



GLOBALIZAÇÃO

O que as múltis espanhólas ensinam a quem quer ganhar o mundo

PIRATARIA

As empresas brasileiras **lutam** para defender suas **marcas** no exterior

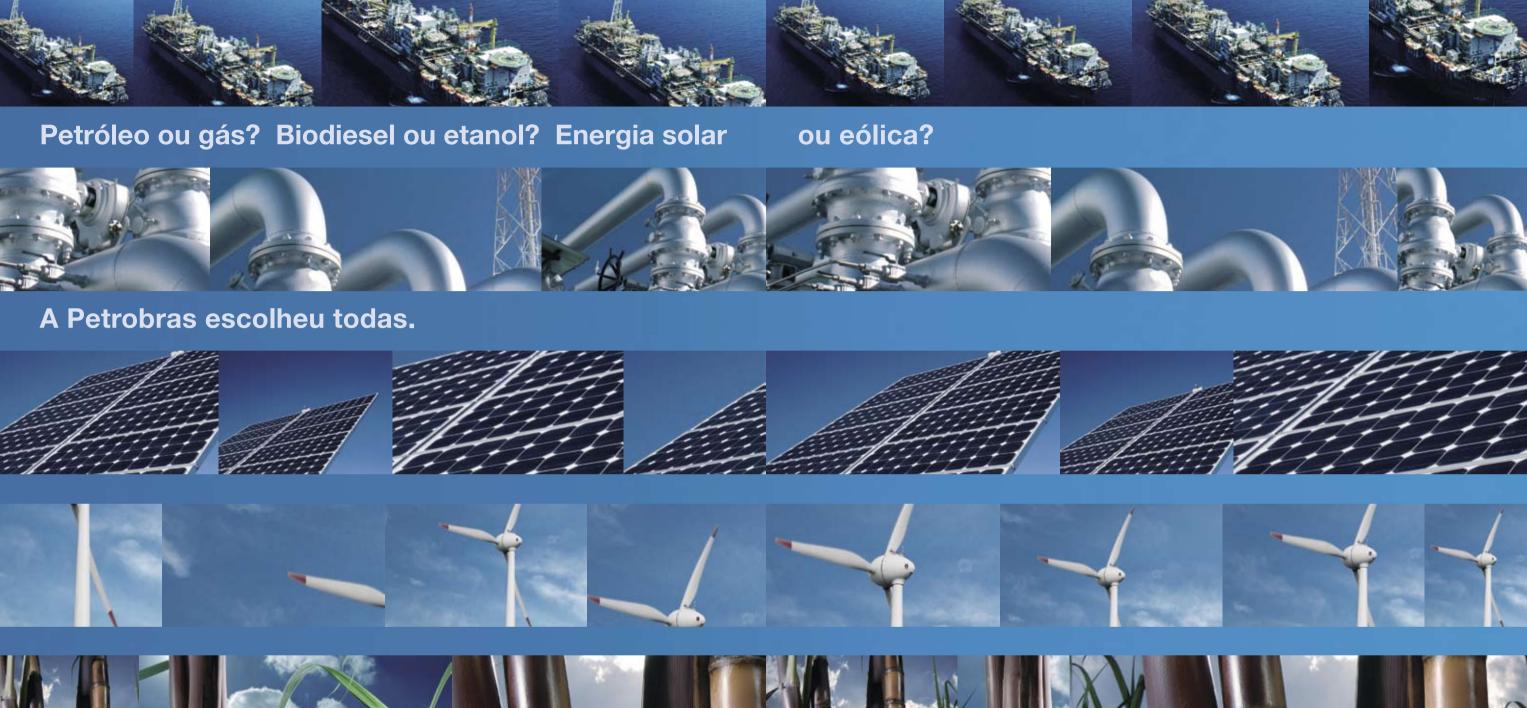
ETANOL

Depois da crise, agenda verde e novos investimentos dão mais fôlego ao biocombustível

PAIXÃO FULMINANTE

No Ano da França, o Brasil reacende antigo namoro e festeja com acordos bilionários e estratégicos nas áreas civil e militar

soido de Lisbos for



O mundo precisa cada vez mais de energia, e um dos compromissos da Petrobras é descobrir novas maneiras de produzir essa energia. Para diversificar a matriz, a empresa investe permanentemente em gás natural, além de

biocombustíveis e outras fontes alternativas e renováveis, como a energia solar e a eólica. Se o futuro é um desafio, a Petrobras está pronta.









20 EMPRESAS
A hora dos ajustes.
O impacto da crise nas multinacionais brasileiras

22 ENTREVISTA: KARL SAUVANT
As múltis brasileiras podem avançar na crise,
mas o governo também tem de se mexer
NELY CAIXETA

BRASIL-EUA
Há mais que calor humano nas relações
entre Lula e Obama
PAULO SOTERO, DE WASHINGTON

28 INVESTIMENTOS
Como a Espanha se tornou exportadora
de empresas globalizadas
ARNALDO COMIN, DE MADRI

42 MODA
A brasileira Daniella Helayel conquista famosos
e a realeza com sua grife londrina Issa
JOSÉ RUY GANDRA

INTERNACIONALIZAÇÃO
A Localiza aproveita outra crise
para continuar crescendo no exterior
JOSÉ MARIA FURTADO

BIOENERGIA
Apesar do susto da crise, o etanol
brasileiro continua recebendo grandes
investimentos internacionais

MARCO REZENDE E ELIANA SIMONETTI

ANÁLISE
Think tanks americanos avaliam
o que pode (ou deveria) mudar com
o novo peso do Brasil
FLÁVIA CARBONARI, DE WASHINGTON

INTERNET
Quem é e o que pensa
Nelson Mattos, o VP brasileiro
da Google na Europa
SUZANA CAMARGO, DE ZURIQUE

TECNOLOGIA
Tecsis, a empresa 100% brasileira que exporta
100% de suas pás de turbinas eólicas para o mundo
VICENTE VILARDAGA

VIDA CORPORATIVA
Viajar ou fazer reunião virtual? Como decidir
o que vale a pena
FÁBIO STEINBERG

GESTÃO PESSOAL

Como avaliar o tempo e a energia que você
dedica ao seu esforço de internacionalização
CYRIL BOUQUET

GLOBE-TROTTER

Viagem Executiva: Dois novos voos
diretos para o Oriente
Turismo Expresso: Fernando Pinto
dá seu roteiro de Lisboa
Em Trânsito: Como Roberto Filippelli
levou Isaura até a China

Mão dupla

A PIB vem mostrando nos últimos dois anos a crescente presenca do Brasil nos negócios internacionais, por meio de empresas que fincaram pé em outros países para ganhar mercados mundo afora. Neste número, prestamos atenção na imagem espelhada desse movimento: a atração cada vez maior que o Brasil vem despertando em outros países, parceiros de negócios tradicionais ou não. E poucos países têm mostrado tanto interesse em se aproximar do Brasil nos últimos anos quanto a França, na política como na economia.

Nossa reportagem de capa conta histórias dessa reaproximação - a França já foi, afinal, entre o século 19 e a primeira metade do 20, modelo de sociedade e cultura para meio mundo, inclusive para nós. São histórias que se desdobram num acordo para fornecer a tecnologia de submarinos e helicópteros para as Forças Armadas brasileiras, e na

> revoada de empresas francesas que estão chegando para buscar negócios nas grandes feiras setoriais de 2009, da aeronáutica à moda e dos vinhos aos trens e navios.

Outro farol de atração é a energia limpa e renovável do álcool da cana-de-acúcar, que o mundo se acostumou a chamar de etanol. Uma reportagem neste número conta como grandes investidores estrangeiros estão apostando no sucesso da bioenergia brasileira – o que inclui um investidor não tão grande, mas bem conhecido, o expresidente dos Estados Unidos Bill Clinton.

A atração que o Brasil exerce sobre empresas e investidores de todo o mundo é também um fator de internacionalização da economia brasileira, o assunto que a PIB se propõe a cobrir em amplitude e profundidade. Para refletir sobre os impactos da crise global na globalização dos países emergentes entrevistamos o professor Karl P.

Sauvant, diretor do Vale Columbia Center on Sustainable International Investment, da Universidade Columbia, em Nova York.

Sauvant, que virá ao Brasil em agosto para um seminário promovido pelo seu centro em conjunto com a Fundação Dom Cabral, de Minas Gerais, é um especialista em fluxos internacionais de investimentos. Um livro que editou com colegas acaba de sair nos Estados Unidos em brochura: seu título não poderia ser mais apropriado para o momento que vivemos: The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets: Threat or Opportunity? (Edward Elgar) – em português, "A Ascensão das Corporações Transnacionais dos Mercados Emergentes: Ameaça ou Oportunidade?" Para o Brasil – e a PIB –, certamente uma oportunidade, ca va sans dire.

Finalmente, é um prazer informar os leitores que a repórter Suzana Camargo, de Zurique, faz sua estréia na PIB com uma excelente entrevista com o executivo brasileiro Nelson Mattos, que é o vicepresidente do Google na Europa.



TOTUM EXCELÊNCIA EDITORIAL

PRESENÇA INTERNACIONAL DO BRASIL

REVISTA BIMESTRAL DE ECONOMIA E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS DA TOTUM EXCELÊNCIA EDITORIAL

COLABORARAM NESTA EDIÇÃO

José Maria Furtado, Fábio Steinberg, Antonio Carlos Santomauro, Fernando Pinto, de Lisboa, Iuliana Resend de Londres, Roberto Filippelli, Arnaldo Comin, de Madri, Paulo Sotero, de Washington, Marco Rezende, Eliana Simonetti, Michael Hoey, Cyril Bouquet, Suzana Camargo de Zurique. Flávia Carbonari, de Washington, Vicente Vilardaga, José Ruy Gandra, Armando Mendes, Andrea

Marcelo Calenda

EDIÇÃO DE FOTOGRAFIA Celisa Beraldo

FOTÓGRAFOS

Luciana Figueiredo, Marcelo Sevitz (Buenos Aires), Ana anaína Nelson e Alinne Oliveira (Washingto

PREPARAÇÃO DE TEXTO E REVISÃO

TRADUCÃO E EDICÃO EM INCLÊS

Brian Nicholson e Johann Weber

REVISÃO DE INGLÊS

Christine Puleo

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

> IMPRESSÃO Editora Parma

DISTRIBUIÇÃO Door to Door - São Paulo

Portugal: Malta Distribuição - Rua Antonio Carlos, 582 - 5° andar - cj. B - São Paulo www.maltainternacional.com.br Venda de exemplares: Rede de livrarias ou diretamente

CONSULTOR ADMINISTRATIVO Luiz Fernando Canoa de Oliveira

CARTAS PARA A REDAÇÃO

Av. Brigadeiro Faria Lima, 1903, cj. 33 CEP 05426-100 - São Paulo - SF

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

TORNALISTA RESPONSÁVEL Nely Caixeta (MTb 11 409)

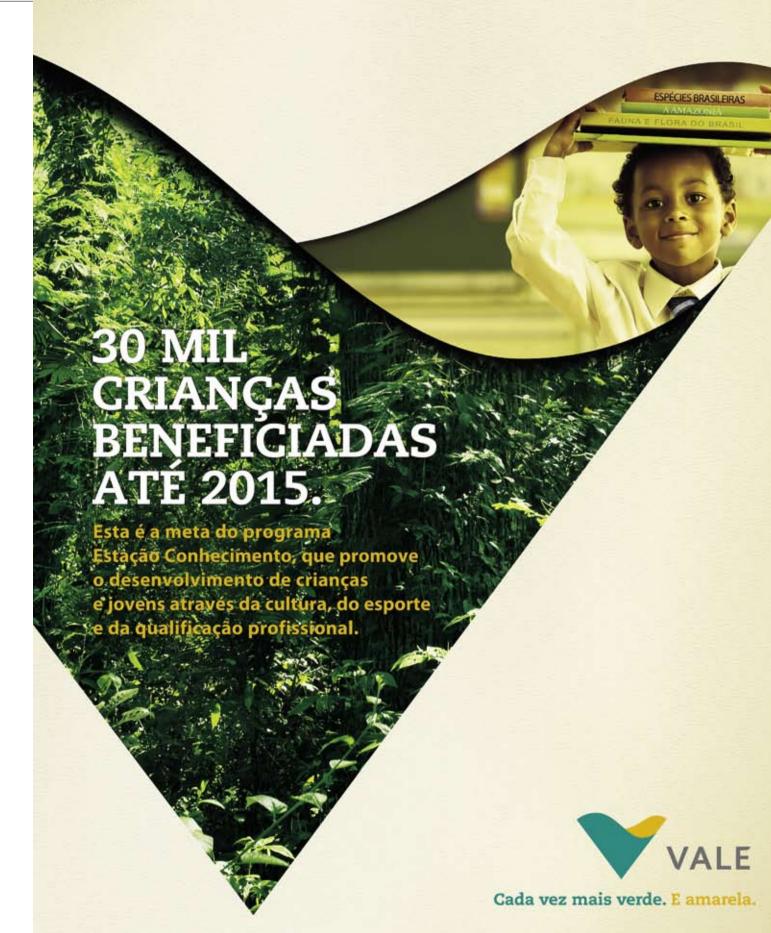
PIB - Presença Internacional do Brasil é uma

publicação da Totum Excelência Editorial Av Brigadeiro Faria Lima 1903 ci 33 CEP 05426-100 - São Paulo - SF

TIRAGEM DESTA EDIÇÃO

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

PRICEWATERHOUSE COOPERS @



Suzana

Camargo:

brasileiro

do Google

com executivo

Sou professor e coordenador acadêmico dos cursos de Tributação Internacional. Política Fiscal e Direito Empresarial da FGV, e estou escrevendo a minha tese de livredocência, cujo tema é o processo de internacionalização das empresas brasileiras. A revista PIB tem se revelado uma importante fonte de consulta, tanto para mim como para meus alunos, ao chamar a atenção para a importância crescente da presença brasileira no exterior.

EAESP - FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ROBERTO VASCONCELLOS

SÃO PAULO - SP

Li o último número da PIB e achei que a revista está bem mais leve, com variedade de notícias e, creio eu, atendendo melhor o seu público. Parabéns!

ARY KUFLIK BENCLOWICZ - EDITORA NOBEL SÃO PAULO - SP

Gostaria de parabenizá-los pela excelente publicação da revista PIB, cuja versão em inglês tomei conhecimento na sala vip da Amex do aeroporto de Congonhas. Estava faltando uma publicação como esta no meio empresarial. Como faco uma assinatura?

TORGE STRASSBURGER PORTO ALEGRE – RS

Escrevo para parabenizar a revista pela matéria da Nara Vidal, De Guarani para o mundo, publicada na última edição – bem leve, agradável e sincera. A matéria transmitiu claramente a atmosfera acolhedora da região. Bom perceber que nosso país continua exportando simpatia e criatividade ao mundo.

MARCELO LUDOVICE RIO DE JANEIRO - RJ

Li, na última edição da PIB, um artigo de Nara Vidal sobre a sua cidade natal e adorei. Muito bem escrito e com um ritmo muito gostoso de ler. Que vontade de conhecer Guarani e mais histórias!

ALESSANDRA CEROY RIO DE JANEIRO - RI <mark>Ten</mark>ho util<mark>izad</mark>o o material da revista juntamente com os alunos da graduação e pósgraduação em disciplinas relacionadas às relações e negócios internacionais. Sugiro que a revista publique dados econômico-financeiros relativos à atuação internacional das empresas brasileiras e dedique uma seção para tratar da especificidade cultural de diferentes países.

RAIMUNDO DE

VASCONCELOS - SÃO PAULO UNIVERSIDADE IBIRAPUERA E INSTITUTO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO

Parabéns pela excelente revista, da qual tomamos conhecimento somente em abril, ao recebêla durante uma Rodada de Negócios promovida pela Apex-Brasil, em São Paulo. A PIB vai ser uma importante ferramenta para ajudar a disseminar a cultura exportadora em nossa região.

MÁRCIO MARCASSA IR. GRUPO RIO PORT E ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE RIO PRETO - ACIRP SÃO JOSÉ DO RIO PRETO - SP

Parabéns à equipe da revista PIB por nos ajudar a decifrar fatos e números em torno dos quais gira a roda da economia e dos negócios das empresas brasileiras. Que esta publicação, independente e bastante oportuna, prospere e elucide cada vez mais leitores em todo o mundo.

ANNA ELVIRA ZAULI INDÚSTRIA DO TEXTO SÃO PAULO - SP

Tivemos acesso a um exemplar da revista PIB durante o 28º Enaex, no Rio de Janeiro. Gostaríamos de nos unir às manifestações de seus demais leitores quanto à avaliação do excelente trabalho que a equipe da revista vem realizando.

JORGE CARNEIRO E MARCELLO MOREIRA DA SILVA DIRETORIA EXECUTIVA DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL RIO DE JANEIRO - RI

Cartas e e-mails para redação nos seguintes endereços: Avenida Faria Lima, 1903, conj. 33 — São Paulo — SP — 01452-911 — contato@revistapib.com.br

Se você pudesse viver 600 anos aprimorando o seu ofício, certamente também chegaria numa obra-prima.



EM MAIS DE 80 PAÍSES COMO UM VERDADEIRO SÍMBOLO DE TRADIÇÃO E PERFEIÇÃO.

STELLA ARTOIS. VALOR INESTIMÁVEL.

ESTE PRODUTO É DESTINADO A ADULTOS



A Índia como ela é

Consultor indiano diz o que é verdade e o que é mito na nova novela da Globo POR JOSÉ RUY GANDRA

SÓCIO DA JAY Group, uma consultoria especializada nos mercados do bloco Bric (Brasil, Rússia, Índia e China), o indiano Rakesh Vaidyanathan segue com extrema atenção a novela *Caminho das Índias*. Às vezes, encanta-se com a fidelidade com que seu país natal é retratado na tela. Às vezes, não. Veja os comentários de Rakesh sobre o grau de realismo de temas abordados na trama.

:: A GLOBALIZAÇÃO :: Diferentemente de Opash (Tony Ramos), um comerciante tradicionalíssimo contrário à expansão de seus negócios, o indiano moderno preza muito o dinheiro e o status - e a mobilidade

social necessária para alcançá-los. O indiano adota e respeita todas as práticas que se mostram efetivas no ocidente. Essa abertura só não alcança o sistema de castas, ainda muito arraigado socialmente.

:: AS FAMÍLIAS :: Numa comparação com o mundo corporativo, a família indiana é uma espécie de sociedade limitada, sem ações na bolsa nem governança corporativa, mas com uma visão muito sólida de longo prazo, voltada à perpetuação de seus valores e atividades por muitas gerações. Laksmi (a atriz Laura Cardoso), mãe de Opash, personifica muito bem esse espírito. Já no ocidente as famílias são como sociedades anônimas. Elas respeitam os acionistas minoritários e são mais transparentes, mas vivem focadas no curto prazo, pois têm de gerar retorno rápido aos acionistas.

:: OS CASAMENTOS :: Até poucas décadas atrás, a realidade era muito parecida com a retratada

na novela. Hoje, porém, há muito mais peso pessoal e poder de veto dos noivos. Mas a família ainda apita muito mais na escolha da esposa ou marido que no ocidente. A liberdade, portanto, existe; mas a aprovação familiar ainda é um fator psicológico muito importante. Opash é um ótimo retrato, mas um tanto caricato. Ele lembra a Índia de 50 anos atrás.

:: AS MULHERES :: Primeiramente, a mulher indiana não é tão mimada. E nem fica dançando o tempo inteiro em casa. Muitas delas trabalham. É mais difícil para a mulher indiana entrar no mercado de trabalho que no ocidente; mas, depois que entra, ela é muito

respeitada no ambiente corporativo. O número de mulheres em altos cargos na Índia é, comparadas as populações, muito maior que no Brasil. Hoje sua presença é marcante nos setores financeiro, de TI, bens de consumo e biotecnologia.

:: AS CASTAS :: Na verdade, não há apenas quatro castas na Índia, e sim cerca de 7 mil. A casta é uma cota hereditária para o exercício de determinada profissão – algo muito próximo, guardadas as devidas proporções, das corporações de ofício do renascimento comercial europeu. Com a globalização, as castas perderam muito de sua importância. Nas grandes metrópoles indianas, como Nova Déli, por exemplo, elas já não são tão relevantes. Mesmo assim, os casamentos ainda se dão predominantemente entre pessoas da mesma casta.

*** OS DALITS *** Dalit, em híndi, significa os esmagados. Gandhi combateu essa desigualdade tratandoos como "filhos especiais de Deus". A constituição indiana não faz menções específicas às castas, pois considera todos os habitantes do país seus cidadãos; mas reserva cotas na educação para os dalits. Em suma: hoje, legalmente, todos os indianos são iguais, mas o preconceito contra os dalits persiste, e sua superação ainda parece distante. Em áreas rurais, os dalits ainda são mortos caso, por exemplo, entrem num templo.

:: OS AUSPÍCIOS :: A astrologia é algo muito presente na sociedade indiana. Há muitos astrólogos na Índia. É uma paixão equivalente ao futebol no Brasil. Mesmo grandes corporações consultam astrólogos, em busca do momento mais propício para fechar um grande negócio.

O horizonte árabe

OS 22 PAÍSES ÁRABES

estão se tornando, para as exportações brasileiras, o que a internet é hoje para muitas empresas: uma plataforma responsável por uma parte ainda modesta no volume total dos negócios, mas em rápido crescimento e de um potencial assustador. Resumo executivo preparado pela Câmara de Comércio Árabe Brasileira mostra que, nos últimos cinco anos, a corrente comercial entre as duas partes cresceu cerca de 150%, indo de US\$ 8 bilhões, em 2004, para quase US\$ 20 bilhões no ano passado.

Melhor ainda, o estudo também revela a entrada no jogo de novos *players*. Os destinos cujas importações do Brasil mais cresceram no quinquênio foram Catar, Kuwait, Jordânia, Bahrein e Líbia. Os produtos com maior crescimento foram os animais vivos (em especial cavalos de raça), ferro e tabaco.

Mesmo assim, Arábia Saudita, Egito, Emirados Árabes, Argélia e Marrocos ainda importam os maiores volumes. Alimentos, minérios, carros e aviões lideram a pauta de exportações brasileiras – que, no entanto, vem se diversificando rapidamente. O Brasil é responsável por apenas 1,3% do total importado pelos árabes. Na outra ponta, desembarcam no Brasil mero 0,9% das exportações partidas dos 22 países. Ainda há muito por ir e vir.

O PIB

Com as obras de infraestrutura do PAC, a roda da economia gira, o Brasil se desenvolve e fica melhor para todos.

 O Governo Federal, estados, municípios e a iniciativa privada estão se movimentando para fazer um Brasil melhor para todos. Com o PAC, serão investidos mais de R\$ 646 bilhões até 2010.

• 1.200 obras de urbanização e saneamento, em 565 municípios, beneficiam milhões de famílias, geram empregos e aquecem a economia.

• Construção de 7 novas ferrovias, modernização de 18 portos e melhorias em rodovias por todo o país fazem a produção circular com mais rapidez e segurança.

 Obras em usinas hidrelétricas e termoelétricas, plataformas de petróleo, gasodutos e fontes renováveis de energia, como os biocombustíveis, levam muita energia para o Brasil produzir mais.

Complexo do Alemão - RJ





Chocolate com pimenta

EM FEVEREIRO, uma pequena mas graduada comitiva da Drogherie & Alimentari, gigante italiana no processamento de especiarias e temperos dos quatro cantos do mundo, desembarcou, pela segunda vez, em Belém do Pará. A razão: escolher um local para a nova fábrica de chocolates que a empresa pretende instalar no estado.

Os italianos parecem ter encontrado no cacau nativo

da Amazônia a matéria-prima que andavam buscando mundo afora. "Por conta de seu sabor e aroma, mais acentuados, e de suas propriedades nutritivas, nosso cacau oferece exatamente os diferenciais que eles procuravam", diz Fátima Gonçalves, diretora de apoio ao comércio exterior da Secretaria de Desenvolvimento, Ciência e Tecnologia do Pará. "Eles querem qualidade, e não quantidade."

A D&A confirma o projeto. Mas, segundo Mauro Falcioni, seu porta-voz, não definiu ainda se a unidade produzirá bombons já prontos ou apenas pasta de cacau em barras. Ainda segundo Falcioni, o local exato da fábrica, o prazo para sua construção e o valor total do investimento não foram sacramentados. Detalhe: os italianos, que visitaram plantações, centros de pesquisa e comunidades paraenses, também ficaram encantados com a pimenta-doreino produzida em Tomé -Açu.

Empreende, Brasil!



O brazuca de Oliver

FEIJOADA? CHURRASCO? "Você é quem manda", decreta o patrão – no caso, o chef pop star inglês Jamie Oliver. Faz uma década que o brasileiro Almir Feitosa Santos cultiva uma amizade e intimidades culinárias com o jovem, criativo e irrequieto "Ministro da Comida" britânico. "Ele é um cara iluminado", derrete-se Santos, kitchen manager do restaurante londrino Fifteen, um cult londrino e também uma ONG com vida e missão próprias: empregar jovens desfavorecidos no setor de alimentos.

Santos, paulistano de 46 anos e 19 de Reino Unido, conheceu Jamie no River Café, quando o chef, responsável pelo jantar servido aos chefes de estado e governo presentes ao recente encontro do G-20, em Londres, iniciava sua carreira. Santos, que até então ralava em companhias de limpeza, foi indicado por outro brasileiro ("é nossa

Almir, braço direito de Oliver, na cozinha londrina



máfia das cozinhas!", brinca) para trabalhar no River. Há sete anos, passou a auxiliar Jamie na cozinha. Hoje a superviona.

Além de zelar pela qualidade de pratos que fazem a boa fama da casa,

Santos dá aulas a dois candidatos a chef por semana. "Iamie é uma pessoa ótima, meigo como na TV", diz o brasileiro. Santos acha que se deu bem na cozinha por causa de sua "habilidade com a faca". Em seus programas na TV, Jamie referese a Santos como seu "chapa". Num deles, o brasileiro ensina a fazer uma feijoada, com todos os beans e pork a que tem direito. Santos atribui sua vocação para o prato à criação de porcos que seu pai mantinha e ao fato de ser um ás no corte. "Família nordestina... Sabe como é."

Casado com uma baiana, pai de três filhos, Santos diz que seu país de adoção pode

15

ser frio, mas suas amizades, quentes. Brasil? Só nas férias. No ano que vem, pretende trazer Jamie a tiracolo: "Ele é louco pra ir – e diz que, se for comigo, conhecerá melhor nossas delícias". (Juliana Resende, de Londres)



Brazilian Art

A CAPITAL NORTE-AMERICANA acaba de ganhar uma galeria dedicada à arte contemporânea do Brasil. Situada em Georgetown, uma das áreas mais sofisticadas de Washington, a Momento Art Gallery abriu as portas em fevereiro, como uma espécie de minicentro cultural. "Quero mostrar para um público tão internacional como o de Washington que nossa cultura é muito mais que samba, Carnaval e futebol", explica a carioca Patrícia Secco, artista plástica e proprietária. A galeria venderá obras suas e de outros artistas, e fará uma nova exposição a cada mês. "Já estamos com a agenda lotada até meados de 2010", comemora Patrícia. Entre os artistas já agendados, Angelo de Aguino e Juarez Machado. O espaço abrigará também aulas de português, workshops e palestras. (Por Flavia Carbonari, de Washington)

brasileira em Washington

O executivo global

EM QUE PESE A CRISE, ou justamente por causa dela, a Korn/Ferry International, líder global na gestão de talentos executivos, registrou, no Brasil, um crescimento de 31% na demanda por projetos relacionados a investimentos de empresas brasileiras no exterior. Tais demandas são voltadas à gestão de talentos expatriados ou à busca de profissionais adequados no novo país de atuação. "O que mais conta agora é a capacidade do executivo de tomar decisões em meio a níveis crescentes de complexidade, ambiguidade e incerteza", diz Sérgio Averbach, presidente da Korn/Ferry para a América do Sul. Veja a seguir quais são, segundo Averbach, as cinco competências mais valorizadas nos gestores com pretensões a atuar globalmente.

ENTENDER O PRÓPRIO NEGÓCIO O executivo precisa entender profundamente a movimentação de seu setor, acompanhando de perto as grandes mudanças e seus impactos.

:: HABILIDADE PARA TOMAR DECISÕES COMPLEXAS

Executivos tomadores de decisão precisam ser mais rápidos e dinâmicos para enfrentar as múltiplas pressões que seu segmento recebe constantemente de seus stakeholders (consumidores, agências reguladoras etc.), e que variam muito de país para país.

:: HÁBITO DE CRIAR O DIFERENTE É desejável que o executivo seja proativo e esteja sempre pronto a lidar com mudanças. A maior parte dos CEOs já incorporou a gestão da mudança às suas agendas.

as suas agentas.

:: GESTOR MULTIPÚBLICOS

O gestor deve possuir grande
habilidade de relacionamento com diferentes públicos, e
em ambientes culturalmente
diversos, pois essas diferentes
demandas impactam significativamente os negócios. Ele precisa
assumir o papel de gestor dessas relações, construindo laços consistentes
com cada stakeholder.

:: INSPIRADOR DE NOVAS PERSPECTI-

VAS O executivo deve ser capaz de desenhar uma visão e de inspirar uma perspectiva diferente nos colaboradores, ajudando-os a lidar com os inúmeros impactos da crise, bem como com as questões internas das companhias.



Esperanto visual

UM ANO APÓS SE ASSOCIAR À TBWA, um dos gigantes da propaganda mund<mark>ial, a agência brasileira Lew Lara teve</mark> seu batismo de fogo na criação de anúncios globais. Seis de seus profissionais estavam entre os 20 recrutados em todo o mundo para a produção da campanha Go, da Visa, cujo conceito e form<mark>ato são replicados em todos os pa</mark>íses. Qual o segredo para que um mesmo comercial possa ser efetivo em tantos mercados diferentes? "A regra geral para campanhas mundiais é que elas transmitam a mensagem de modo eminentemente visual", diz André Laurentino, vice-presidente de criação da Lew'Lara\TBWA. "No caso da Visa, há uma matriz conceitual, a palavra Go, que é preenchida, em cada país, com elementos visuais de forte apelo local: sushis no Japão, tulipas na Holanda etc.". A técnica, segundo Laurentino, já ganhou um apelido entre os profissionais do grupo: "esperanto visual".

No benchmark, please!

APÓS UMA REUNIÃO acalorada, realizada em abril passado, a entidade inglesa Local Government Association (LGA), espécie de associação inglesa de municípios, decidiu banir de sua comunicação e documentos legais 200 palavras cujo sentido considera corrompido pelo uso indevido ou imprecisão. Entre elas figuram algumas pérolas do marquetês, como benchmark e best practices, expressões adoradas por gestores e políticos britânicos. "Por que dizer, como o ex-ministro Tony Blair, stakeholders (acionista) se você pode dizer simplesmente taxpayers (contribuintes)?", pergunta Margaret Eaton, diretora da LGA.



OUTRA BELA NOTÍCIA para os que, literalmente, bebem apenas uma ou duas taças de bom vinho ao dia. A recém-inaugurada Wine Society, uma importadora brasileira representante da Constellation,

multinacional responsável pela distribuição de 20% de todo o vinho consumido no mundo, lançou no Brasil a chamada *bag in box*, uma embalagem que, em geladeira, conserva a bebida com seu sabor

original por até dois meses. "Vai pegar", aposta Carlos Hitoshi, diretor do banco Fator e um dos 17 sócios do empreendimento. dois deles australianos. "Com essa embalagem, em muitos casos o preço do vinho cai pela metade." Embora alguns críticos torçam o nariz, a bag in box vem conquistando espaços crescentes. Já detém 25% dos mercados americano e inglês, por exemplo. Em sua estreia no mercado brasileiro, a Wine Society aposta nos chamados vinhos do Novo Mundo (australianos, americanos e neozelandeses). Sua carta inicial traz 60 rótulos, nove deles em "caixinhas" de 2, 3 e 4 litros. Inaugurada no fim de abril no bairro paulistano de Moema, a loja da marca é apenas, digamos, a rolha de um iceberg. "Vamos atacar forte o varejo e os restaurantes de médio porte", diz Hitoshi. "Quem, com essa crise, não vai querer que seu vinho custe menos e dure mais?"

Posto Avançado

PRATICAMENTE NO MOMENTO em que a China assumiu o posto de primeiro parceiro comercial do Brasil, em maio, foi inaugurado em Pequim um Centro de Negócios da Apex-Brasil. Trata-se de um bem equipado escritório de 340 m2, no setor empresarial da capital chinesa, destinado a acolher e orientar empresários brasileiros no país e a pesquisar oportunidades para produtos e investimentos das empresas brasileiras que exportam ou querem se internacionalizar. É o maior dos centros já existentes. Os demais funcionam em Miami, Dubai, Havana e Varsóvia, e mais um será aberto em Moscou até o fim do ano. "O crescimento econômico do mundo não pode continuar sem a presença chinesa", disse Alessandro Teixeira, presidente da Apex. "Aumentar investimentos e cooperação comercial condiz com os interesses comuns das empresas de ambos os países."



Secretário de Comércio Exterior do MDIC, Ivan Ramalho, e Alessandro Teixeira, da Apex-Brasil, inauguram escritório em Pequim





Do not disturb!

CRISE À PARTE, o grupo hoteleiro Blue Tree, comandado pela empresária Chieko Aoki, acaba de aterrissar no mercado chileno. A marca arrendou

dois hotéis no país: o aristocrático Fundador, em Santiago, e o badalado Remota, em Puerto Natales, na Patagônia. O investimento, de US\$ 15 milhões, integra plano de expansão que prevê, até 2010, a incorporação à rede de 30 estabelecimentos no Brasil e dez na América Latina. Além disso, a Blue Tree lançará, ainda este semestre, uma nova rede, chamada Spotlight. "Serão hotéis econômicos e altamente funcionais, mas repletos de detalhes charmosos", diz Chieko.

Emprestando ao Tio Sam

O BRASIL AUMENTOU, em janeiro, sua posição em títulos do Tesouro americano de US\$ 127 bilhões (dezembro de 2008) para US\$ 135,5 bilhões. Com isso, o país assumiu o quinto

posto no ranking global dos titulares dos chamados treasuries, ultrapassando o Reino Unido, cujo montante caiu de US\$ 130,9 bilhões para US\$ 124,2 bilhões. O líder absoluto continua sendo a China, com impressionantes US\$ 739,6 bilhões, seguido pelo Japão, com US\$ 634,8 bilhões (veja tabela). O dado sinaliza confiança do governo brasileiro na capacidade de recuperação da economia americana – um sentimento que as próprias autoridades chinesas, as principais credoras, não compartilham.

"Emprestamos uma quantidade enorme de dinheiro aos Estados Unidos e estamos um pouco preocupados com a segurança desses nossos ativos", disse em março o primeiro-ministro chinês Wen Jiabao. "Os treasuries são historicamente conhecidos por sua solidez", disse à mesma época o presidente do Banco Central, Henrique Meirelles. Qual deles está certo? Só o tempo e a crise dirão.

OS CREDORES DA DÍVIDA AMERICANA

(*) em bilhões de dólares

CHINA	739,6
JAPÃO	634,8
PAÍSES EXPORTADORES DE PETRÓLEO	186,3
BANCOS DO CARIBE	176,6
BRASIL	133,5
REINO UNIDO	124,2
RÚSSIA	116,4
LUXEMBURGO	97,4
HONG KONG	77,2
TAIWAN	71,8
SUÍÇA	62,3
ALEMANHA	56,1
IRLANDA	54,3
CINGAPURA	40,8
MÉXICO	34,8



os 802 premiados em 16 categorias. Ao todo, foram inscritos quase 3 mil produtos de 39 países. Entre as criações premiadas figuram itens tão distintos quanto jóias, móveis, fechaduras, rastreadores de bois por GPS, carrocerias de ônibus e terminais de autoatendimento bancário.

O grande destaque, porém, foi a luminária Super Bossa, criada pelo designer paulista Fernando Prado para a empresa Lumini, que levou o troféu Gold, conce-

paulista Fernando Prado para a empresa Lumini, que levou o troféu Gold, concedido anualmente a apenas 50 participantes. A dupla Lumini/Prado, aliás, agora é tricampeã, pois já havia recebido o Gold em duas edições anteriores (2005 e 2007), com as luminárias Luna e Bossa. O modelo Super Bossa é uma evolução desta última, menor e mais flexível. "O iF é um prêmio muito importante, pois abre portas para vários mercados, em especial o europeu, onde a cultura do



Premiados: fruteira Centopeia (acima) e luminária Super Bossa

design é muito mais difundida e valorizada." A Super Bossa encantou os jurados. "Seu grande trunfo é a possibilidade de interação com o usuário, que pode mudar a forma e controlar os efeitos de luz, personalizando a luminária e a tornado mais versátil e menos ociosa", diz Fernando, que teve, na edição 2009, outra luminária, a Led It Be, entre as obras premiadas.

Cerca de 100 empresas brasileiras se inscreveram no iF por meio do Design & Excellence Brazil (DEBrazil), programa do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e da Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) que

desde 2003 viabiliza a participação brasileira no festival. A coordenação das inscrições é feita pela ONG Centro de Design Paraná (CDP). "Nosso objetivo é promover o reconhecimento internacional do design brasileiro e difundir no país uma cultura de exportação de produtos de valor agregado", diz Letícia Gaziri, diretora de projetos.

Os produtos vencedores ficarão expostos em Hannover, de março a agosto, numa mostra paralela à CeBIT, a maior feira de tecnologia do mundo. A organização do prêmio estima que durante esse período cerca de 300 mil pessoas visitem a exposição. O site do DEBrazil (www.designbrasil.org.br/debrazil/premiados_ifProduct_2009) traz uma galeria com fotos e fichas técnicas das 19 criações vencedoras.

Flerte ibérico

DEPOIS DE UMA DÉCADA

e meia investindo pesado nos países em desenvolvimento, sobretudo da América Latina, a Espanha agora quer fechar com os países emergentes negócios dentro de seu próprio território. O Brasil está na alça de mira. A Invest in Spain, agência de fomento ligada ao Ministério dos Exteriores, contratou um escritório de representação em São Paulo, que, a partir de abril, deu início a uma prospecção de projetos empresariais na Espanha.

"Temos potencial para atrair empresas em praticamente qualquer segmento, mas estamos observando com atenção as multinacionais emergentes do Brasil, principalmente em setores como TI, comunicações, biotecnologia, energias renováveis e meio ambiente", afirma o conselheiro delegado da Invest in Spain, Javier Saenz. A Espanha atraiu € 27 bilhões em investimento estrangeiro direto (IED) líquido em 2007, situando-se como a oitava economia com maior volume de captação, ligeiramente à frente do Brasil. Boa parte desses investimentos resulta de poucas operações de fusões e aquisições com outros mercados desenvolvidos. A participação de países como Brasil e China, porém, ainda é ínfima.

A Invest in Spain reservou como suporte de capital para investidores internacionais € 24 milhões até 2013. Sua prioridade estratégica são os projetos que envolvam TI. Parece estar dando certo: um em cada três empreendimentos greenfield que chegam ao país envolve tecnologia. (Por Arnaldo Comin, de Madri).



PASSADO O PRIMEIRO CHOQUE da crise, com sua cota de vítimas no mundo dos negócios, começa a emergir um quadro mais claro de como várias das principais empresas brasileiras internacionalizadas foram afetadas. Uma consolidação setorial deu-se no setor alimentar: em maio, um gigante, a Sadia, foi incorporada por outro gigante, a Perdigão. Algumas empresas, como a Petrobras, adiaram ou cortaram investimentos, mas, em geral, atravessam bem a tormenta. Outras, como Vale e Embraer, enfrentam a dura retração do mercado mundial. Veja abaixo como algumas das múltis brasileiras foram afetadas pela crise e o que vêm fazendo para driblá-la.

EMBRAER

O IMPACTO

Em virtude da crise, que afetou fortemente o setor de aviação, em fevereiro de 2009 a Embraer demitiu 4270 funcionários, o correspondente a 20% de seu quadro total, e teve sua previsão de produção reduzida em 30%.

OS INVESTIMENTOS

A empresa não anunciou nenhum novo investimento nem adquiriu novos ativos no exterior nesse período.

A ESTRATÉGIA

Contenção de custos compatível com a queda da demanda no mercado mundial.

RANDON

O IMPACTO

Encerrou 2008 com 400 empregados a menos que durante o pico deste mesmo ano, número considerado dentro do turn over normal da empresa. Na Randon Argentina, porém, a produção foi reduzida em 60%.

OS INVESTIMENTOS

Mantiveram-se inalterados. O plano inclui a instalação de uma unidade em Pinghu, na China, e a aquisição de uma empresa de material de fricção nos Estados Unidos.

A ESTRATÉGIA

Ajuste das operações à nova realidade internacional, vigilância para a manutenção de uma liquidez saudável e atuação mais agressiva em marketing e inovações.

ODEBRECHT

O IMPACTO

De outubro de 2008 a março de 2009, a empresa contratou, no Brasil, 16530 trabalhadores e desligou 13049. No exterior, foram 18952 contratados e 17895 desligados. Não houve impacto negativo nos projetos, uma vez que, segundo a empresa, o funding para a realização de seu backlog (contratos em carteira) está totalmente assegurado.

OS INVESTIMENTOS

Nos últimos quatro anos, a Odebrecht investiu cerca de US\$ 900 milhões em máquinas, veículos e equipamentos de construção, o que é suficiente para executar todas as suas obras contratadas, no valor de US\$ 18 bilhões, no Brasil e no exterior. A empresa fechou recentemente grandes contratos de obras no exterior, como os do Metrover de Miami (US\$ 260 milhões) e da mina de carvão da Vale em Moatize, Moçambique (US\$ 750 milhões).

A ESTRATÉGIA

Acompanhamento mais detalhado da capacidade de investimento dos clientes e reavaliação dos programas de investimentos próprios.

PETROBRAS

O IMPACTO

De outubro a dezembro, sua produção internacional ficou acima da média de 2008. Em 2009, até março, teve uma ligeira queda, mas estima seu pico de produção em 175 mil barris/dia, resultado a ser alcançado no terceiro trimestre. Até março de 2009 admitiu 1070 funcionários e demitiu 29. Não houve dispensas decorrentes da crise financeira.

OS INVESTIMENTOS

O Plano de Negócios da Área Internacional da companhia foi mantido, com investimentos de US\$ 15,9 bilhões entre 2009 e 2013. Os países que receberão mais investimentos serão: Estados Unidos (28%), Argentina (16%), Nigéria e Angola (12% e 5%, respectivamente). Comprou, por US\$ 400 milhões, a participação da ExxonMobil na distribuidora chilena Esso Chile Petrolera e, nos Estados Unidos, negocia a aquisição de 50% da Pasadena Refining System Inc. (PRSI) e de sua trade por US\$ 466 milhões.

A ESTRATÉGIA

Além de otimizar seus custos e estabelecer contratos de longo prazo com fornecedores, a empresa negocia um empréstimo de US\$ 10 bilhões com o banco chinês de desenvolvimento.

VALE

O IMPACTO

Dian<mark>te d</mark>a queda na demanda side<mark>r</mark>úrgica mundial, estimada em cerca de 20%, no primeiro trimestre de 2009 a empresa diminuiu a produção de minério de ferro em volume equivalente a 30 milhões de toneladas métricas anuais (37% a menos que em igual período de 2008). Algumas minas brasileiras, de maior custo e produtoras de minérios de menor qualidade, tiveram sua produção paralisada. O mesmo ocorreu com as plantas de ferroligas de Dunkerque, na França, e de Mo I Rana, na Noruega. As operações nos segmentos de manganês, cobre níquel e caulim também foram redimensionadas.

OS INVESTIMENTOS

A empresa adquiriu, da concorrente Rio Tinto, ativos nos segmentos de ferro (minas em Corumbá) e de potássio (Argentina e Canadá) no valor total de US\$ 1,6 bilhão. Também foram adquiridos ativos de exportação de carvão térmico da empresa colombiana Cementos Argos S.A. (US\$ 305,8 milhões) e da sul-africana TEAL Exploration & Mining Incorporated, produtora de cobre.

A ESTRATÉGIA

Continuará a administrar sua produção de acordo com as condições de mercado prevalecentes no curto prazo, mas tendo em vista as oportunidades de aquisição de novos ativos geradas pela própria crise.

VOTORANTIM

O IMPACTO

Desligamento pontual de 600 funcionários. A produção de algumas unidades, principalmente de metais, foi adequada à nova realidade econômica. A Votorantim Cimentos apresentou em 2008 duas situações distintas: no mercado brasileiro, bateu recordes, com a produção de 20,8 milhões de toneladas de cimento (15% a mais que em 2007), enquanto na América do Norte as vendas foram 10% menores.

OS INVESTIMENTOS

Todos os projetos de investimento foram revisados e adaptados à nova realidade do mercado internacional. O total de investimentos do grupo em 2008 foi de R\$ 7,7 bilhões, 64% acima do ano anterior. A previsão para 2009 é de que sejam investidos R\$ 5 bilhões. Não foram adquiridos ativos no exterior entre outubro de 2008 e março de 2009. Em março, o grupo inaugurou a maior fábrica de celulose do mundo com uma única linha de produção, em Três Lagoas (MS). Sua capacidade é de 1,3 milhão de toneladas de celulose anuais.

A ESTRATÉGIA

Ajustes nas operações que fortaleçam a competitividade, a escala e a estrutura de custos.

20 | PIB | **2**



As lições da crise

Professor de Columbia diz que empresas brasileiras precisam de mentalidade globalizada para tirar proveito do momento

NELY CAIXETA

o longo dos 30 anos em que trabalhou para a ONU, até se aposentar, em 2005, como diretor de investimentos da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (Unctad), o professor alemão Karl P. Sauvant dedicou especial atenção a temas relacionados aos países em desenvolvimento. Sauvant conhece muito bem o Brasil – e não só por dever de ofício. Além de acompanhar o mercado e as empresas brasileiras há décadas, ele trabalhou sob o comando do embaixador Rubens Ricupero à época em que este ocupou a secretaria-geral da Unctad. Sua mulher, Silvana, é uma mineira de Belo Horizonte, a quem conheceu na ONU. Idealizador do World Investment Report, relatório anual produzido pela Unctad que é, desde 1991, uma minuciosa radiografia anual dos fluxos de investimento estrangeiro direto em todo o mundo, Sauvant dedicou os últimos três anos ao mesmo tema na Universidade Columbia, em Nova York. Ali, além de lecionar, criou e dirige o Vale Columbia Center on Sustainable International Investment, um centro de estudos conjunto da Escola de Direito de Columbia e do The Earth Institute, mantido pela brasileira Vale. Nesta entrevista a PIB, cujas seis edições garante ter lido na íntegra, Sauvant discute os impactos da crise sobre os mercados emergentes, prevê tempos de baixo crescimento para o Brasil e faz um alerta às companhias brasilei-

ras que iniciaram a marcha da internacionalização. No rescaldo da crise financeira e da recessão – diz ele – podem surgir boas oportunidades para aquisição de empresas no exterior. "Mas é preciso ter consciência de que é bastante difícil fazer uma fusão e aguisição internacional dar certo", alerta. "Há uma real necessidade de recursos humanos treinados e experientes em mercados internacionais." Eis a entrevista concedida por telefone a PIB.

Muitos acreditam que a crise financeira poderá servir de atalho para acelerar a inserção das empresas dos países emergentes nos mercados globais. O senhor considera essa avaliação correta ou ainda é muito cedo para saber?

Em princípio, sim. Mas durante uma crise financeira com recessão, é dificil implementar grandes planos de expansão, inclusive para firmas dos mercados emergentes. É verdade que, por um breve período, pareceu que os países em desenvolvimento poderiam se desligar ou se desacoplar do resto do mundo. Hoje, todos sabem que eles também estão sofrendo consideravel-

O mercado relevante <mark>não é</mark> mais o Brasil, e sim o mundo. A opção de ficar em casa não existe mais

mente os efeitos da crise e da recessão. No caso do Brasil, o FMI acaba de estimar que o PIB deve declinar em 1,3% em 2009 (a mesma queda do mundo como um todo). Mas não me surpreenderia se essa taxa, como as demais divulgadas pelo FMI nos últimos meses, seja revista para baixo. Todas as previsões do último semestre foram revistas, a cada dois meses mais ou menos, para valores inferiores.

Essas previsões do FMI deixaram o presidente Luiz Inácio Lula da Silva bastante irritado.

A função dele, e dos políticos em todos os países, é ser otimista e fazer o possível para evitar uma recessão mais forte. Estou cruzando os dedos para que ele tenha razão. Todos esperamos que o quadro não se agrave. No nível macro, a crise não diferencia os países desenvolvidos e os em desenvolvimento. No nível micro, porém, do investimento direto no exterior, posso imaginar que algumas empresas poderiam ter condições de se expandir internacionalmente nas circunstâncias atuais com bastante sucesso - as oportunidades estão aí. Sob certos aspectos, é uma boa hora para ampliar sua presença no exterior. No entanto, para promover fusões e aquisições internacionais ou para se estabelecer fora do país, as empresas dos países em desenvolvimento precisam de capital. E, devido à escassez de crédito, muitas podem ter dificuldade de achar os recursos necessários para fazê-lo.

Que empresas estão conseguindo tirar proveito da crise para ampliar sua presença internacional?

As empresas chinesas, certamente, estão se aproveitando de sua capacidade de se internacionalizar, do seu vigor financeiro e das oportunidades de compra de ativos baratos em outros países. Os investimentos diretos feitos pela China no exterior atingiram cerca de US\$ 26 bilhões em 2007. No ano passado, já com a crise instalada, dobraram para US\$ 52 bilhões, ao passo que o fluxo dos investimentos estrangeiros diretos no mundo caía cerca de 20%. É importante notar, no entanto, que 80% a 90% de todos os investimentos diretos da China no exterior são feitos por empresas estatais, que não têm problemas financeiros. Para o Brasil e a Índia, a situação é diferente.

Como o senhor avalia o desempenho das empresas brasileiras após a crise?

É muito difícil fazer uma avaliação precisa neste momento, mas receio que estejam tendo dificuldades para levantar recursos para financiar sua expansão internacional. Além disso, muitas tiveram forte queda em sua lucratividade. Falo especialmente de empresas fornecedoras de matériasprimas, cujos preços sofreram grandes abalos no mercado internacional. A tonelada do minério de ferro, por exemplo, estava cotada, em maio deste ano, em aproximadamente US\$ 60, ante US\$ 200 em março de 2008. Isso é menos de um terço do preço de um ano atrás. Tamanha queda de preço, evidentemente, afeta a capacidade das empresas de financiar sua expansão externa.

Em tempos de grande turbulência fora, empresas de países com grandes mercados, como o Brasil, tendem a se concentrar nas oportunidades domésticas. Isso é um erro? O Brasil possui, de fato, um grande mercado. Mas o mercado relevante não é mais o Brasil, e sim o mundo. A opção de ficar em casa não existe mais em uma economia mundial globalizada. As empresas precisam se estabelecer no exterior, se quiserem se manter competitivas – de fato, uma rede de filiais estrangeiras torna-se uma importante fonte de competitividade internacional para as empresas. Mas as brasileiras têm uma desvantagem competitiva que decorre da ausência de uma política clara de internacionalização por parte do governo. Seria bom que o governo avaliasse, de forma determinada e sistemática, o que outros países vêm fazendo em termos do suporte oferecido à expansão internacional de suas empresas.

Para quais exemplos o Brasil deveria olhar?

Todos os países desenvolvidos têm um arsenal de instrumentos para promover os investimentos externos diretos de suas firmas. O mesmo se aplica a um número (pequeno) de países em desenvolvimento. A China, por exemplo, conta com uma política governamental para treinar gestores internacionais altamente qualificados para que possam administrar competentemente as empresas estabelecidas ou adquiridas no exterior. O país também dá apoio ao investimento externo direto de suas empresas de várias maneiras, inclusive ajudandoas a identificar boas oportunidades de negócios fora. A China também tem mais de cem tratados bilaterais de

Falta ao Brasil uma política consistente para apoiar a expansão internacional de suas empresas investimentos para proteger seus investidores. Compare com o Brasil. No começo de seu primeiro mandato, o presidente Lula afirmou que gostaria de ver uma dúzia de multinacionais brasileiras conhecidas. Mas o Brasil ainda não tem uma política consistente para apoiar (e quem sabe até encorajar) a expansão internacional de suas empresas.

O senhor acredita que a falência de tantas instituições financeiras pode representar uma oportunidade para os bancos brasileiros assumirem papel de maior importância nas finanças do mundo?

Os bancos brasileiros são conhecidos pela eficiência e pela capacidade de superar desafios e crescer em tempos de inflação alta. Eles terão boas condições de expandir suas operações no exterior desde que consigam avaliar adequadamente os ativos das instituições financeiras que pretendem adquirir. Neste momento, entretanto, é muito difícil saber quanto valem bancos como o Citibank, o Bank of America ou qualquer outra instituição financeira. Segundo estimativas do FMI, uma quantidade significativa de ativos tóxicos ainda tem de vir à tona. É muito difícil prever quanto tempo será necessário para essa situação clarear.

Isso significa que não se devem esperar grandes movimentações de parte de bancos brasileiros no exterior nos próximos tempos?

Ficaria surpreso se grandes negócios acontecessem agora. O ambiente ainda é bastante incerto. Acredito que muitos investidores ainda serão muito cuidadosos em investir em instituições financeiras no momento – a menos, é claro, que uma empresa tenha um alvo específico sobre o qual tenha relativa certeza de estar saudável e sem problemas. Mas, nesse

ponto, gostaria de chamar a atenção para um aspecto que exige bastante consideração e se aplica a empresas de todos os setores – ninguém deveria adquirir um ativo no exterior só porque ele está barato.

O que deve guiar a decisão de compra desses ativos?

Acima de tudo, eles devem se encaixar na estratégia da empresa. O ativo adquirido precisa fazer sentido para a companhia no longo prazo, no que diz respeito a onde ela quer estar e aos segmentos de mercado que pretende servir. As empresas precisam entender também que é muito difícil fazer fusões e aquisições dar certo, especialmente quando envolvem organizações de grande porte. Esse é o maior desafio para empresas de mercados emergentes, incluindo o Brasil.

Qual é, precisamente, o desafio?

Muitas empresas não têm experiência suficiente para operar no exterior por meio da criação de redes internacionais de produção integrada compostas de filiais internacionais. Para fazer isso com sucesso elas precisam de um *pool* de talentos com experiência em mercados internacionais. Muitas multinacionais brasileiras ainda têm dificuldade para internacionalizar seus conselhos de administração e as posições de gerência mais altas. Este é um problema sério, e as empresas deveriam prestar mais atenção nele.

Mesmo grandes empresas multinacionais de países desenvolvidos, companhias com muita experiência, têm dificuldades para fazer isso. A aquisição da Chrysler pela Mercedes Benz-Daimler, por exemplo, foi um desastre. Uma operação desse porte envolve questões como adaptação de culturas diferentes, o amálgama de sistemas de produção diferentes e a criação de uma empresa azeitada para a produção internacional inte-

Os bancos brasileiros terão condições de comprar ativos no exterior desde que consigam avaliá-los bem

grada. A maioria das empresas brasileiras não tem a experiência de ter feito isso, o que quer dizer que terão de fazer esforços ainda maiores para ser bem-sucedidas em fusões e aquisições internacionais.

O banqueiro André Esteves, que recomprou recentemente o Pactual do UBS, diz que sua ambição é transformar o banco no Goldman Sachs dos mercados emergentes. Isso é factível?

Em princípio, não há nenhuma razão para que um banco ou qualquer empresa limite sua atuação ao país de origem - pelo contrário. Tudo é possível numa economia mundial globalizada. Se Esteves quer mesmo ser ambicioso, não deveria limitar seus objetivos a isso. Deveria querer fazer do seu banco o Goldman Sachs do mercado mundial globalizado. A chave para ser bem-sucedido nisso seria, naturalmente, atrair talentos de todo o mundo, e não apenas do Brasil. Ele deve construir a imagem de um banco de investimento que, de fato, sabe o que está fazendo, que é confiável e capaz de ajudar indivíduos e empresas a obter sucesso.

O que as empresas brasileiras precisam fazer para tornar suas marcas cobiçadas entre os consumidores dos países ricos?

Estabelecer uma marca é um trabalho difícil. Mas pode ser feito. Basta olhar as multinacionais japonesas. Quarenta anos atrás, elas eram conhecidas como fabricantes de produtos ruins. Não eram tidas como empresas sérias. Hoje são líderes de mercado globais em diversos segmentos e têm marcas bem estabelecidas e respeitadas. O mesmo pode ser feito por empresas de outros países. Mas isso requer tempo e esforço. E a condição essencial é ter, de fato, produtos de qualidade superior por preços razoáveis.

Alguns setores da sociedade brasileira se opõem à internacionalização sob o argumento de que as empresas brasileiras estão exportando empregos...

Isso não acontece só no Brasil. Ouvimos o mesmo argumento nos Estados Unidos no fim dos anos 1960 e ainda hoje, quando se fala em offshoring. O mesmo acontece na Europa Ocidental quando se discute a delocalization, a mudança de instalações de produção para outros países. Os governos reclamam que as empresas mudam para o Leste Europeu e o Extremo Oriente. Recentemente, o presidente da França, Nicolas Sarkozy, até incentivou um importante grupo automotivo a levar de volta algumas de suas fábricas para a França, visando à criação de empregos locais. Entretanto, enquanto houver uma economia mundial aberta, as empresas devem produzir no local onde conseguirem ser mais eficientes. Se não fizerem isso, acabam se tornando menos competitivas e até quebrando. Uma empresa nacional quebrada não é útil ao Brasil nem a nenhum outro país.

Quando o senhor prevê que a economia mundial começará a crescer novamente?

Se eu pudesse responder a essa questão, ganharia o prêmio Nobel ou pelo menos faria uma jogada fabulosa no mercado. Mas não vou me surpreender se não assistirmos a uma recuperação até a segunda metade do ano que vem.

24 PIB PIB

Uma nova relação



A crise mundial não ofusca o significado simbólico dos calorosos encontros entre Obama e Lula, fruto da crescente influência regional e global do Brasil e da complicada agenda hemisférica

PAULO SOTERO*, DE WASHINGTON

conversa de pouco mais de uma hora que os presidentes Luiz Inácio Lula da Silva e Barack Obama tiverem na Casa Branca, em março passado, e seus encontros posteriores nas cúpulas no G-20, em Londres, e das Américas, em Porto Espanha, em abril, reuniram dois líderes que compartilham ativos políticos raros e, por isso, importantes. Lula e Obama presidem regimes democráticos nas duas maiores nações das Américas. Ambos desfrutam de altos índices de aprovação popular. Mais importante, eles compartilham trajetórias pessoais exemplares de uma virtude comum a seus países: a capacidade de mudar e incorporar a suas elites dirigentes pessoas oriundas de grupos sociais excluídos até poucas décadas atrás. O significado simbólico da reunião inaugural dos dois líderes foi claramente percebido por ambos e ficou registrado, senão em palavras, na satisfação que ambos procuraram transmitir um ao outro e, depois, aos jornalistas que os entrevistaram, pelo fato de estarem juntos.

Isso, no entanto, não basta para aconselhar prognósticos de grandes progressos no relacionamento entre o Brasil e os Estados Unidos nos menos de dois anos de governo que restam ao presidente Lula. A crise histórica que eclodiu na economia dos EUA e se irradiou pelo planeta, no último ano da calamitosa administração de George W. Bush, limitou severamente o espaço de manobra de Obama para explorar entendimentos em questões prioritárias para Brasília. O maior exemplo é a conclusão de uma nova rodada de liberalização do comércio internacional. Como Obama disse a Lula e depois revelou à imprensa, o melhor

A nova administração americana espera de Brasília apoio na busca de solução para os problemas mundiais, entre eles a crise econômica e o aquecimento global

que o Brasil ou qualquer outro país pode esperar dos EUA nessa matéria é impedir novos retrocessos protecionistas. "Avançar, porém, será difícil", afirmou ele.

Obama deve retribuir a visita de Lula em meados do ano. Não custa, porém, manter as expectativas baixas. A nova administração já deu sinais de que compreende e aceita que o Brasil é parte da solução da crise financeira que ameaça a estabilidade internacional. A dúvida é se Washington agirá de acordo e focalizará temas nos quais os dois países têm interesses em jogo. Para o Brasil, o desafio é compreender que a necessidade de Obama de conter a catástrofe interna, que obviamente é também do interesse dos brasileiros, e de repensar o envolvimento dos EUA nas questões externas prioritárias – os conflitos Afeganistão/Paquistão, o Iraque, o Oriente Médio e as relações com a China - introduziu um elemento novo de realismo na maneira de Washington perceber e hierarquizar seus interesses em relação a seus vizinhos no Hemisfério.

Para a nova administração americana, é importante encontrar em Brasília receptividade e disposição de engajamento na busca da solução de problemas concretos e de interesse comum à vista, a começar pela reconstrução do sistema financeiro internacional e a reforma dos órgãos de governança global corretamente pleiteada pelo Brasil. Dessa agenda faz parte também a negociação na reunião das Nações Unidas no fim deste ano, em Copenhague, de um acordo global para reduzir as emissões de carbono e deter o aquecimento global. Trata-se de um tema em que o Brasil tem soluções a oferecer (produção eficiente de etanol e matriz energética diversificada e limpa) e pode e deve liderar. Dentre os assuntos de interesse comum, figuram ainda a manutenção da estabilidade política nas Américas, impossível sem o exemplo e a contribuição do Brasil, a luta contra o narcotráfico e a prote-



Washington, março de 2009: Lula é o primeiro líder latino-americano a ser recebido pelo presidente Obama

ção dos avanços sociais alcançados no período de prosperidade recente.

É instrutiva, nesse sentido, a conspícua ausência de propostas de grandes estratégias hemisféricas nos estudos e relatórios sobre a região promovidos em Washington por instituições de debate e reflexão - os chamados think tankers - que atuam como forças-tarefas nos períodos de transição com o objetivo de fazer recomendações à nova administração. Propostas ambiciosas pontuaram o debate sobre a política regional americana em décadas recentes, com pouco ou nenhum resultado. A crise reduziu o espaço para visões delirantes. Um relatório divulgado em novembro de 2008 por uma comissão de notáveis reunida pela Fundação Brookings para repensar as relações regionais, por exemplo, começa com a advertência de que não pretende oferecer "um grande esquema para a reinvenção das relações hemisféricas".

O realismo orientou também a agenda de dez pontos que o Diálogo Interamericano sugeriu em meados de março à administração Obama. O relatório enfatiza que conter a crise econômica e administrar suas consequências sociais e políticas será a mais alta prioridade para os EUA e seus vizinhos das Américas no futuro imediato. Os demais te-

mas importantes para as relações de Washington com a região, listado pelo Diálogo, são todos de teor negativo – a deterioração da segurança pública no México e outros países, as problemáticas relações entre os EUA e Cuba, a encalacrada reforma das leis americanas de imigração, as políticas desestabilizadoras na Venezuela, o acordo de comércio EUA-Colômbia, que está travado –, com uma única exceção: a crescente influência regional e global do Brasil.

* Paulo Sotero é diretor do Instituto Brasil do Woodrow Wilson International Center for Scholars, em Washington.

Globalização à espanhola

Como o fechado modelo econômico ibérico se converteu em um celeiro de modernas multinacionais em apenas 20 anos arnaldo comin, de madri

ntre 1940 e 1952, os espanhóis amargaram o modelo cubano de cartilhas de racionamento, falta generalizada de produtos e o retorno da população urbana ao campo em busca de alimentos. Na dura e deprimida era franquista (1939-1975), a Espanha era um dos Estados mais fechados do mundo, baseado em um modelo simplório de substituição às importações. Até os anos 1950, quando a Espanha ainda exportava trabalhadores, era comum café feito de cascas de amendoim torradas e coelhos darem lugar às galinhas nas granjas. Tinha até quem conseguisse fazer uma clássica tortilla sem batatas ou até mesmo sem ovos.

Nos últimos 20 anos, no entanto, poucos países passaram por uma reforma econômica tão rápida e profunda, levando a Espanha a se tornar um dos mercados mais abertos do Ocidente e um inesperado celeiro de multinacionais. Companhias até então inexistentes ou desconhecidas no exterior tornaram-se gigantes transnacionais, como Telefónica, os bancos Santander e BBVA, a Inditex (controladora da rede de lojas Zara), a seguradora Mapfre, a OHL (maior concessionária de rodovias no Brasil, dona, entre outras, da Autovias, Vianorte, Autopista Fernão Dias e Autopistas Régis Bittencourt) e as companhias de petróleo e energia Repsol YPF, Gas Natural, Endesa, Iberdrola e Unión Fenosa.

Vários êxitos combinados explicam o chamado "milagre espanhol" e podem servir de exemplo para economias em ascensão e com declarada vocação internacional, como a brasileira. O mais importante, digase, veio de uma oportunidade que nenhum emergente terá de mão beiiada: o ingresso na União Europeia (UE). Admitida ao clube em 1986, a

O novo Eldorado

Estoque dos investimentos espanhóis na América Latina em 15 anos* (em € bilhões)

ARGENTINA	32,01
BOLÍVIA	0,23
BRASIL	39,08
CHILE	11,57
COLÔMBIA	3,91
MÉXICO	18,93
PERU	3,92
VENEZUELA	2,63
URUGUAI	1,56*
TOTAL AMÉRICA LATINA	118,90

Fonte: Ministério de Assuntos Exteriores da Espanha * De 1993 a junho de 2008



"A Espanha dificilmente teria crescido tanto nos últimos anos não fossem os fundos europeus, principalmente alemães", disse à PIB a secretária executiva da Comissão Econômica para América Latina e o Caribe (Cepal), a mexicana Alicia Bárcena Ibarra. "Isso permitiu que o país reunisse condições para fortalecer sua posição no exterior."

A injeção de dinheiro novo, aliada à adesão a novo receituário destinado a modernizar e alinhar sua economia à UE, criou as condições para que a Espanha se internacionalizasse. Nos anos 1980, o país tinha várias travas econômicas conhecidas pelos brasileiros: excessivo endividamento externo, câmbio desvalorizado e taxas de juro altas. A privatização dos monopólios de telefonia, energia e infraestrutura de transportes criou rapidamente uma nova classe de empresários, beneficiados por um mercado interno cativo e moeda forte.

Outro fator importante que pesou na expansão das companhias da península foi o acesso a financiamento barato. O aumento do dinheiro disponível e a modernização do sistema financeiro deram um grande impulso à Bolsa de Valores de Madri. Embora a crise mundial tenha derrubado a bolsa espanhola, levando muitos poupadores a migrar para carteiras de renda fixa, investir em ações ainda é uma prática disseminada entre a população em geral. "Mais de 90% dos investimentos feitos pelas empresas nos últimos anos,

sejam elas de capital aberto ou fechado, são de caráter privado", diz Julio Alcântara Lera, diretor-geral da AIAF, agência que regula o mercado espanhol de renda fixa. "Isso só foi possível graças à reestruturação do nosso mercado de capitais."

Desembarque latino

Com a economia reestruturada, fortalecida e com capacidade para investir, a Espanha sentiu-se impelida a ampliar suas fronteiras de negócios, sob o risco de ver suas empresas absorvidas por multinacionais europeias maiores. Mais uma vez, o destino levou o país ao outro lado do Atlântico. "Nos anos 1980, a crise da dívida impulsionou a América Latina a adotar medidas preconizadas pelo consenso de Washington e a se abrir para o mundo, com a privatização de suas empresas", afirma o economista Ramón Casilda Béjar, autor do livro A Grande Aposta: globalização e multinacionais espanholas na América Latina. "Amparados por uma moeda forte, os empresários espanhóis se dão conta de que a grande oportunidade está na região. É aí que começa o filme."

A aposta, de fato, não foi nada modesta: quase 120 bilhões de euros aplicados nos últimos 15 anos na América Latina fizeram da Espanha o segundo maior investidor na região, depois dos Estados Unidos. Somente no Brasil, o investimento espanhol beira os 40 bilhões de euros. É difícil imaginar a Espanha de hoje sem o papel representado pelo mercado latino-americano. Da receita líquida total obtida dentro do Ibex35, o conjunto das maiores empresas cotadas na bolsa, um quarto provém de negócios na região.

O comércio além-fronteiras já representa 60% do PIB nacional



Investimentos



Colheita farta

Participação da AL nas receitas das maiores empresas espanholas em 2008

EMPRESA	% DO FATURAMENTO
OHL	45
BBVA	40
IBERIA	40
REPSOL YPF	40
SANTANDER	40
UNIÓN FENOSA	40
TELEFÓNICA	34
ENDESA	25
ACERINOX	20
GAS NATURAL	20
IBERDROLA	20
CINTRA	15
INDITEX	15
INDRA	15
MAPFRE	15 14 25
TOTAL IBEX35	25

o dobro em relação a dez anos atrás. O sucesso de algumas das empresas espanholas serve de modelo para todo o mundo. A Inditex, que nasceu como uma pequena rede de moda na Galícia, nos anos 1970, possui hoje mais de 4 000 lojas em 73 países e faturamento anual na casa dos 10 bilhões de euros. É dona de nove marcas importantes, entre as quais a Zara. O sucesso do empreendimento está baseado em um modelo inovador, que mistura flexibilidade na produção com fabricantes espalhados na Europa e Ásia, e uma

estratégia de micromarketing na qual cada loja possui características próprias de identidade visual e oferta de produtos. Tudo isso sob a coordenação do exército de designers que continua na sede da empresa em La Coruña.

Menos conhecido do público, o grupo Gamesa opera no Brasil como fornecedor de componentes para asas dos aviões da Embraer, mas fornece também partes importantes dos jatos da Boeing em Seattle e da Airbus em Toulouse. A empresa tornou-se um gigante também na fabricação de turbinas eólicas. A Espanha é hoje referência mundial em energias alternativas, sendo, depois da Alemanha, a nação que mais investe no setor de parque solares e eólicos a geração experimental de energia das ondas do mar Cantábrico.

Médias e pequenas

A Espanha tornou-se muito conhecida por suas grandes corporações, mas pouco se fala do papel da legião de pequenas e médias empresas – conhecidas como *pymes* – na inter-

nacionalização da economia do país nos últimos anos. De acordo com estimativas do Instituto de Comércio Exterior (Icex), sediado em Madri, 40 000 empresas realizam exportações regularmente e 3 000 possuem filiais no exterior, sobretudo na Europa e América Latina. Somente no México, existem aproximadamente 1500 companhias de capital misto ou comandadas por pequenos investidores espanhóis.

Bolsa de Madri: apesa da crise, investir em

ações ainda é popular

Nesse campo há um pouco de tudo, desde produtores de artigos tradicionais, como vinhos, azeites e embutidos, até desenvolvedores de softwares e equipamentos de alta tecnologia.

Entre os diferenciais, os espanhóis se destacam pela boa capacidade de gestão, bom design reconhecido internacionalmente e fácil assimilação cultural, especialmente no caso latino-americano. Para o economista Casilda, as *pymes* são uma mancha de azeite que vai se espalhando devagar, sem estardalhaço. Ele acredita que é chegada a hora de a Espanha promover o caminho inverso, tanto para as grandes quanto

para as pequenas. "O desafio agora é trazer a América Latina para a Europa, com as chamadas 'multilatinas', que estão crescendo, mas não saem da região", diz. "Dado o alto nível de integração que já alcançamos, acredito que a Espanha possa ser a ponte que falta para que elas se estabeleçam na Europa."

Além dos ajustes macroeconômicos e a fortaleza da comunidade europeia, as empresas espanholas contam também com uma forte política de apoio de agências estatais e políticas de incremento à infraestrutura. A boa combinação entre estratégias públicas e privadas é vista como um dos segredos do sucesso internacional da Espanha. Nesse aspecto, Alicia, a secretária executiva da Cepal, elogia o esforço do governo brasileiro nos últimos anos para dar suporte às suas companhias transnacionais e à integração econômica com os países vizinhos por meio de projetos de infraestrutura. "Dentro das suas possibilidades, o Brasil começa a cumprir na América do Sul o mesmo papel que a Alemanha teve na recuperação da Espanha", afirma Alicia. ■

INOVAR E BUSCAR OS MERCADOS DO LESTE – AS NOVAS PRIORIDADES

NOS CAFÉS, RESTAURANTES e

programas de televisão, o assunto entre os espanhóis é sempre o mesmo: a crise mundial e as demissões em massa. A perspectiva de um mergulho recessivo depois de um longo ciclo de prosperidade tem feito com que o país inteiro pare para expiar seus pecados, como reza a boa tradição católica. A

busca por inovação e competitividade tornou-se, nos últimos meses, uma necessidade e uma obsessão.

Altamente dependente do mercado da construção, turismo e indústria alimentícia, a Espanha é ainda um mau aluno nas aulas de tecnologia. O país ocupa a 17ª posição no ranking europeu de inovação em TI, perdendo para países como Chipre, Eslovênia e Estônia. Enquanto a média da UE investe 1,8% de seu PIB em desenvolvimento tecnológico, a Espanha desembolsa bem menos: apenas 1,1%.

"Devemos aumentar nossos investimentos em educação, inovação e infraestrutura, além criar mais linhas de crédito para o setor produtivo", diz Alfredo Bonet Baiget, secretário-geral de Comércio Exterior, vinculado ao Ministério de Assuntos Exteriores e Cooperação do governo espanhol. Para

acelerar o processo de internacionalização do país, o Instituto de Comércio Exterior (Icex), equivalente à Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil), preparou um vigoroso pacote misto de investimentos públicos e privados da ordem de 239 milhões de euros para o período 2008-2012. O objetivo é agregar mais 5 000 empresas à lista dos atuais 40 000 exportadores regulares e divulgar a marca "Espanha". Outra prioridade é ampliar os

negócios para além da América Latina e vizinhos da União Europeia, que hoje absorvem 70% das exportações espanholas. Entre os mercados que a Espanha observa com mais atenção estão a China, Índia, Oriente Médio, além das economias emergentes do Leste Europeu. "Nosso intuito é divulgar não só os produtos 'made in Spain', mas também o conceito 'made by Spain', em áreas como moda e design', afirma o vice-presidente do Icex, Angel Martín Acebes.

PIB PIB

Ricocote

No Ano da França, o Brasil reacende antigo namoro e festeja com acordos bilionários e estratégicos nas áreas civil e militar

POR ARMANDO MENDES*

BRASIL LIMITA-SE AO SUL com o Uruguai e a Argentina, a oeste com o Paraguai e a Bolívia, a noroeste com o Peru e a Colômbia, e ao norte com a Venezuela, a Guiana, o Suriname e a França. A França? Sim, basta atravessar o rio Oiapoque, no Amapá, para desembarcar em território de gente que fala francês e usa o euro como moeda, como acontece a 7,5 mil km de distância, do outro lado do Atlântico, na França metropolitana. A Guiana Francesa é parte integrante do país de Napoleão e De Gaulle, de Carla Bruni e Nicolas Sarkozy – na divisão do país por departamentos, é um dos seus départements d'outre-mer. Essa improvável fronteira do Brasil com um pedaco da União Europeia foi disputada desde a colônia. Só em 1900 a jovem república brasileira e a França acertaram seu contorno definitivo, uma linha de 730 km ao longo do rio Oiapoque e da serra do Tumucumaque, que é hoje a mais extensa fronteira terrestre francesa.

Foi lá, na margem francesa do Oiapoque, que os presidentes Nicolas Sarkozy e Luiz Inácio Lula da Silva lançaram, em janeiro de 2008, uma ambiciosa aproximação política e estratégica entre os dois países. Essa nova aliança – eco da intimidade diplomática, cultural e militar que existia no início do século passado – inclui o apoio francês à reivindicação brasileira de um lugar permanente no Conselho de Segurança das Nações Unidas e o reconhecimento, pela França, do Brasil como

parceiro sul-americano privilegiado na hora de debater os grandes temas globais. Embora Sarkozy ocupe o Palácio do Elysée há apenas dois anos, o presidente francês e Lula já se encontraram oito vezes, inclusive na ONU, em Nova York, e nas Olimpíadas de Beijing. Antes do recente encontro do G-20, em Londres, sobre a crise financeira internacional, os dois presidentes trocaram pontos de vista mais uma vez.

Essa parceria estratégica rendeu, sobretudo, um bilionário acordo para a fabricação sob licença, no Brasil, de submarinos e helicópteros

franceses para as Forças Armadas brasileiras. O lado militar do novo namoro do Brasil com a França foi acordado em dezembro de 2008, durante um dos encontros entre Lula e Sarkozy, dessa vez no Rio de Janeiro. Com tecnologia e financiamento franceses, o Brasil vai construir quatro submarinos convencionais tipo Scorpène e o primeiro submarino brasileiro de propulsão nuclear (para o qual a França vai fornecer a tecnologia não-nuclear). Estima-se que na área da defesa o

Um Scorpène francês semelhante aos que serão fabricados no Brasil: degrau para chegar ao submarino nuclear

programa vá criar negócios próximos a € 10 bilhões (cerca de R\$ 28 bilhões) durante os próximos 15 anos.

É um namoro rico de possibilidades para os dois lados. Este ano, mil empresas francesas interessadas em fazer negócios no Brasil, na maioria pequenas e médias, serão atendidas pelas Missões Econômicas, o braço de promoção de negócios da representação diplomática da França, com escritórios em São Paulo, Rio e Brasília. Há cinco anos, esse número não chegava a 350 por ano.

Em 2008, a corrente de comércio entre os dois países chegou França começou com festas e ao recorde histórico de € 7,5 bilhões (com um saldo de quase € fogos mas será 450 milhões em favor do Brasil). E, nos úlmarcado mesmo timos meses, uma revoada transatlântica de autoridades francesas rumo ao Brasil

vem complementando os encontros presidenciais: entre o fim de 2008 e o começo deste ano, passaram por aqui a ministra da Fazenda, Christine Lagarde, a ministra do Comércio Exterior, Anne-Marie Idrac, e o prefeito-adjunto de Paris, Christian Sautter, que é também o presidente da agência de desenvolvimento da capital francesa e sua região.

Há uma razão declarada para tanto interesse: o Brasil é o principal país emergente entre os 25 mercados mundiais que a França considera mais importantes. "O Brasil é um país prioritário para a França", diz Christian Sautter. "Não há outro país no qual tenhamos tal intensidade de meios", completa Anne-Marie Idrac, a ministra do Comércio Exterior, referindo-se ao dispositivo de

> promoção comercial que a França mantém aqui. São quase 40 pessoas, que tiveram, em 2008, o segundo melhor desempenho por país no mundo, atrás apenas da China, entre as missões em 120 países (no ranking por cidades, a Missão de São Paulo foi a primeira dentre 157).

Para arrematar o clima de lua de mel – a expressão é da ministra Anne-Marie, que esteve por uma semana aqui em maio - 2009 é o Ano da França no Brasil, em retribuição ao Ano do Brasil na França, celebrado em 2005. Por iniciativa francesa, a programação vai além das dezenas de eventos cul-

Negócios, mas também beleza no Ano da França no Brasil: mostra do estilista Yves Saint Laurent no Rio de Janeiro

turais deslanchados com uma queima de fogos no Rio de Janeiro, no dia 21 de abril. Já está em andamento desde o fim do ano passado uma agenda econômica intensa sob a rubrica do Ano Econômico da França no Brasil, a cargo da Ubifrance, a agência francesa de promoção de exportações e negócios no exterior. Os franceses vão participar este ano, por exemplo, de 20 feiras setoriais diversas, nas quais montam um estande próprio, o Espaço França, que junta sob um mesmo teto suas empresas interessadas no mercado brasileiro. O leque de setores cobre desde o Agrishow de Ribeirão Preto, realizado em abril/ maio (agronegócios), e a ExpoAero de São José dos Campos, em julho próximo (aeronáutica), até a São Paulo Fashion Week (moda), em junho.

"A crise econômica mundial não é obstáculo para nossos negócios", afirma o chefe da Missão em São Paulo, Dominique Mauppin, há três anos no posto. Na verdade, o encolhimento dos mercados maduros empurra as empresas europeias com visão estratégica para os emergentes, que crescem com ou sem crise. Dito por ele de outra forma: "O Brasil tinha 50 milhões de consumidores há alguns anos; agora tem 90 milhões".

É isso, então, que explica essa nova chama, depois de décadas em que o farol da Franca como referência cultural e política perdeu brilho e foi suplantado pelo peso avassalador dos Estados Unidos? O embaixador da França em Brasília, Antoine Pouillieute, acredita que há mais coisas além dos mercados. Para ele, a França está convencida de que o Brasil é um grande país do século 21. "E, se ela pensa isso, deve ajudar o Brasil a ter todas as ferramentas necessárias a um grande país", conclui ele. "Isso é verdade em matéria de política, de defesa, é verdade em matéria de economia, em matéria de educação universitária e de tecnologia. É global."

O embaixador observa que o Bra-



1555/1567

Nicolas de Villegagnon cria a França Antártica, numa ilha da baía da Guanabara,como um refúgio para os huguenotes (protestantes franceses).

1816

O Ano da

por feiras

comerciais

Chega ao Rio a Missão Artística Francesa chamada por d. João VI. Os pintores Debret e Taunay e o arquiteto Grandjean de Montigny fazem parte dela.



Criada no Rio de Janeiro a Câmara de Comércio França-Brasil.



1919

Chega ao Brasil a Société Chimique des Usines du Rhône, futura Rhodia.



1934

Criada a Universidade de São Paulo, com a participação de um grupo de professores franceses que inclui Fernand Braudel, Claude Lévi-Strauss e Roger Bastide.



A FAB começa a operar caças franceses Mirage III EBR. Entre 1920 e 1940, o pensamento militar e os armamentos franceses foram predominantes no Brasil.

1973



1976

ntes na fronteira do

O primeiro voo comercial do Concorde da Air France liga Paris ao Rio de Janeiro, inaugurando a era das viagens supersônicas.



2001

Depois da volta da Renault (1998), a PSA Peugeot Citroën começa a fabricar automóveis em Porto Real, no RJ.





sil está talvez "um pouco sozinho demais" na América do Sul, onde é fator de estabilidade e segurança. A França, então, oferece dois tipos de apoio: seu peso político nos foros mundiais e sua "soberania tecnológica" – ele quer dizer que a França tem o domínio independente de tecnologias de ponta, tanto militares quanto civis, e pode transferi-las sem depender da vontade de terceiros países.

É o caso, por exemplo, das usinas nucleares "civis", que respondem por 80% da energia gerada na França, ou do trem de alta velocidade, o TGV, que chega a mais de 300 km/h em operação comercial. Não por acaso, empresas francesas como a Alstom, fabricante do TGV, e a Areva, construtora de usinas nucleares, mobilizam-se para disputar projetos brasileiros nessas áreas: o reativado programa nuclear de geração de energia, que prevê a construção de cinco usinas até 2030, e o trem-bala Rio de Janeiro-São Paulo-Campinas, que está em fase de definição do projeto. Uma "comitiva de alta velocidade" francesa, integrada pela Alstom,

O Scorpène brasileiro

COMPRIMENTO	72 M
DIÂMETRO DO CASCO	6,2 M
DESLOCAMENTO SUBMERSO	ENTRE 1,8 MIL E 2 MIL TONELADAS
TIPO DE PROPULSÃO	CONVENCIONAL (DIESEL/ELÉTRICA)
VELOCIDADE MÁXIMA SUBMERSO	MAIS DE 20 NÓS (CERCA DE 37 KM/H)
AUTONOMIA EM PATRULHA	ATÉ 70 DIAS
ARMAMENTO	TORPEDOS DE LONGO ALCANCE E MÍSSEIS EXOCET

O casco de cada um dos quatro barcos será fabricado em quatro seções separadas.

- □ A primeira seção do primeiro submarino será fabricada em Cherbourg, na França, com a participação de técnicos do Arsenal de Marinha.
- □ De volta ao Brasil, esse grupo fará a transferência da tecnologia para a empresa constituída pela DCNS e Odebrecht.

Fontes: DCNS/Marinha do Brasil (MB)

a operadora ferroviária estatal SNCF, empresas de engenharia e bancos franceses, esteve no Brasil com a ministra Anne-Marie Idrac promovendo sua tecnologia ferroviária.

Do lado brasileiro, o min<mark>istro da</mark> Defesa, Nelson Jobim, reforça o mote da soberania tecnológica: o Brasil queria construir os submarinos, e a França foi o país que concordou em abrir a tecnologia, entre os que foram sondados. Jobim recorda uma conversa que teve com o presidente Sarkozy em janeiro do ano passado, em Paris. "Disse a ele que tínhamos interesse em desenvolver nosso projeto estratégico, de um submarino nuclear, mas isso dependia da construção no Brasil, não aceitaríamos mera compra." E Sarkozy respondeu que estava disposto a fazer uma parceria, segundo Jobim. "Aí as coisas avançaram muito celeremente."

O namoro com a França resultou no abandono da Alemanha, que fora a parceira da Marinha na construção de cinco submarinos convencionais a partir dos anos 1980. Mas a Alemanha, segundo Jobim, não tinha a

> tecnologia do barco de propulsão nuclear; e a França tem, desenvolvida no estaleiro estatal DCNS, que atende a Marinha francesa. Desde o ano passado, os franceses do DCNS procuram, avaliam e qualificam empresas brasileiras candidatas a participar do projeto e receber tecnologia do fornecedor original das peças e equipamentos, francês ou de outra origem. Mais de 30 empresas locais já foram qualificadas, entre as 200 identificadas inicialmente como potenciais participantes. Uma delas é a Saturnia, de Sorocaba, a 80 km de São Paulo, que vai produzir as baterias que mo-

PESO PESADO

HÁ 30 ANOS que a Helibras monta helicópteros leves de origem francesa em Itajubá, Minas Gerais. Mas a empresa terá de dar um salto tecnológico, a partir deste ano, para fornecer 50 aparelhos muito maiores à Força Aérea, à Marinha e ao Exército brasileiros – um dos contratos acertados na parceria estratégica entre Brasil e França. Do pequeno Esquilo – o modelo atual – ao parrudo EC-725, escolhido pelas Forças Armadas brasileiras, há um mundo de diferença. O Esquilo pesa em torno de 2 toneladas na hora de levantar voo e leva um piloto e cinco passageiros. "Já o EC-725 tem 11 toneladas, dois pilotos e carrega 29 soldados com aquela tralha toda de fuzil, mochila. capacete", diz o presidente da Helibras, Jean-Noël Hardy, um engenheiro aeronáutico francês que fala português com fluência e gírias aprendidas em mais de 15 anos no Brasil.

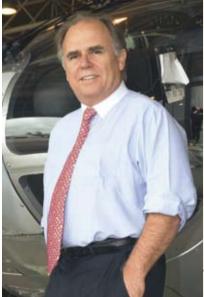
Para dar o salto, a Helibras precisa ir além da fabricação e montagem de helicópteros. A empresa começou a montar em Itajubá um centro de engenharia para, em um primeiro momento, trabalhar no programa do EC-725. Mas Hardy vê outras possibilidades à frente: a idéia é acumular experiência no projeto e na integração de sistemas complexos para, em médio e longo prazos, ganhar a capacidade de participar do desenvolvimento de um helicóptero novo – provavelmente em parceria com a Eurocopter, a matriz europeia



da Helibras (a Eurocopter resulta da fusão de empresas francesas e alemãs e é acionista majoritária da Helibras – o governo de Minas Gerais e um grupo privado são minoritários).

O programa do EC-725 vai dobrar o quadro de funcionários da empresa, de pouco mais de 300 para 600 pessoas. O investimento estimado, de US\$ 350 a US\$ 400 milhões, inclui também a instalação no Brasil do primeiro simulador de voo de helicóptero da América Latina, para o treinamento das tripulações. Pelo menos 12 empresas locais já foram selecionadas para fornecer peças e sistemas para o programa, mas o número pode aumentar. Em seis anos, o índice de nacionalização do EC-725 brasileiro deve chegar a 50% do conteúdo, diz Hardy (para o Esquilo, fica em torno de 40%).

Entre as empresas já definidas, a Aeroeletrônica, do Rio Grande do Sul, vai fornecer monitores para os painéis de instrumentos dos helicópteros. Outra novidade é que as duas turbinas que levantam os EC-725 do chão, de 2.400 cavalos cada uma, serão montadas pela filial brasileira da francesa Turbomeca,



no município fluminense de Xerém. E a própria Helibras vai fabricar no Brasil algumas peças críticas e componentes estruturais.

Um exemplo são as caixas de transmissão – conjuntos de engrenagens que transferem o movimento dos eixos das turbinas aos rotores que sustentam o helicóptero no ar. Outro caso é uma peça estrutural feita de material composto (fibras e resinas plásticas leves e resistentes), que junta a

cauda do helicóptero à fuselagem.

"É uma peça extremamente crítica, que tem de suportar muito esforço mecânico", explica Hardy. A Helibras pode produzi-la ou encomendá-la fora, mas sempre a um fornecedor daqui mesmo (para montar o Esquilo, a Helibras importa as peças equivalentes). Os primeiros engenheiros da empresa já estão em Marignane, perto de Marselha, onde fica a fábrica europeia do EC-725, para dar a partida na transferência de knowhow. Ao todo, 50 funcionários, entre engenheiros e técnicos, devem receber treinamento na França.

O primeiro aparelho do contrato brasileiro – são dois lotes de 16 helicópteros para o Exército e a Marinha e 18 para a FAB – deve deixar a linha de montagem no fim de 2010, e o último em 2016. Mas Hardy vê boas perspectivas de conseguir mais encomendas, tanto de clientes militares como para a versão civil do helicóptero. Esta última é muito usada em plataformas petrolíferas offshore, diz ele, de olho nos campos do pré-sal da Bacia de Santos que a Petrobras e suas parceiras vão explorar nas próximas décadas.

vem os barcos convencionais quando submersos (leia na página 39).

A Marinha estima que 36 mil itens serão fabricados no Brasil, ou 20% de todo o material. A parceira principal do DCNS é a construtora brasileira Odebrecht. Uma empresa será formada pela Odebrecht e pelo DCNS para tocar o projeto e construir em Itaguaí, no Rio de Janeiro, o estaleiro onde serão montados os barcos. A versão brasileira do Scorpène, que ganhou a sigla S-BR, terá 72 metros, cinco a mais do que o modelo básico, de modo a carregar mais combustível e aumentar a autonomia do ba<mark>rco para longas</mark> patrulhas no Atlântic<mark>o Sul. Detalhar</mark> e adaptar o projeto aos requisitos da Marinha será a primeira tarefa de um grupo de projetistas navais brasileiros que vai à França, provavelmente até o fim do ano, para dar a partida na transferência da tecnologia.

Tudo isso vale para os S-BR convencionais; o submarino nuclear é uma história à parte. É um projeto de longo prazo que exigirá pesados investimentos e mais tempo de maturação. A França entrará com a tecnologia não-nuclear do casco e dos sistemas eletrônicos, e a Marinha desenvolve o sistema de propulsão. O projeto do reator nuclear, o coração do barco, já está pronto, mas falta montá-lo e testá-lo, o que a Marinha vai fazer no Centro Experimental de Aramar, em Iperó, no interior de São Paulo. "Vamos testar uma central nuclear em terra, mas construída como se fosse para um submarino", explica o almirante Carlos Bezerril, diretor do Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo (CTMSP), com sede no campus da USP. Só depois de concluído o programa do reator e do ciclo do combustível nuclear (o urânio enriquecido), é que será



possível avançar para a construção do primeiro barco, que a Marinha quer terminar no início da década de 2020.

Já a parceria no campo aeronáutico promete resultados mais rápidos. O acordo franco-brasileiro prevê a construção de 50 helicópteros EC-725 (de desenho francês) pela Helibras, empresa de Itajubá, Minas Gerais, controlada pela europeia Eurocopter. Os primeiros aparelhos devem sair da linha de montagem no fim de 2010. São grandes helicópteros militares, mas o presidente da Helibras, Jean-Noël Hardy, vê mercado no Brasil e na vizinhança para a versão civil do aparelho (leia na página 36). Além disso, a França é candidata a fornecer o novo avião de combate da Força Aérea Brasileira. A francesa Dassault, que já vendeu à FAB duas gerações de seus lendários Mirage, disputa o programa FX-2

com o caça supersônico Rafale, contra a Boeing americana e a Saab sueca.

O resultado deve sair ainda este ano.

No outro extremo da escala econômica, Mathieu Guibert e José da Costa são pequenos empresários franceses que vieram ao Brasil em busca de parceiros comerciais e compradores para seus produtos: ferramentas elétricas para a construção civil, no caso de Guibert, e softwares para projetos de arquitetura de interiores, no de Costa. Os dois estavam no grupo de 13 empresários abrigados no Espaço França da Feicon Batimat, a feira da construção realizada em marco passado, em São Paulo. "Figuei sabendo que o Brasil quer construir 1 milhão de casas", é

O CORAÇÃO DO SUBMARINO

PARA A SATURNIA, fabricante de baterias de Sorocaba, no interior de São Paulo, muda a origem dos submarinos brasileiros, mas não muda o cliente. Fundada em 1931, a Saturnia já fabrica o equipamento para os cinco barcos tipo IKL, de projeto alemão, hoje em operação na Marinha.

É a única empresa no Brasil com tecnologia para tanto. Agora, também vai fornecer o equipamento para os quatro novos submarinos Scorpène, de projeto francês. As baterias são o coração dos barcos, e não só um acessório que dá a partida no motor. "Os submarinos são barcos movidos a eletricidade. O desempenho deles depende das baterias, que ocupam um terço do espaço interno e respondem por um quinto do deslocamento (peso)", diz o presidente da Saturnia, Luís Baptista.

Para qualificar a empresa A prod

brasileira, controlada pelo grupo ALTM, foram necessários seis meses de visitas dos franceses à fábrica de Sorocaba. Cinco ou seis engenheiros brasileiros devem passar uns dois meses nas instalações do fornecedor original europeu – uma multinacional americana com fábrica na Alemanha – para completar a transferência da tecnologia.

As baterias de submarinos representam apenas 10% dos negócios da Saturnia, que fatura R\$ 100 milhões por ano. A maior parte de seus produtos energiza estações de telecomunicações, bancos e pequenos carros elétricos usados em campos de golfe e ambientes internos. A Saturnia já produziu 23 conjuntos de baterias para submarinos do tipo IKL – 20 para a Marinha do Brasil e três exportados para o Peru, que também usa o modelo alemão. Cada conjunto, formado por 490 elementos de 600 quilos cada um, leva seis meses para ser fabricado e custa cerca de € 3 milhões, ou quase R\$ 10 milhões.

A produção das baterias para o

Luiz Baptista, da Saturnia, em Sorocaba: baterias carregadas

Scorpène brasileiro deve começar em um ano. Baptista não descarta vir também a exportá-las. O Chile, por exemplo, opera dois barcos do mesmo tipo. Mas esse é um mercado pequeno, por enquanto, e de potencial incerto. A Saturnia ainda discute com os donos da tecnologia o direito de vender as baterias, no futuro, para outros clientes que não a Marinha do Brasil.



a explicação singela de José da Costa, diretor da pequena Maqbar-Maqsys, de apenas oito funcionários, para seu interesse pelo mercado brasileiro. Já a FarGroup Europe, de Guibert, tem 65 empregados, vende para 25 países e faturou € 20 milhões no ano passado. "A Europa está em crise", diz ele. "Se não tratarmos de crescer em mercados que estão se desenvolvendo, como o Brasil e a Índia..." – e deixa no ar a conclusão óbvia.

São 418 as empresas francesas que investem no Brasil. A contrapartida é magra – apenas 15 brasileiras cruzaram o oceano para se instalar na França, entre elas a Embraer, que mantém perto de Paris seu centro europeu de vendas e manutenção, e a Natura, que abriu uma loja em Paris. Reduzir essa disparidade é o objetivo de Christian Sautter, o prefeito-adjunto de Paris que esteve no Brasil em abril. A França é o terceiro país que mais recebe investimentos de fora no mundo, e a maior parte vem dos países ricos, diz ele. "São bem-vindos, mas é preciso abrir a porta, acolher melhor os investimentos diretos dos países emergentes" (leia entrevista ao lado).

Esse é, certamente, o fato novo e mais eloquente nesta nova aproximação - que as trocas de investimentos e tecnologias possam acontecer agora em mão dupla, e não apenas do país mais desenvolvido para o país em desenvolvimento. "Penso que estamos no começo de uma relação muito forte e que o movimento de empresas francesas em direção ao Brasil deverá ser progressivamente equilibrado por um movimento de empresas brasileiras em direção à França e à Europa, passando por Paris", nota Sautter. "É uma grande transformação em relação à época em que o Brasil vendia produtos agrícolas e matérias-primas." Tomara! ■

AS OUTRAS ATRAÇÕES DE PARIS

MONSIEUR CHRISTIAN SAUTTER dirige a Paris

Développement – a agência de

atração de investimentos da capital francesa e sua região e é vice-prefeito de Paris. Ele diz que ficaria feliz, no Ano da França no Brasil, em começar a equilibrar a contagem das transnacionais que cruzam o mar entre os dois países; são 418 empresas francesas no Brasil, e não mais de uma quinzena de brasileiras na França. Sautter quer que Paris, além dos encantos conhecidos, também seja vista como um grande centro de negócios, ponto ótimo para empresas brasileiras instalarem suas sedes europeias. "Em alguns setores prioritários - tecnologia da informação, biotecnologia, moda, cosméticos há boas oportunidades para que as brasileiras, em Paris, façam negócios e troquem conhecimento com parceiras francesas", diz ele. Sautter falou a PIB, em São Paulo.

Por que Paris?

A primeira vantagem de Paris é geográfica: ela está no centro econômico da União Europeia. De Paris pode-se alcançar 500 milhões de consumidores e voltar no mesmo dia. Paris é muito central. A segunda é a tecnologia – Paris acolhe sete clusters tecnológicos. São softwares para defesa, telecomunicações, videogames,

educação digital, cinema de animação - Hollywood trabalha com especialistas franceses para fazer desenhos animados. Temos também polos importantes de biotecnologia e finanças. O Brasil tem vantagens comparativas em novas energias, cosméticos, design, moda e softwares, logo há possibilidade de acesso ao mercado europeu de igual para igual. No campo das novas tecnologias, existem em São Paulo, como em Campinas, polos tecnológicos muito importantes e haverá, provavelmente, cooperações concretas e benéficas para ser organizadas.

Moda e cosméticos brasileiros na capital mundial da moda e dos cosméticos?

Há bons especialistas no Brasil, e pessoas que fazem bem as mesmas coisas podem fazer negócios entre si. Nós vendemos carros para os alemães e os alemães vendem carros para nós. Vamos passar gradualmente, entre o Brasil e a França, de uma divisão vertical do trabalho matérias-primas de um lado e bens manufaturados de outro - a uma divisão horizontal. Vamos trocar tecnologias, know-how, o que fazemos melhor. Não se trata mais das relações de 30 anos atrás, quando se falava de cooperação Norte-Sul, na qual o Norte oferecia suas tecnologias ao Sul. Isso acabou. Minha impressão, depois de uma semana no Brasil, é que, nos setores que citei, pode-se aprender do Brasil.

Que incentivos Paris oferece?

Nós temos, em Paris como em toda



a França, dispositivos fiscais muito vantajosos para os laboratórios de pesquisa. A Microsoft decidiu implantar seu laboratório europeu ao lado de Paris porque encontrou não apenas bons matemáticos e pesquisadores, mas também vantagens fiscais importantes. A isso, acrescente-se a qualidade de vida e tudo aquilo o que o mundo conhece! Mas Paris não é apenas uma cidade agradável para passar o fim de semana, é também uma cidade de negócios. Que os brasileiros venham a Paris não só para passar momentos de lazer, porque Paris precisa das empresas brasileiras, como também das indianas e chinesas.

E a crise?

Investir no exterior é uma consequência lógica do progresso da economia e das empresas brasileiras. Haverá, talvez, uma desaceleração, mas o movimento de longo prazo é as empresas brasileiras buscarem o mercado mundial. Poucas estão presentes em Paris. Em três anos queremos que haja duas vezes mais. Queremos também empresas médias: empresas brasileiras de 100 ou 200 empregados, fortes em nichos de mercado, são bem-vindas.

As armas francesas para atrair investidores estrangeiros

- Novos vistos de residência especiais para estrangeiros que desejem criar negócios e empresas na indústria e no comércio.
- Mudanças na lei trabalhista permitem estender a semana de 35 horas, por acordo entre patrões e empregados, até o teto autorizado pela União Europeia.
- Reformas legais oferecem facilidades e créditos fiscais ampliados às empresas que investem em pesquisa e desenvolvimento.
- Maior liberdade de negociação entre fornecedores e distribuidores e regulação comercial mais flexível promovem a competição.

Londres na agulha

A brasileira Daniella Helayel conquista famosos e a realeza com sua grife londrina Issa **POR JOSÉ RUY GANDRA**

em muito alarde e com uma intuição para os negócios, uma estilista brasileira vem conquistando visibilidade crescente no exclusivíssimo circuito londrino da moda. Daniella Helavel despontou para a mídia quando Madonna surgiu publicamente, no fim de 2006, usando roupas de sua grife, a Issa-London. Foi um turning point em sua vida. Num contágio crescente, suas criações passaram a enfeitar o corpo de outras celebridades, como Scarlett Johanson e Jennifer Lopez, milionárias como Paris Hil-

ton e Camila Al Fayed ou membros proeminentes da nobreza. Neste último grupo, a jovem e encantadora Kate Middleton, noiva do príncipe William e uma espécie de nova Lady Di em gestação no imaginário britânico, é a mais recente (e efetiva) garotapropaganda da marca.

Há 18 anos fora do Brasil, divididos igualmente entre Nova York e Londres, hoje Daniella exporta roupas para 35 países, com destaque para o Oriente Médio, região responsável por mais de um terço de seu faturamento anual, estimado em cerca de US\$ 20 milhões. "Até abaias nós produzimos", diz, referindo-se às capas severas que cobrem por inteiro o corpo e a cabeça de muitas mu-

lheres muçulmanas. Mas trata-se de uma exceção. Os vestidos de jérsei de seda, viva e delicadamente estampados, são o carro-chefe das coleções da Issa. Eles hoje enfeitam vitrines de 380 lojas, entre elas as gigantes do varejo chique inglês Harrods, Selfridges, Browns e Harvey Nichols. Os modelos são desenhados no ateliê londrino da Issa, e os protótipos, enviados à China, onde são produzidos. A marca tem hoje 18 empregados.

A vida de Daniella Helayel é a de uma *self made woman* – mas com direito a capítulos de contos de fadas. Garota de classe média, nascida



e criada em Niterói e formada em Direito, Daniella tinha tudo para seguir por ali mesmo, defronte à velha Guanabara. Até que, com US\$ 6000 no bolso, ela desembarcou em Nova York para estudar moda no Fashion Institute of Technology. Deu certo. Logo trabalhava como pesquisadora, cacando tendências nas vitrines de Manhattan e enviando amostras para as grandes confecções brasileiras. Em pouco tempo, já fechava negócios bem mais robustos, como trader, adquirindo quantidades industriais de tecidos e exportando-os para vários clientes no Brasil. "Foi uma época em que eu ganhei muito, mas muito dinheiro", diz Daniella.

Anos mais tarde, já com uma boa economia e após brigar com um ex-namorado americano, Daniella decidiu estabelecer-se em Londres e, a partir dali, flanar preguiçosamente pela Europa, em especial pelas ilhas mais

> concorridas do Mediterrâneo. A espanhola Ibiza, epicentro das baladas durante o verão europeu, tornou-se sua segunda casa. Ali, entre banhos de mar e muitas festas, Daniella estava, mesmo sem saber, costurando o seu futuro. "Conheci muita gente nessa época", ela diz. "Dancando na areia, todo o mundo é igual, mas quando voltei para Londres percebi que muitas daquelas meninas que se encantavam com as roupas que eu usava na praia eram poderosíssimas." Não tardou muito até

Jennifer Lopez (na página ao lado), desfila com uma criação de Daniella Helayel: glamour para as noites da estrela pop



que Daniella se plugasse de vez a essa turma de nobres e endinheirados.

Em Londres, ela cultivou com maestria esse network, e sua vida meio que seguiu um roteiro de sonho. "Minhas amigas gostavam das roupas *vintage* que eu usava e pediam que fizesse modelos iguais para elas", diz Daniella, que hoje vive no elegante bairro de Chelsea, no mesmo prédio de cinco andares junto ao Tâmisa, onde, até pouco tempo atrás, funcionava seu ateliê. "No começo, eu fiz de graça, mas, com o tempo, surgiu a ideia de criar uma confecção." Com tantos amigos influentes, não demorou muito até que suas pe-

Depois do sucesso na Inglaterra, o próximo passo de Daniella Helayel é desembarcar no Brasil

ças ganhassem as páginas de revistas de moda e passassem a abastecer os guarda-roupas de mais aristocratas e celebridades. "Vestir as pessoas certas é o grande trunfo", diz Daniella. Madonna foi o estopim. "Por engano da produtora, ela acabou se encantando e dando uma entrevista na TV com um vestido meu, que eu já havia usado umas cinco ou seis vezes."

Pouco conhecida entre os brasileiros, a estilista fluminense se prepara para dar dois novos passos. O primeiro é lançar uma coleção de biquínis produzidos no Brasil. "Biquíni tem de ser feito aqui", diz. "Imagine: as pessoas vão dizer 'uau, brazilian bikinis...' Eu não posso responder: No, made in Chinaí, não é?" O segundo passo é dar início à sua própria rede de varejo. "Pretendo começar a abrir lojas", afirma Daniella. "No Brasil, inclusive. E bem em breve!"

O preço da fama

A crescente globalização das empresas brasileiras traz um novo e complicado problema: como defender o seu nome e o de seus produtos da pirataria mundial POR ANTONIO CARLOS SANTOMAURO

om o avanço das empresas nacionais no exterior, o número de pedidos de registro de marcas brasileiras na União Europeia triplicou em apenas cinco anos: passou de 122 em 2000 para 327 em 2006. Nos Estados Unidos, no mesmo período, a média anual foi de 453 pedidos de proteção legal para marcas brasileiras. Apesar dessa precaução, comum aos fabricantes que colocam seus produtos no mercado internacional, companhias brasileiras de todos os portes já têm de lutar para defender seu nome e suas marcas no exterior. Maior e, talvez, a mais globalizada delas, a Petrobras é a primeira a

Na guerra contra a pirataria

Evolução dos pedidos de mareas brasileiras		
ANO	NA UNIÃO EUROPEIA*	NOS ESTADOS UNIDOS**
2000	122	472
2001	147	400
2002	126	453
2004 227		495
2006	327	445

*Processos na Organização de Harmonização do Mercado Interno, a autoridade da Europa na área de marcas. **Processos no United States Patent and Trademark Office. Fonte: INPI

enfrentar problemas. Na Colômbia, a marca de lubrificantes Lubrax foi registrada por uma empresa local para sua própria linha de lubrificantes.

A logomarca BR, que identifica seus postos de combustíveis, já foi usada no Japão, por uma revenda de automóveis; nos Estados Unidos, por uma oficina mecânica e um posto de combustíveis. Naturalmente sem autorização. "São comuns os problemas de uso de nossas marcas no exterior", diz Eduardo Felberg, gerente de imagem corporativa e marcas da Petrobras. "E muitas vezes há brasileiros envolvidos."

Até poucos anos atrás, com a economia fechada e voltada para o mer-

cado interno, considerava-se no Brasil que esse era um problema de empresas estrangeiras. Produtos genuínos, como relógios e perfumes de grife, tinham de concorrer no Brasil com os pirateados de mesmo nome.

A grife de luxo Hermès, nascida em Paris em 1837, prepara-se para finalmente abrir a sua primeira loja brasileira, em São Paulo, no Shopping Cidade Jardim. Mas não sem suspense: transita pelos tribunais superiores de Brasília sentença por enquanto favorável a uma empresa homônima carioca, criada em 1942, que vende produtos de uso pessoal e doméstico por catálogo (e agora internet). Detalhe: esta última não tem o acento, como em francês, e a pronúncia é brasileira: Hermes.

Nem a onipresente marca da rede McDonald's está imune a esse risco. No início do ano, seus advogados pleitearam na justiça brasileira a modificação do nome de uma lanchonete da periferia paulistana, a McFavela, cujo nome vinha escrito nas cores e no estilo da célebre logomarca. A birosca foi rebatizada como Minha Favela Lanches, mas já havia inspirado o surgimento de outras McFavelas autônomas em outros bairros carentes. Essa história suscita uma discussão: o gigante do fast-food deve ir à justiça ou considerar o episódio uma bizarra homenagem? E se um franqueado quiser abrir um McDonald's autêntico no mesmo

bairro? Segundo Ronald Kapaz, especialista em branding paulistano, "uma marca, construída no tempo com valores claros e investimentos, constitui um capital sofisticado, pois vivemos numa sociedade de trocas simbólicas; defender é preservar sua integridade e relevância", diz Kapaz.

O fato é que o processo internacional de registro e proteção de marcas ainda é pouco adequado à economia globalizada, e não oferece garantias absolutas. A União Europeia adota um reconhecimento de marcas válido para todos os 27 países do bloco. mas oferece a possibilidade de registro apenas em alguns deles. Acordos como o Protocolo de Madri (veja quadro na página seguinte) simplificam o processo de registro em um número maior de mercados. Representam, assim, um avanço no intrincado arcabouço jurídico que regulamenta os direitos internacionais sobre marcas. Mesmo nesta época de economia globalizada, as leis ainda se apoiam no princípio da territorialidade, que restringe esses direitos nacionais a cada país. Tal interpretação, na prática, exige um trabalho minucioso, país a país, para que o registro possa se adequar às diferentes legislações locais.



Agentes locais com os quais algumas empresas se associam no processo de internacionalização podem se tornar uma futura fonte de problemas. A Azaléia, por exemplo, teve sua marca registrada na Tailândia por um ex-distribuidor que a representava em Bangcoc. "Nesse caso, a defesa é mais fácil, pois há farta documentação capaz de comprovar má-fé", diz a advogada da Azaléia, Claudia Maria Zeraik, do escritório carioca Vieira de Mello, do Rio de Janeiro, que obteve ganho de causa.

Estrangeiros também podem penar no Brasil: já dura quase 20 anos o processo envolvendo a Converse (empresa norte-americana criadora da marca All Star) e a All Star Artigos Esportivos que, nos anos 1970, distribuía seus produtos no Brasil. No ano passado, o Superior Tribunal de Justiça deu ganho de causa à Converse, mas ainda há um recurso no Supremo Tribunal Federal. A decisão favorável à Converse já vale, mas até 2008 ainda havia em muitas lojas produtos fabricados pelo antigo distribuidor.



PIB PIB

O PROTOCOLO DA SIMPLIFICAÇÃO

Acordo mundial sobre marcas em vigor desde 1996 diminui burocracia e custos, mas o Brasil ainda não aderiu

TÁ EXISTE UM sistema abrangente para o registro internacional de marcas: é o Protocolo de Madri, criado em 1989 para simplificar e atualizar o Acordo de Madri relativo ao Registro Internacional, de 1891. O Protocolo permite que um único pedido seja considerado válido nos quase 80 países signatários, entre eles os principais mercados mundiais: União Europeia, Estados Unidos, China, Rússia. O protocolo não dispensa o atendimento às normas específicas de cada país. Mas a possibilidade de centralização do pedido – e posteriormente do acompanhamento dos processos – pode reduzir bastante os custos. Registrar uma marca em 50 países pode custar perto de US\$ 100 mil. Via Protocolo de Madri, o custo pode cair para menos de 10% disso.

O governo federal estuda a adesão brasileira, solicitada há mais de dois anos pela Câmara de Comércio Exterior (Camex). Ela depende de aprovação do Congresso, e a mensagem presidencial solicitando essa aprovação segue em análise pela Casa Civil. "Estamos tentando uma centralização regional do registro com os demais países da América do Sul", diz Jorge Ávila, presidente do Inpi. Segundo Ávila, "o crescimento do registro internacional de marcas brasileiras é inferior ao crescimento das vendas brasileiras no mundo".

M u n d i a l versus Mandial

As empresas brasileiras atuantes no exterior têm andado mais atentas. "Há seis anos, registrávamos uma marca brasileira no exterior por mês; hoje,

são 20", diz o advogado Luiz Edgard Montaury Pimenta, especializado em propriedade intelectual. Os problemas, porém, aumentaram na mesma proporção. Segundo Montaury, um consenso internacional considera ilícito um registro realizado com o objetivo único de solicitação de benefícios financeiros dos verdadeiros detentores da marca. "Mas, até provar a má-fé, perde-se muito tempo e dinheiro", afirma.

Exemplos não faltam. Há alguns anos, a fabricante gaúcha de tesouras Mundial precisou recorrer à justiça da China para evitar a exportação para outros países asiáticos, por um ex-distribuidor daquele mercado, de produtos com a marca Mandial. Caso similar envolveu a fabricante de freios Fras-Le, do Rio Grande do Sul: em 2006, havia no Irã uma marca batizada Fres-Le, cujo logotipo era idêntico ao seu. A banca Vieira de Mello atuou nesse caso e viabilizou o registro da marca original no país dos aiatolás. No Japão, um empresário local registrou o nome Axaléia após conhecer seus produtos numa feira. O processo de retomada da marca durou quatro anos, e só terminou no ano passado. A defesa foi facilitada, pois o empresário japonês enviara e-mails solicitando alguns produtos Azaléia. A correspondência foi usada como prova de sua má-fé.

Piratas de biquíni

As dificuldades aumentam para empresas menores. Segundo Jorge Ávila, presidente do Instituto Na-

O sistema global de proteger marcas é imperfeito e sem garantias

> le sobre sua marca no México, onde foi registrada por um empresário local. A empresa só descobriu o fato quando procurou fazer o registro de sua marca. Amir Slama, fundador da empresa, não lamenta tanto a perda de receita do mercado mexicano quanto o percalço na estratégia de internacionalização da marca. A

cional da Propriedade

Industrial (Inpi), as

indústrias têxtil e de

calcados estão entre

as principais vítimas

brasileiras. A grife de

moda praia Rosa Chá

luta há quatro anos

para reaver o contro-

Rosa Chá está devidamente registrada e protegida em meia centena de países, e destina ao exterior 20% de sua produção. "A ironia é que nosso nome é tipicamente brasileiro", diz Slama.

A Salinas, outra grife brasileira de moda praia, também penou no território mexicano. "É um país importante, por suas dimensões e por exercer grande influência no mercado norte-americano", diz Rosana Lara, diretora comercial da Salinas. Mal ganhou essa disputa mexicana, a empresa agora luta na Coreia. Um empresário local registrou a marca, etiquetando os biquínis que produz com a mesma logomarca da Salinas.

"Sabemos o quanto isso pode ser negativo para quem busca o reconhecimento internacional", diz Rosana.

Dinheiro e informação

Os potenciais danos às marcas e o alto custo das contendas judiciais recomendam duas providências defensivas simples. A primeira, quase óbvia, é tentar um acordo com quem a surrupiou. Em alguns casos, uma carta comunicando ao detentor de um registro indevido a intenção de seus verdadeiros donos de reaver sua posse pode resolver o problema. "O infrator sabe que, perdendo, terá gastos judiciais e danos de imagem em seu próprio mercado", diz a advoga-

da Cláudia Maria Zeraik. Um acordo elimina também gastos elevados com processos nos tribunais. A outra providência é ditada pelo bom senso: procurar registrar suas marcas em todos os mercados potenciais, e considerar esse custo um investimento.

O preco médio internacional para um registro de marca é de US\$ 1,2 mil por país, indo de US\$ 300 no Paraguai a US\$ 2 mil no Japão. O Itaú, maior banco do hemisfério sul, tem suas principais marcas depositadas em 44 países. "A principal dificuldade é destrinchar a legislação e as normas de cada país, em especial os asiáticos", diz Antonio Matias, vice-presidente de marketing do banco. Em Cingapura, por exemplo, é necessário esmiuçar no pedido o significado das palavras componentes das marcas, exigência que não é feita no Brasil nem na maioria dos países.

Corsários virtuais

Com o advento da internet, a questão dos registros acabou se desdobrando em uma nova frente. Inúmeras empresas conhecidas tiveram suas marcas registradas como domínios virtuais por terceiros, interessados em, chegada a hora, vendê-los aos titulares dos nomes no mundo real. Marcas como Azaléia, Petrobras, a rede de churrascarias Plataforma, a fabricante de etiquetas Pimaco e a revista Veja, entre outras, recorreram a processos na Organização Mundial da Propriedade Intelectual para garantir seus domínios .com. O advogado Montaury Pimenta defendeu as Organizações Globo em um processo destinado a lhes garantir o domínio www.globo.com. "Para uma marca com pretensões ao mercado externo, é importante assegurar o domínio na web", diz Pimenta. Com toda a razão. Afinal, o mundo digital tornou-se tão importante quanto o real. ■



Que delícia de crise

Fiel à fama de crescer em tempos turbulentos, a Localiza prepara-se para avançar na América do Sul, onde já fincou sua bandeira em nove países

JOSÉ MARIA FURTADO

omo boa mineira, a Localiza nasceu e cresceu fiel ao slogan que celebra Minas Gerais e seus atributos de discrição e trabalho duro. Criada há pouco mais de 30 anos, sua trajetória de crescimento tornou-se um exemplo prático do chavão corporativo de que crise é oportunidade. Em 1973, durante o primeiro choque do petróleo, com o Primeiro Mundo redescobrindo o charme (ou a necessidade) das bicicletas, o empresário mineiro Salim Mattar, então com 23 anos, abriu sua primeira loja de aluguel de carros em Belo Horizonte. No início, a frota da recém-criada Localiza resumiase a seis fuscas usados, comprados a crédito. Durante o segundo choque do petróleo, em 1979, a empresa partiu para uma agressiva estratégia de aquisições de concorrentes em 11 capitais brasileiras, sobretudo no Nordeste. Com a crise da dívida externa, em 1983, que tornou o crédito raro e caro, a Localiza resolveu recorrer a franquias para crescer. Em pouco tempo, colocou seu logo em praticamente todo o Brasil.

O passo seguinte, claro, veio noutro momento dramático. Em 1992, em meio aos choques e à paralisia da fugaz Presidência de Fernando Collor, a Localiza achou que era hora de olhar para fora das fronteiras nacionais. Com foco na América Latina, a locadora contabiliza hoje 76 lojas abertas fora do Brasil, todas franqueadas. O mundo está, mais uma vez, às voltas com uma crise de grandes proporções. O que fará a Localiza? "Simples, ela pretende seguir em frente, arrostando dificuldades", diz Aristides Newton, diretor de franchising da empresa. "Será menos acelerado, mas ainda assim nossa meta é o crescimento", afirma.

A primeira grande oportunidade está na duplicação do Canal do Panamá. Trata-se de uma obra para

vários anos, orçada em mais de US\$ 5 bilhões. A Localiza acertou uma parceria com o grupo Renting Colombia, seu franqueado em Bogotá, para fincar a bandeira da locadora no aeroporto da Cidade do Panamá, que vive dias de intensa movimentação. Entre as grandes empreiteiras que poderão ser contratadas para tocar a obra, figuram empresas brasileiras, tradicionais usuárias de seus serviços. Os contatos serão facilitados pelos voos non stop, quase todos os dias, entre Belo Horizonte, sede da Localiza e de importantes construtoras brasileiras, e a Cidade do Panamá.

Antessala

entre as grandes internacionais, a Localiza quer posicionar-se bem na economia globalizada. A marcha que começou no Mercosul e chega à América Central talvez aponte para o Norte. Teoricamente, já poderia - alguns dizem deveria - estar nos Estados Unidos. Esteve na antessala, no México. Mas recuou depois de uma experiência malsucedida que durou menos de três anos. O que virá depois do Panamá ainda é cedo para dizer. A Localiza chegará aos Estados Unidos? "Talvez não na nossa geração", diz Newton. "Só se houvesse um fato novo muito forte para ampliarmos nosso foco para além

Sexta maior locadora de automóveis por frota do mundo e a mais rentável

da América Central."

Com o histórico da empresa de cavalgar com sucesso momentos dificeis, a atual crise mundial poderia ser esse fato novo? Ela tem criado oportunidades para empresas bem capitalizadas e lucrativas em operações de compra, fusões e mesmo expansão internacional. Certamente surgirão novas oportunidades de negócios no ramo da locação de veículos, inclusive nos Estados Unidos. Trata-se, porém, de um mercado muito maduro e consolidado,

o que dificulta a entrada de novos *players.* As quatro maiores locadoras americanas respondem por 92% do mercado de US\$ 20 bilhões anuais em aluguel diário (na Europa, 74% estão em mãos de seis).

Aristides Newton,

VP de Franchising da

Localiza: a estratégia

é crescer na crise

Desde a eclosão da crise financeira, a locadora abriu quatro lojas na América do Sul. Mas aventurarse no mercado americano é outra coisa. O raciocínio na companhia é simples: para que correr riscos desnecessários se desfruta hoje de uma situação de mercado bastante confortável. Em 2004, ela detinha 21,8% do mercado de aluguel diário de automóveis no Brasil. De lá até 2008, sua participação saltou para confortáveis 38%. Com um terço do mercado, vive a inefável satisfação de ser, de longe, a líder absoluta no Brasil e, possivelmente, na América do Sul (não há um ranking oficial da região). Os seis fuscas usados de 1973 se transformaram em 72.041 veículos no início de 2009, incluindo os dos franqueados e os da Total Fleet, divisão de aluguel de frotas. Destes, 2.581 estão no exterior.



Ao iniciar a marcha rumo ao exterior, a Localiza instalou-se primeiro na Argentina e, de forma quase simultânea, no Uruguai e Paraguai. À época, a Argentina vivia um momento esplendoroso da sua própria montanha-russa política e econômica. Muitos argentinos já conheciam a locadora, pois estavam habituados a passar férias nas cidades praianas brasileiras e, frequentemente, alugavam seus carros durante a temporada. Era um bom momento também por outro motivo: a economia brasileira estava estagnada, sobravam carros no país, mas faltavam na Argentina.

Não é incomum que as empresas interessadas em se internacionalizar comecem sua expansão por países do Primeiro Mundo, mercado rico por definição. "Analisamos oportunidades na União Europeia, mas decidimos pelo Mercosul após analisar o fluxo de clientes que nos demandavam", diz Newton. A empresa acreditou que o Mercosul seria, como está sendo, expandido. E, nesse processo, encontraria a Localiza já posicionada para ser a locadora *premium* da região.

Focar nos países vizinhos foi uma maneira de ganhar espaço de modo

A LOCALIZA EM NÚMEROS

COM 422 LOJAS em nove países, a Localiza é a maior locadora de carros da América Latina

- **::** Agências no Brasil: 346, das quais 147 franqueadas
- ## Agências no exterior (somente franqueadas): 76
- **Países onde opera:** Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Paraguai, Peru e Uruguai. Em breve: Panamá
- Maior operadora de frotas do Brasil: 39.112 carros
- **Maior operadora de aluguel no Brasil:** 23.583 carros
- **Frota no exterior:** 2.581 carros
- Faturamento no Brasil em 2008: R\$ 1,8 bilhão
- **Lucro líquido:** R\$ 127,4 milhões
- **Crescimento das vendas:** 21,2%

consistente. No Paraguai, das cidades economicamente relevantes, só falta à Localiza se estabelecer em Encarnación. No Peru, em particular, a empresa tem um projeto de crescimento que segue acelerado, "em 5ª marcha", como diz Newton, por causa da estabilidade do país. Além de dar exemplo aos vizinhos ao colocar um ditador truculento e cor-

rupto na cadeia, o Peru está na moda por sua gastronomia e como destino turístico.

O mais importante, porém, é o momento particularmente virtuoso na economia: o Peru recebeu o chamado grau de investimen-

to em abril de 2008, semanas antes de o Brasil ser ungido à mesma categoria pelas agências internacionais de avaliação de risco. Como perspectiva de crescimento, o Chile é, no momento, o mercado mais promissor, até por ser o país com o mais longo período de estabilidade e crescimento econômico do continente. Lá, a Localiza é mais forte em aluguel de frota – existem apenas quatro lojas para aluguel diário. Mesmo assim, o Chile aluga mais carros do que a Argentina, onde existe o maior número de lojas fora do Brasil

Estradas boas e péssimas

Ao optar pela América do Sul, a Localiza considerou que as similaridades entre o Brasil e seus vizinhos próximos contariam pontos a favor. A começar pela proximidade dos idiomas português e espanhol e pela complementaridade de suas economias. Até as condições de tráfego nas rodovias são semelhantes. Assim como no Brasil, nos países vizinhos há rodovias de boa qualidade, dignas do Primeiro Mundo, mas o grosso oscila entre o médio e o péssimo. A Localiza, que apren-

deu a lidar com os efeitos dos buracos nas estradas brasileiras sobre sua frota de carros, transfere essa experiência para suas operações no resto do continente.

Um dos desafios da empresa foi ter de lidar com as diferenças físicas e geográficas de uma região tão vasta. "Temos todos os tipos de solo neste continente, inclusive um deserto, sem

Para conquistar

os países

vizinhos, opção

pelo sistema

de franquias

falar na Cordilheira dos Andes", lembra Newton. Para se adaptar às condições de cada país, a empresa resolveu tropicalizar os serviços oferecidos.

Os veículos alugados na região andina de Santa Cruz de La Sier-

ra, a principal região econômica da Bolívia, são para terreno montanhoso. Têm tração 4x4 e rodam a diesel. São muito diferentes dos que rodam em Buenos Aires, onde o asfalto é de boa qualidade. A empresa também oferece acessórios para atender às necessidades específicas dos clientes, tais como equipamentos de esqui no Chile e na Patagônia argentina e correntes para carros 4x4 para enfrentar a neve e a lama nos Andes.

Em alguns desses países, com um intenso fluxo turístico internacional, o corpo a corpo com os clientes exige pessoal treinado e conhecimento de idiomas estrangeiros. Na Patagônia argentina, cheia de turistas europeus, o pessoal do balcão tem de se fazer entender em inglês e francês. A adaptação passa também pela observância a leis, hábitos e costumes de cada país. Por causa do hábito latino da siesta, o atendimento, que numa empresa de locação deve ser contínuo, sofreu alterações. Em alguns países, as lojas fecham por volta das 13 horas e reabrem lá pelas 16, fechando mais tarde do que no Brasil. A exceção são os aeroportos, onde as lojas Localiza

Buenos Aires e
Assunção, Paraguai
(abaixo): Localiza
em nove países

invariavelmente atendem do primeiro ao último voo do dia.

A empresa padronizou com os franqueados tudo o que foi possível, da identidade visual – painel de fundo das agências, as placas, móveis e papelaria – ao uniforme verde das atendentes. Um detalhe crucial é a atenção ao cliente, definida pelo fundador da empresa, Salim Mattar, como diferencial estratégico, já que todas as locadoras locam os mesmos carros. "As pessoas é que fazem a diferença", diz Newton. E elas, como diz Mattar, têm de estar sorrindo com todos os dentes para o cliente.

Parcerias

A decisão de se associar a grupos locais, conhecedores do mercado e das regras onde atuam, facilitou a expansão da empresa na América



do Sul. Na Colômbia, por exemplo, o franqueado é o grupo Antioqueño, associado à Mitsubishi na importacão de carros e com interesses na indústria de alimentos, informática, cimento, mineração e setor financeiro - é dono do Bancolombia. No Chile, o grupo parceiro é o Coseche, com 80 anos de história e ligado à Igreja – 45% do seu capital pertence à Cúria Metropolitana de Santiago. No Paraguai e Uruguai, são grupos ligados à revenda de automóveis da General Motors. Já no Equador, onde a empresa era a líder de mercado, com 48% de participação, o casamento com o franqueado local, o grupo Marese, montador de carros da marca japonesa Mazda no país e com atuação também na área de petróleo, foi desfeito em janeiro. "Temos quatro grupos interessados na franquia e vamos acertar com o que se mostrar melhor", diz Newton.

¿Hablas castellano?

Para controlar a sua rede latina de franquia, a Localiza mantém sistemas integrados de informação e tráfego de dados, coordenados pela matriz. No relativamente pequeno departamento internacional, em Belo Horizonte, todos são fluentes na língua espanhola e, às sextas-feiras, só se fala espanhol, para que fiquem afinados com o idioma dominante na América do Sul. Até agora, segundo Newton, a franquia internacional não tem dado resultados expressivos em dinheiro, mas é superavitária. A operação internacional rende à Localiza menos de 1% do que ela realiza no Brasil. Então, ele mesmo sugere a pergunta: por que a Localiza está nesse negócio? "Porque agrega valor à marca, ajuda a expansão da rede de distribuição e nos dá maior visibilidade", diz. "A presença internacional nos ajuda a continuar crescendo 15% ao ano." ■



FORÇA DO ETA NOL

Grandes investimentos estrangeiros, as metas obrigatórias de uso de biocombustíveis na União Europeia, Ásia e Estados Unidos, a sustentabilidade ambiental e a construção de logística adequada começam a abrir o mercado mundial para a nossa indústria canavieira

MARCO REZENDE E ELIANA SIMONETTI

CANA-DE-AÇÚCAR CAMINHA PARA se tornar um símbolo brasileiro tão peculiar quanto o Carnaval e o Cristo Redentor. No período colonial, foi a primeira atividade econômica organizada e sustentou a população local e a corte lisboeta por quase dois séculos. Nos choques do petróleo dos anos 1970, fez com que o Programa Nacional do Álcool, que parecia uma curiosidade quando nasceu, se tornasse uma bemsucedida experiência de substituição em larga escala dos derivados de petróleo. Agora, com a Terra ainda no transe da crise, a segunda encarnação do etanol e da energia elétrica fornecidos pela biomassa canavieira está se tornando um dos principais carros alegóricos da novíssima agenda ambiental e econômica do Brasil e do mundo. O que era uma atividade eminentemente agrícola e tipicamente brasileira está se internacionalizando em novo ritmo, com a entrada contínua de investidores estrangeiros apostando no sucesso da bionergia produzida no Brasil. É um negócio baseado agora em produtividade e fortes investimentos em tecnologia, logística e inovação.



PIB PIB

Especial





A importância do etanol está nas ruas: hoje quase todos os carros novos produzidos no país saem da fábrica com motores flex, aptos a rodar queimando etanol puro ou misturado com gasolina. Em 2008, consumiram R\$ 40 bilhões em álcool combustível. Segundo estimativa da União da Indústria da Cana-de-Açúcar (Unica), que reúne as usinas do Centro-Sul do país, a produção de etanol crescerá quase 150% no Brasil nos próximos seis anos, passando de 27 bilhões de litros em 2009 para 65,3 bilhões de litros em 2015.

A importância do etanol no mundo poderá ser avaliada nos três primeiros dias de junho, em São Paulo, no próximo Ethanol Summit, megaevento organizado pela Unica. Uma das atrações será uma sessão plenária produzida e moderada pela equipe da revista *The*

Economist. Outra, uma feira chamada Brasil Ethanol Trade Show, dedicada às novas tecnologias e inovações na área de biocombustíveis. Entre os 90 palestrantes dos cinco continentes, estarão o presidente Luiz Inácio Lula da Silva e o ex-presidente americano Bill Clinton, que criou uma fundação com seu nome para fomentar a capacidade de pessoas nos EUA e no

mundo de enfrentar os desafios da interdependência global.

Clinton é, ele mesmo, um dos que investem no etanol brasileiro. Tem uma participação, via fundo de investimentos, no grupo que constituiu em 2006 a Companhia Brasileira

de Energia Renovável (Brenco, sigla do nome em inglês). Outros sócios-fundadores da empresa incluem Stephen Case, criador da AOL; James Wolfensohn, ex-presidente do Banco Mundial; o investidor indiano-americano Vinod Khosla, profeta dos biocombustíveis e criador da Sun Microsystems; o magnata do varejo Ron Burbkle; e Steve Bing, produtor de Hollywood.

O presidente (e também sócio-fundador) é Henri Philippe Reichstul, ex-presidente da Petrobras.

Na nova sede da Brenco, na avenida Pedroso de Morais, em São Paulo, ainda se sente o cheiro de cola para carpetes. Lá, centenas de executivos trabalham em ambientes amplos e luminosos, com televisores de plasma nas paredes mostrando em tempo real a cotação das commodities e o estado da economia no planeta. É o quinto endereço da empresa, que cresceu rapidamente para cumprir um ambicioso plano de negócios. Está investindo R\$ 5,5 bilhões para construir 12 usinas de bioenergia até 2015, quando espera ter 10% do mercado brasileiro de etanol e 5% do mundial.

A Brenco não produzirá açúcar, só bionergia – etanol combustível e 600 MW de eletricidade oriunda da biomassa da cana. Por causa da turbulência da crise mundial, a primeira usina será inaugurada com atraso de alguns meses, no segundo semestre. Mas, mesmo antes de ligar as chaves, a

Brenco já vendeu no mercado futuro R\$ 2,1 bilhões em leilão de energia da Aneel por 15 anos, e 230 mil metros cúbicos de etanol para a LyondellBasell Industries, que utilizará o combustível na composição do ETBE, aditivo de gasolina a ser exportado para o mercado japonês.

Em busca de oportunidades assim, outros investimentos estão sendo feitos por grupos internacionais, quase sempre com parceiros brasileiros. Em outubro de 2008, a gigante americana Archer Daniels Midland (ADM), produtora de etanol de milho nos Estados Unidos, confirmou a formação de uma joint venture com o Grupo Cabrera, do empresário e ex-ministro da Agricultura Antonio Cabrera, para finalizar duas unidades sucroalcooleiras com capacidade de moer 6

milhões de toneladas de cana em 2014 e produzir 270 milhões de litros de álcool, 417 mil toneladas de açúcar e 474 MW/hora de energia por safra. A ADM atua em 50 países e é líder mundial em bioenergia.

Outro grupo de investidores que buscou dinheiro na Bolsa de Londres foi o da Clean Energy Brazil (CEB), presidido por Marcelo Junqueira, filho e neto de usineiros. Em 2007, trouxe para o Brasil US\$ 180 milhões para comprar 49% do grupo Usaciga, que tem participação no porto de Paranaguá, cinco usinas em operação e inicia a construção de mais uma perto de Campo Grande (MS). Outros novos investidores estrangeiros no etanol brasileiro incluem a Vital Planet, da Holanda; o grupo Pantaleón, da América Central; Noble Group, de Hong Kong; e True

A bioenergia brasileira está atraindo fortes investimentos de grupos internacionais

Especial A pesquisa e a inovação são parte do negócio do etanol

Energy, dos EUA. Segundo estimativas da Unica, 13% do setor canavieiro deverá estar internacionalizado em 2012 (ante 7% no ano passado).

A internacionalização do setor pode reforçar estrategicamente a defesa do etanol brasileiro no mundo – onde é vítima de barreiras tarifárias, políticas protecionistas para indústrias locais e até mistificações antiecológicas produzidas por seus adversários. Num encontro com empresários do setor no ano passado, a ministra da Casa Civil, Dilma Rousseff, chegou a

incitá-los a se organizar para defender o etanol contra os ataques da indústria internacional do petróleo. "Vocês têm de se preparar para uma guerra. E, como em toda guerra, vai correr sangue", disse ela.

Os combates, por enquanto, se dão na trincheira das tarifas aduaneiras e do uso mandatório do etanol. Na União Europeia, o etanol brasileiro paga 19 centavos de euro por litro para entrar, ou 40% do preço do produto. Nos Estados Unidos, por regra em vigor em princípio até o fim de 2010, a taxa é

de 14 centavos de dólar por litro. Mas como é difusa a convicção de que o etanol de cana é um dos biocombustíveis mais eficazes em termos de redução de gases de efeito estufa, vários países importantes estabeleceram metas obrigatórias de adição de etanol à gasolina nos próximos anos. Assim, na União Europeia, o objetivo é adicionar 5,75% de álcool até 2015, ano em que o Japão adicionará 10%. No Canadá, 10% já em 2010. As metas americanas levarão o país a consumir mais 57 bilhões de litros de etanol em 2015. No total, o consumo mundial dobrará em seis anos, passando dos atuais 70 bilhões para 139 bilhões de litros.

No início de maio, o governo americano deu novo alento ao futuro do etanol. Ao divulgar as metas para combustíveis renováveis no país, reconheceu oficialmente que o etanol de cana é mais eficiente na redução de poluentes que o de milho, o que na prática significa um veto à expansão do etanol de milho produzido nos EUA. "O balanço energético é favorável à cana", diz Marcos Jank, presidente da Unica. "Para cada unidade de energia fóssil, o milho produz duas unidades e a cana, nove." Segundo Jank, os EUA têm uma obsessão com a segurança energética e muitos setores - em particular os grandes consumidores de milho, como produtores de aves e suínos - estão convencidos de que a tarifa ainda existente contra o etanol de cana e o subsídio ao etanol de milho são um erro. "Acadêmicos também se opõem ao etanol de milho porque ele torna o programa de bioenergia americano caro e não garante segurança energética, dificultando a entrada de produtos mais competitivos de outros lugares", diz.

Como a expansão dos biocombustíveis no mundo está, aparentemente, garantida pela demanda dos consumidores e políticas públicas de cunho ambiental, o etanol vem atraindo também a atenção – e os investimentos - de empresas globais que atuam em áreas completamente distintas. Têm projetos no Brasil gigantes da indústria automobilística (Toyota, Mitsubishi), petroquímica (Dow Chemical, Braskem, Solvay), agronegócio (Bunge, Cargill, Tereos) e até petróleo, como British Petroleum e a própria Petrobras, sócia em dois grandes empreendimentos na área de logística, o alcoolduto de Goiás ao porto de São Sebastião (SP), e outro de Mato Grosso a Paranaguá (PR). Saindo de Senador Canedo (GO), o primeiro passará por território mineiro antes de atingir Ribeirão Preto e Paulí-

nia, terá 1150 km e custará mais de US\$ 1 bilhão. O segundo, com 1412 km, ligará Cuiabá (MT) ao porto de Paranaguá, via Campo Grande (MS) e Londrina (PR).

"O etanol virou um negócio globalizado do ponto de vista de mercado", diz José Carlos Grubisich, presidente da ETH Bioenergia, empresa do grupo Odebrecht, cujo principal negócio é a construção pesada. "A vinda de grandes grupos americanos, europeus e asiáticos mostra como o etanol brasileiro é mesmo *big business* e o nosso acerto em entrar no negócio."

Esses novos ares que vêm do exterior também sopraram sobre a ETH Bionergia. A empresa tem como sócio minoritário (33%) a japonesa Sojitz Corporation, multinacional que atua na comercialização de commodities.

O negócio sucroalcoleiro caminha rumo à concentração em poucos grupos



Grubisich prevê que, em dez anos, mais da metade da produção de etanol brasileiro deverá estar nas mãos de apenas uma dezena de grupos. A ETH começou comprando a Usina Eldorado, em Mato Grosso do Sul, e espera inaugurar suas três primeiras *greenfields* (construídas a partir do zero) este ano ainda. Os planos são de crescimento acelerado: moer 13 milhões de toneladas já este ano, o dobro em 2012 e beirar os 40 milhões de toneladas em 2015. Com linhas espaciais e preocupação estética, as novas usinas

da ETH, assim como as da Brenco, lembram pouco as velhas unidades industriais do setor. Ao contrário da Brenco, exclusivamente voltada para produzir biocombustível e energia elétrica, a ETH utilizará de 20% a 30% de sua capacidade, em algumas das usinas, para produzir açúcar – um hedge contra a volatilidade dos preços ou da demanda. "Vamos extrair o máximo de valor de cada tonelada de cana, nada será deixado de lado", diz Grubisich.

Crise e oportunidade

Com a crise mundial e seus reflexos no setor canavieiro – escassez de crédito, queda do preço do álcool, dificuldades de exportar – algumas usinas entraram em recuperação judicial. Outras adiaram momentaneamente projetos de expansão. Ao acelerar o processo de consolidação setorial, com uma onda de aquisições e fusões, a cri-

se criou uma oportunidade para pelo menos um grande grupo internacional. O grupo francês Louis Dreyfus Commodities (LD), que já investia no Brasil desde 2004, comprou em março a Santelisa-Vale do Rosário, empresa com passivo de R\$ 2,8 bilhões. Com essa aquisição, a Louis Dreyfus passou a ter no país 63% do total dos seus ativos, inclusive 222 mil hectares plantados com cana. Pretende processar 13,6 milhões de toneladas na safra que começou. Os investimentos no triênio 2008/2010 chegarão a US\$ 1,1 bilhão. "Mudamos de patamar e de perfil, e a Louis Dreyfus Commodities como um todo se tornou mais brasileira", disse ao jornal Valor Kenneth Geld, presidente da empresa no país. "O foco do grupo, hoje, é o Brasil."

Outros lances importantes motivados pela crise incluem o do grupo Cosan, do empresário Rubens Ometto. Em março passado, o grupo, que já tinha 19 usinas, tornou-se talvez

o maior produtor de álcool e acúcar do mundo ao assumir o controle do tradicional grupo Nova América Agroenergia. Dona de quatro usinas, a Nova América enfrentava dificuldades financeiras desde 2008. Com a nova aquisição, o grupo Cosan passou a moer 60 milhões de toneladas de cana por ano. De quebra, tornou-se líder no varejo de açúcar no Brasil ao incorporar a tradicional marca União entre os novos ativos. No negócio, a holding Rezende Barbosa, que controlava a Nova América, passa a ser uma das maiores acionistas da Cosan. com pouco mais de 10%. "A Cosan sempre cresceu na crise", diz Pedro Isamu Mizutani, COO da empresa, referindo-se a outras aquisições feitas em momentos difíceis.

Crédito e retomada

Até meados de 2008, grande parte da operação e expansão das empresas era financiada com dívidas de longo prazo, dado favorável verificado por pesquisadores da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo num estudo sobre a estrutura de capital de usinas que processam cerca de 30% da cana produzida no país.

A crise afetou a maneira como o setor de cana-de-açúcar se financiava, pois os produtores buscavam recursos externos para tocar a atividade e dependiam pouco das linhas de custeio agrícola oferecidas pelos bancos nacionais. "A crise mudou esse quadro, o crédito internacional desapareceu", disse a PIB Henri Philippe Reichstul, presidente da Brenco. Os produtores entraram na disputa pelos créditos minguados hoje disponíveis no mercado. Passados meses e meses de crise, muitos têm dificuldade de retomar as fontes de financiamento que usavam anteriormente.

No fim de abril, ao falar na abertura do tradicional Agrishow de Ribeirão Preto (SP) – cidade considerada a capital do principal polo produtor de açúcar e álcool do país -, o ministro da Agricultura, Reinhold Stephanes, pintou um quadro sombrio ao afirmar que o setor sucroalcooleiro teve um crescimento "excessivo". "Crescemos mais que deveríamos na expectativa de uma demanda pelo etanol futuro, mas essa demanda ficou mais distante após a queda do preço do petróleo", advertiu Stephanes. O boom de construção de usinas, com cerca de 100 novas unidades produtoras, ocorreu com o petróleo beirando os US\$ 150 o barril, e quando o mundo inteiro falava em energia limpa. Com a crise econômica e o petróleo entre US\$ 40 e US\$ 50, a situação mudou. "Agora, o mundo desenvolvido mostra que não é tão ecológico assim e fala menos na abertura do mercado de energia limpa", disse.

Marcelo Vieira, sócio e diretor da Adecoagro, do investidor húngaroamericano Georges Soros, considera que o principal fato novo no negócio de biocombustíveis foi o

CRESCER É A SOLUÇÃO

No fim de 2008, operavam no Brasil 357 usinas canavieiras, metade delas no estado de São Paulo, 43 usinas em construção e mais 86 projetadas para construção e operação até 2015. Na tabela abaixo, a evolução do número de novas unidades produtoras na Região Centro-Sul, onde se concentra a produção brasileira de etanol.



estouro da bolha de investimentos apontado por Stephanes. Ele, no entanto, analisa o fenômeno de modo positivo. "Foi bom que tivesse acon-

apontado por Stephanes. Ele, no entanto, analisa o fenômeno de modo positivo. "Foi bom que tivesse acontecido agora", afirma. "Trouxe um aperto momentâneo ao setor, mas teria sido pior se o ajuste tivesse de ser feito mais adiante, pois muitos dos projetos especulativos, sem uma base sólida, foram cancelados com a chegada da crise financeira e o fim da alavancagem fácil."

Como muitas grandes empresas, entre elas a Brenco e a ETH, também a Adecoagro pisou no freio quando a crise estourou, em outubro de 2008. Também como as demais, já retoma todos os seus projetos a pleno vapor. A Adecoagro começou comprando a Usina Monte Alegre, de Monte Belo (MG), em 2006, e inaugurou sua primeira nova unidade em Angélica (MS) dois anos depois. Uma terceira unidade em Mato Grosso do Sul, projeto

suspenso por alguns meses, será construída agora na região de Ivinhema.

Para Reichstul, presidente da Brenco, a agenda ambiental foi de fato esquecida no auge da crise, mas deve emergir de novo com força graças ao presidente norte-americano Barack Obama. "A dura realidade é que os dados sobre o aquecimento global continuam se agravando", diz. "Quando Barack Obama começar a atuar sua agenda verde, será positivo para a indústria do etanol: já está demonstrado que o etanol de cana reduz as emissões que provocam o efeito estufa em 90%, comparado com a gasolina."

Rogério Manso, vice-presidente e braço direito de Reichstul na Brenco, diz que a sustentabilidade ambiental faz parte dos fundamentos da indústria. Na empresa, essa questão é considerada estratégica. "Acreditamos que será uma vantagem poder garantir aos clientes a rastreabilidade dos nossos produtos, mostrando as condições de cultivo, o estado das terras, as condições de trabalho", diz Manso.

Petróleo e aquecimento

Ele afirma que o cultivo da cana já é benéfico, porque usa em geral o estoque de antigas terras de pasto, degradadas, com utilização econômica medíocre. "Os investimentos na produção de etanol em geral são feitos em regiões pobres, sem as oportunidades das regiões industriais", diz. "E invariavelmente produzem melhoria na infraestrutura de logística e energia, além de melhorar hospitais, escolas, residências." De fato, antes mesmo de inaugurar sua primeira usina no ano passado, a Adecoagro se adiantou, levando para as duas cidades onde opera em Mato Grosso do Sul, Angélica e Ivinhema, um projeto de capacitação de todos os professores da rede pública, usando tecnologia pedagógica

fornecida pela Fundação Bradesco, beneficiando a totalidade dos alunos das escolas públicas dessas cidades.

A cana avança e ajuda a recuperar antigas terras de pasto degradadas

Com credenciais tão positivas na produtividade, na sustentabilidade ambiental e no alcance social, o etanol bra<mark>sileiro tem tudo para entrar</mark> rapidamente na lista das commodities globais. As metas de uso de biocombustíveis em vários países, os investimentos em produção, as metas de redução das emissões que aquecem o ambiente e até o fato de a cana-de-açúcar ser produzida em mais de 80 países contribuem para o futuro de um negócio que foi tipicamente brasileiro e agora é cada vez mais internacional. Ao fim e ao cabo, o uso do etanol é uma das poucas estratégias disponíveis para resolver de uma só vez dois grandes problemas na mesa mundial: encontrar um substituto para o petróleo e conter o aquecimento global.

A vez do Brasil



Institutos de análise política de Washington criticam protecionismo e negligência dos EUA para com a América Latina e propõem mudanças para retomar espaço e prestígio perdidos

FLÁVIA CARBONARI*, WASHINGTON

mundo está mudando, e nós devemos mudar com ele." Com esta frase, Barack Obama inaugurou seu mandato, dizendo o que a comunidade internacional queria ouvir: os Estados Unidos reconhecem que há uma nova ordem mundial e que precisam readequar suas políticas a essa nova realidade. Essa autoanálise não poderia ser mais adequada no contexto das relações do país com seus vizinhos latino-americanos. Desde os ataques do 11 de setembro. os EUA têm sido criticados por sua postura "negligente" em relação à América Latina. Os anos de descaso teriam aberto espaço para o fortalecimento de figuras como Hugo Chávez e deixado passar grandes oportunidades para uma integração regional em diversos setores estratégicos.

O presidente democrata eleito levou consigo para a Casa Branca as promessas e esperanças de reverter esse cenário e, de quebra, o antiamericanismo consolidado por George Bush. Mas não foram apenas os países latino-americanos que se entusiasmaram com a possibilidade de uma nova fase de reaproximação. Nos últimos meses, alguns think tanks (instituições de estudo e análise de questões públicas) de peso de Washington publicaram estudos com uma série de propostas para o reengajamento dos EUA na América Latina. Entre elas estaria o fim da tarifa sobre a importação do etanol, a aproximação diplomática com a Venezuela e a revisão dos embargos a Cuba. Na base das análises está a ênfase na necessidade de os EUA reconhecerem que a



América Latina mudou e na urgência de reformularem sua estratégia política para se aproximar dos vizinhos.

Em "U.S. - Latin American Relations: A New Direction for a New Reality" (EUA - América Latina: uma nova direção para uma nova realidade"), o Council on Foreign Relations (CFR) aponta como maior falha da política externa americana nunca ter olhado para a América Latina "em seus próprios termos". Fazê-lo, diz o documento, significa necessariamente mudar o foco das políticas para a região, consolidando parcerias estratégicas no combate à pobreza e desigualdade, segurança pública, migração e segurança energética. Já a publicação "Re-Thinking U.S. - Latin American Relations: A Hemispheric Partnership for a Turbulent World" (Repensando as relações entre EUA e América Latina: uma parceria hemisférica para um mundo em turbulências"), do Brookings Institution, traz um receituário com sugestões de políticas para as áreas de desenvolvimento de fontes de energia renovável e combate às mudanças climáticas, migração, integração econômica e, por fim, combate ao tráfico de drogas e ao crime organizado.

"A Second Chance: US Policy in the Americas" ("Uma segunda chance: a política dos EUA nas Américas"), do Inter-American Dialogue, por sua vez, urge pragmatismo ao novo presidente. O instituto sugere uma agenda com dez "desafios e oportunidades" que deveriam ser trabalhados pelos EUA em constante consulta e cooperação com os governantes da região, a começar pelo combate à crise econômica mundial. Para o Dialogue, o governo americano deve rejeitar medidas protecionistas que aumentem tarifas sobre importações, subsidiem exportações, reduzam os investimentos americanos no exterior ou imponham controles sobre imigra-

cões e remessas de divisas. "Medidas desse tipo, entre as quais se incluem as provisões do 'buy American' que integram o pacote de estímulo econômico dos EUA, aprofundariam os efeitos da crise sobre as economias latino-americanas e retardariam sua recuperação", alerta o relatório.

Os três estudos destacam a importância dos vizinhos latinos para a potência norte-americana. Os países da região são responsáveis por 20% de todas as importações americanas

O Brasil é exemplo de como a América Latina está diversificando suas relações com o mundo e confia em sua capacidade de comandar o próprio desenvolvimento

e por outros 20% de todas as vendas dos EUA ao exterior. Os documentos enfatizam também a necessidade de os EUA estreitarem suas relações especificamente com Brasil, reconhecido hoje como uma potência agrícola e com avançada tecnologia na área de energias renováveis, uma força estabilizadora na região e como um ator de peso nas discussões comerciais globais. "O Brasil tornou-se uma alternativa de poder no hemisfério, com um crescente perfil regional e global", diz o Dialogue.

O país é também usado pelo Brookings como maior exemplo de que a América Latina está diversificando suas relações diplomáticas, políticas e econômicas com o mundo e de que passou a confiar em sua capacidade para comandar o próprio desenvolvimento e engajamento na ordem global. "Se existiu uma era de hegemonia dos EUA na América Latina, essa era se acabou", completa o relatório do CFR.

Segurança energética e cooperação comercial

Entre as políticas sugeridas, algumas são de especial interesse para o Brasil. O Brookings e o CFR propõem a redução e gradual eliminação da tarifa de US\$ 0,54 por galão (3,78 litros) nas importações de etanol. Os dois *think* tanks sugerem ainda a eliminação dos subsídios concedidos à produção de etanol à base de milho nos EUA.

O relatório do Brookings propõe também que os EUA redobrem seus esforços para concluir as negociações da Rodada de Doha. Caso estas continuem se arrastando, diz o instituto, os EUA devem adotar uma "terceira via" entre negociações globais de comércio e acordos bilaterais. Na base desse processo estaria uma série de acordos estratégicos com o Brasil em assuntos de interesse para os dois países, como biocombustíveis e agricultura. Para o Dialogue, um acordo definitivo entre os EUA e o Brasil na área agrícola, em Doha, poderia inclusive servir de impulso para uma futura reabertura das discussões comerciais entre todos os países do hemisfério.

Expectativas suspensas

Embora os think tanks mais importantes de Washington contribuam para o debate sobre políticas públicas no país, funcionando como uma espécie de "lobby acadêmico" no Capitólio, é difícil saber até que ponto as propostas sugeridas serão ouvidas no Congresso. Os próximos meses e anos dirão se a tão esperada "mudança", lema de campanha de Obama, referia-se também à sua política externa para a América Latina.

* Flávia Carbonari é iornalista e mestre em estudos latino-americanos pela Georgetown University.



O futuro ao celular pertence

Nelson Mattos, único brasileiro nos altos escalões da Google, a maior empresa de internet do mundo, fala sobre a crescente importância do telefone celular no uso da rede e os atributos profissionais dos executivos brasileiros globalizados

POR SUZANA BIZERRIL

ão foi difícil achá-lo. Bastou dar um google na internet com as palavras certas e lá estava o nome dele: Nelson Mattos. O atual vice-presidente de Engenharia da Google para Europa, África e Oriente Médio é um gaúcho que deixou o Brasil em 1984, aos 25 anos, para fazer um doutorado em Ciências da Computação na Universidade de Kaiserslautern, na Alemanha. Acabou se tornando professor da própria universidade, e logo em seguida foi convidado para trabalhar na IBM nos Estados Unidos, onde ficou 16 anos.

Desde 2007, comanda, da Suíça, engenheiros que procuram criar diariamente novos aplicativos para tornar os serviços da Google mais atraentes e rápidos. O escritório, em Zurique, mais parece um grande *playground* para jovens adultos. Tem salas de games, mesas de sinuca, academia de ginástica, espaço para massagens e relaxamento. Foi lá que Nelson Mattos falou à PIB sobre o futuro da internet, as diferenças entre os usuários da web no mundo e o fascínio de trabalhar na empresa que virou sinônimo de internet. Principais tópicos da entrevista:

» O Brasil, o computador e a importância do celular na internet

O mercado brasileiro é importante porque tem uma quantidade muito grande de gente com acesso à internet. E é um país onde a utilização do telefone celular cresceu vertiginosamente nos últimos anos. O celular vai ser a nova maneira de ter mais usuários utilizando os aplicativos da internet. Se você pensar na quantidade de pessoas que têm telefone no Brasil e ainda não dispõem dessa tecnologia, poderá imaginar o mercado promissor que se abre para o futuro. Por que as pessoas vão ter um computador em casa, se elas podem simplesmente usar o telefone celular para acessar a rede mundial e seus serviços? Se houver um rápido desenvolvimento tecnológico dos celulares, eu imagino que muita gente que já usa o telefone móvel

não vai precisar usar o computador. Para isso, será necessário desenvolver celulares com teclados mais eficientes e melhor conexão. Não sei se demora um ano, dois ou cinco, mas posso antever o dia em que

não vai haver vantagem em usar algo mais do que o celular para ter a internet nas mãos.

>> O impacto da difusão da internet via celular

Em pouco tempo, talvez o teclado já não seja mais necessário, pois bastará um comando de voz para acessar um menu no celular. Pode-se imaginar, então, que os países em desenvolvimento, que não têm um nível educacional alto, terão muito mais acesso à informação e à internet em geral. Atualmente, é necessário ler e escrever bem para trabalhar com um computador. Para conseguir resultados, digitar corretamente é essencial. Voz, todo mundo tem e todo mundo sabe falar.

» O desafio de trabalhar em regiões tão diferentes entre si quanto Europa, África e Oriente Médio

Esses três mercados têm características completamente distintas. Para mim, isso é um prato cheio, sempre tive muito interesse em usar tecnologia em lugares onde os pré-requisitos são diferentes. Só na África estive quatro vezes no ano passado. Temos dez grandes laboratórios do Google em cinco países nessa área – Suíça, Irlanda, Inglaterra, Dinamarca e Israel. O de Zurique é o maior deles, com funcionários de 50 nacionalidades. Precisamos ter engenheiros que entendam as necessidades e restrições locais. A consulta na internet

A internet
via celular
vai ajudar os
países pobres
na difusão de
informação e
conhecimento

pelo telefone celular, por exemplo, é extremamente popular em países em desenvolvimento, como Índia, China e mesmo o Brasil, mas não é utilizada em grande volume nos países desenvolvidos, onde a maioria

das pessoas tem uma excelente conexão via computador a baixo custo.
O blogging é extremamente popular
na França e em países do Leste Europeu, onde praticamente todo mundo
tem o seu blog. Na Escandinávia, as
pessoas leem mais de um jornal por
dia, em média dois ou três, por isso
usam a internet para consultas complementares ao que já leram. Já na
Suíça, Áustria e Alemanha, as pessoas
leem, no máximo, um jornal por dia,
daí o usuário fazer buscas muito mais
abrangentes e usar a rede para saber
o que está acontecendo no mundo.

» Quais produtos da Google podem ser melhorados, e como

Todos eles podem ser melhorados. Quando o usuário utiliza algum produto, ele sempre pensa que poderia haver algo para torná-lo melhor, mais interessante ou mais fácil de usar. Mesmo que um produto seja perfeito no sentido de rodar bem, eficiente ou responda rapidamente à consulta, o usuário sempre tem novas ideias de como aprimorá-lo. O próprio serviço de busca de informações ainda precisa ser melhorado. Recentemente, nós criamos uma ferramenta que tenta descobrir instantaneamente o que o usuário está procurando. Quando você começa a digitar as primeiras letras da palavra, já aparecem várias opções de nomes e assuntos. Já conseguimos também filtrar o resultado por segmentos: vídeos, imagens, notícias e páginas

62 | PIB | €



sobre um determinado assunto. Um dos grandes investimentos na área de busca é descobrir exatamente o que o usuário quer. Se eu digito a palavra pizza, por exemplo, provavelmente eu quero saber o endereço das pizzarias mais próximas da minha casa, e não a origem da palavra pizza. No futuro, temos de entender o que o usuário está procurando e processar a resposta da forma mais consistente e eficiente possível.

>> O que é preciso para trabalhar na Google e qual é a sensação de fazer parte de uma empresa inovadora

Bem, eu não nasci na era da informática nem passo o dia todo na frente do computador. O essencial é ter um bom entendimento do comportamento do usuário e da arquitetura de um computador. A Google é fascinante para alguém da área técnica, como eu, por todos os desafios tecnológicos que já resolveu ou está tentando resolver. Do ponto de vista empresarial, procura criar um ambiente interno extremamente estimulante para que os funcionários sejam inovadores e produtivos. Toda a estrutura de gerência é completamente diferente da de empresas tradicionais. Confesso que depois que passei a trabalhar na Google virei o cara mais cool do mundo para meus filhos e sobrinhos.

>> Os atributos profissionais mais valorizados dos executivos brasileiros no exterior

Para ter sucesso nas empresas internacionais, e em particular nas empresas multiculturais e multimídias como a Google, acho que essencial é ter conhecimento técnico muito sólido, excelente base multicultural, fluência no inglês, comprometimento e dinamismo.

>> O futuro da Apple sem **Steve Tobs**

A Apple sempre foi uma empresa de inovações impressionantes. Ela revolucionou a interface com o usuário por meio do Macintosh, e faz o mesmo hoje com o iPhone. Não há dúvida de que Jobs é brilhante, mas a Apple criou um histórico e um ambiente interno que permitem resultados coletivos.

>> Um conselho para quem tem 22 anos, 50 mil dólares no bolso e quer começar um negócio na internet

Com a experiência que tenho hoje, eu não começaria com US\$ 50 000. Iria até a Califórnia conversar com alguns investidores para ver como eles conseguiriam aumentar esse investimento. Eu acho que a área de aplicativos e entretenimento na internet é enorme. Veja-se o exemplo do YouTube. E, como disse, quem quiser investir em celulares e tornálos mais adaptados à internet terá sucesso. O número de celulares no mundo já é três vezes maior que o de computadores. ■



Irlanda com sotaque brasileiro



Mais de 20 mil brasileiros já trabalham na Irlanda, e em Anápolis (GO) há muitas casas pintadas com as cores da bandeira irlandesa — mas as empresas brasileiras ainda não descobriram as facilidades que o "Tigre Celta" pode oferecer como porta de entrada à rica União Europeia міснає ноеу*

uando cheguei ao Brasil como embaixador, em agosto de 2006, pude falar aos meus anfitriões brasileiros do desenvolvimento dramático da economia da Irlanda nos últimos dez anos. O "Tigre Celta", como a economia irlandesa ficou conhecida, transformara-se numa das economias mundiais mais dinâmicas, abertas e globalizadas do mundo, com comércio exterior e conexões de investimento extensas. Como membro da União Europeia (UE), a Irlanda é parte de um mercado único de mais de 400 milhões de pessoas e divide uma moeda comum, o euro, com 15 outros estados membros da União Europeia.

A Irlanda é agora mais bem conhecida pelos brasileiros, uma vez que, a cada ano, mais de 4 000 brasileiros escolhem o país para estudar. Outros 20 000 brasileiros mudaram-se para a Irlanda beneficiando-se do rápido crescimento da economia nos últimos anos. Na cidade de Gort, no oeste do país, quase 40% da população é constituída por brasileiros. Muitos são de Anápolis (GO), e alguns deles, ao voltar, pintaram suas casas com as

cores da bandeira irlandesa – verde, branco e laranja!

No último ano, a Irlanda, assim como muitos outros países, foi afetada pela crise econômica global. Estima-se que o PNB diminua 4,5% e que o desemprego cresça 9% em 2009. O governo tem tomado medidas fortes de correção, e já está gastando 5% do PIB na infraestrutura da capital. Esta medida coloca a Irlanda em sintonia com os pacotes de estímulo anunciados em outras economias.



Estamos em melhores condicões de emergir de dificuldades atuais do que no passado. A inovacão e o dinamismo que caracterizam tão bem a indústria brasileira também são encontrados na Irlanda. É, no entanto, frustrante que mais empresas brasileiras ainda não tenham considerado as possibilidades que o país oferece. Pelo contrário, um pequeno número de empresas irlandesas tem agora presença no mercado brasileiro. É o caso, por exemplo, da indústria de alimentos Kerry, que emprega mais de 600 pessoas em sua fábrica em Campinas.

É importante que as empresas brasileiras descubram que a Irlanda pode ser a melhor porta de entrada ao mercado europeu. Corporações globais que se instalaram ali descobriram uma força de trabalho altamente qualificada, com grande capacidade de se aperfeiçoar, inovar e Força de trabalho qualificada, inovação, impostos baixos: eis o que já levou mil empresas estrangeiras a escolher a Irlanda como porta de entrada à Europa

iniciar novos processos capazes de tornar o negócio mais dinâmico, eficiente e lucrativo. Fortes parcerias de trabalho entre universidades e empresas internacionais aumentam dia a dia. Esta é a razão pela qual quase 1000 empresas estrangeiras decidiram ter uma base na Irlanda.

Outro atrativo é o sistema de tributação irlandês – aberto e transparente. A lei de tributação sobre investimentos prevê alíquota de imposto de 12,5% sobre todos os lucros comerciais, tanto para as empresas locais quanto multinacionais. Uma alíquota de 25% aplica-se a rendimentos não comerciais.

As empresas brasileiras interessadas podem entrar em contato com a agência promocional de investimento na Irlanda, IDA Ireland - Industrial Development Agency, que tem apoio do governo. Hoje, muitas companhias internacionais utilizam a Irlanda como plataforma para atuar no restante da Europa e em outras regiões em setores diversos, como e-Business, Engenharia, Tecnologia da Comunicação e Informação (TCI), Ciências Humanas, Serviços de Negócios Financeiros e de Serviços Globalmente Negociados.

Os chips da Intel para o mercado do Oriente Médio Europeu e da África são feitos na Irlanda. As empresas líderes de internet têm ali suas maiores operações, entre as quais o Google, Yahoo!, Amazon, eBay, Facebook e PayPal, para citar apenas algumas. Ouatorze dos 15 laboratórios farmacêuticos líderes no mundo têm uma presença operacional na Irlanda – caso da Pfizer, Johnson & Johnson, GlaxoSmithKline, Schering-Plough e Wyeth Medica. A Irlanda também é uma das maiores exportadoras de software do mundo. Empresas como a Intel e Wyeth mantêm ali bases mundiais para algumas de suas operações com maior grau de complexidade.

Espero que os investidores brasileiros vejam que a Irlanda lhes oferece uma base estável, lucrativa e de língua inglesa para suprir os mercados mundiais.

Indústria farmacêutica e softwares: liderança na inovação

*Michael Hoey é embaixador da Irlanda no Brasil Representação da IDA Ireland no Brasil: Renate Buzon

E-mail: renate.buzon@ida.ie

Como a brasileiríssima Tecsis se transformou em um dos maiores fornecedores de pás de turbinas eólicas do mundo vicente vilardaga, de sorocaba

diu investir na energia dos ventos, um mercado então insignificante que só chamava a atenção de ambientalistas interessados em fontes sustentáveis de energia elétrica. A empresa foi criada para investir na produção de pás de turbinas eólicas, aproveitando um momento de mudança de mentalidade e os conhecimentos em engenharia es-

pacial e materiais compostos de seus fundadores. Não tinha a perspectiva de vender uma só unidade no Brasil – aqui, os ventos são ainda mal aproveitados para a geração de energia -, mas em pouco tempo conseguiu fechar um primeiro contrato na Alemanha e, a partir daí, criar um novo modelo de negócio no setor: a produção sob encomenda voltada para a exportação. Até 1995, a única fabricante do mundo era a dinamarquesa LM Glasfiber, que fazia pás padronizadas para atender seus clientes no mundo. Ao entrar nesse mercado, a Tecsis trouxe inovações para o produto e o processo de produção e conseguiu consolidar-se como um dos líderes globais num prazo de dez anos. "O mundo ainda tinha uma abordagem simplista da geração de energia eólica, e as pás eram rudimentares", lembra Bento Koike, um dos fundadores da

empresa e seu atual presidente. "Trouxemos a experiência do setor aeroespacial para uma indústria incipiente."

dos Campos (SP), a cidade que deu origem também à Embraer, o maior fabricante de aviões comerciais de médio porte do mundo. Ao dar o pontapé inicial na Tecsis, seus fundadores já tinham boa experiência com construção de turbinas eólicas, além de contatos comerciais na Alemanha. Por volta de 1980, Koike, que havia trabalhado no Instituto de Atividades Espaciais (IAE), do

Centro Tecnológico Aeroespacial

(CTA), comandara, pelo lado bra-

sileiro, um projeto de cooperação

científica junto com o instituto es-

formados no Instituto Tecnológico

de Aeronáutica (ITA), de São José

pacial alemão DFVLR, sediado em Stuttgart.

O projeto, batizado de Debra, envolvia a produção de uma turbina eólica de 100 kW, com pás de 25 metros de diâmetro. Na época, era um catavento bastante potente, e o projeto introduzia alguns novos conceitos até hoje adotados em turbinas de grande porte. "Os alemães são extremamente técnicos na abordagem, mas conseguimos mostrar a evolucão de nosso conhecimento quando fomos buscar negócios lá fora muitos anos depois", diz Koike.

Na largada no mercado europeu, a Tecsis conquistou um primeiro contrato na Alemanha, pequeno, quase experimental, que correspondia a de 2% a 3% das pás de que o cliente precisava. Rapidamente as encomendas cresceram e, em dois anos, a indústria de Sorocaba atendia 80% das necessidades do fabricante de turbinas. Para Koike, sua empresa ganhou o mercado demonstrando agilidade, capacidade de inovar e excelente relação entre custo e qualidade. "Aliamos aos projetos o rigor e o controle de qualidade do setor aeroespacial", diz ele.

A Tecsis é, hoje, o segundo maior fabricante independente de pás para turbinas, com uma participação no mercado mundial de cerca de 20% (só fica atrás daquela empresa dina-

na China.

marquesa que desafiou há quase 15 anos, a LM Glasfiber). Nos últimos anos, a demanda por esse tipo de equipamentos cresceu rápido, a uma taxa de cerca de 30% ao ano, principalmente por conta do avanço da demanda nos Estados Unidos e

No Texas (EUA),

movida a pás da

brasileira Tecsis

usina eólica

Em poucos anos, os Estados Unidos conseguiram implantar o maior parque eólico do mundo e reduzir sua dependência de outras fontes



Tecsis, empresa 100% brasileira com sede em Sorocaba (SP), fez uma aposta ousada na metade dos anos 1990. Deci-

Ranking mundial da geração de

energia eólica (em GW*)

EUA

ALEMANHA

ESPANHA

CHINA

ÍNDIA

ITÁLIA

FRANÇA

INGLATERRA

DINAMARCA

Fonte: Global Wind Energy Council (GWEC)

A força dos ventos 25,17 23,90 16,75

O diferencial da Tecsis podia ser resumido em duas palavras: conhecimento tecnológico. A empresa foi criada por um grupo de profissionais



PORTUGAL 2,86 BRASIL *capacidade instalada/2008

12,21

3,73

3,40

3,24

3,18

de energia poluentes. A Tecsis aproveitou a oportunidade e hoje lidera o O porto de Santos embarca produtos Tecsis: 100% internacional

mercado norte-americano, onde é responsável pelo fornecimento de metade das pás em operação. Atualmente, a Tecsis trabalha apenas com três grandes clientes mundiais: um na Espanha e dois nos Estados Unidos, um deles a General Electric.

São clientes chamados de integradores, pois compram as pás e os demais componentes e montam a turbina para o cliente final – uma empresa concessionária de geração de eletricidade. Por isso, os equipamentos da Tecsis estão espalhados pelo mundo, dos Estados Unidos a Europa, Índia e Austrália.

Os primeiros parques de geração de energia movida a vento surgiram na Alemanha e em outros países do norte da Europa há pouco mais de 20 anos em meio à pressão ambiental pelo uso de fontes sustentáveis e pela diminuição da dependência da energia nuclear. Os primeiros a investir pesadamente em usinas eólicas foram a Alemanha e a Dinamarca. Espanha e Portugal, países especialmente beneficiados pela força dos ventos, vieram em seguida.

A China acelera

A Alemanha, mesmo não tendo condições privilegiadas de vento, já tem cerca de 7,5% de sua demanda por eletricidade atendida por energia eólica. Portugal, com grandes projetos, como o do porto de Aveiro, disputa hoje com a Espanha o segundo lugar, atrás da Dinamarca, entre os países com maior participação do vento em sua matriz energética.

Em 2008, segundo o Global Wind Energy Council (GWEC), órgão que monitora o setor, a capacidade insta-



lada mundial atingiu 120,8 GW (*veja quadro à pág. 68*). Os Estados Unidos são o país com maior potência instalada, mas é a China, mais uma vez, quem mais cresce no setor. No ano passado, quase duplicou sua potência eólica e será até 2010, segundo previsões do GWEC, o segundo maior produtor do mundo.

Nesse mercado em alta, a Tecsis cuida de preservar a propriedade intelectual e seus direitos de inovação. Há cerca de quatro anos, passou a registrar as suas patentes, ligadas à engenharia de materiais e ao processo de fabricação. Hoje, são mais de 40 patentes registradas internacionalmente. "As pás são os componentes das turbinas com maior conteúdo tecnológico, aqueles que mais fazem diferença no seu desempenho", diz Koike.

O desenho pode fazer muita diferença na eficiência aerodinâmica das pás, que são feitas de resina plástica com fibras estruturais como o carbono. Tais materiais permitem aliar leveza à geometria complexa e exata. Quando a Tecsis começou a produzir as primeiras unidades, as pás de turbinas eólicas já mediam 19 metros e pesavam cerca de 900 quilos. Koike lembra que a empresa produzia de 20 a 30 pás por mês sob encomenda do cliente alemão. Hoje, elas medem 50 metros e pesam cerca de 10 toneladas. Mesmo imensas, suas dimensões têm de ser extremamente precisas e a margem de erro é praticamente inexistente: uma peça de dezenas de metros tem milímetros de margem de tolerância. Além da exatidão da peça, a resistência é outro atributo importante – a vida útil de uma pá deve girar em torno de 30 anos.

A produção diária atual da Tecsis é de 30 pás por dia. São fabricadas em dez unidades espalhadas pelo município de Sorocaba, que empregam cerca de 4 000 funcionários. Cerca de 95% da matéria-prima usada pela empresa é importada. A Tecsis não vê a hora de começar a vender suas pás no mercado brasileiro, mas os projetos de usinas movidas a vento ainda são raros e modestos no país. Segundo o último relatório do GWEC, o Brasil conta atualmente com uma potência instalada

de 247 MW, distribuída em Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Ceará. "A participação da energia eólica no Brasil é muito baixa, principalmente quando se pensa no potencial local de geração", diz Koike.

O desprezo por esse potencial energético é mais acentuado no Ceará. No norte da Alemanha, a velocidade média anual dos ventos é de 6,5 metros por segundo. Na região de Fortaleza, a capital do Ceará, a velocidade fica entre 9 e 9,5 metros por segundo.

Isso quer dizer que uma turbina em Fortaleza é capaz de gerar, no mesmo espaço de tempo, três vezes mais energia do que outra no norte da Alemanha (a quantidade de energia gerada equivale ao cubo da velocidade do vento).

"No Brasil, a política energética do governo deveria ser repensada em

Só os ventos

do Ceará

dobrariam a

geração de energia no Brasil favor da energia eólica, principalmente porque temos condições extremamente favoráveis de vento", afirma Koike. A seu ver, o país das usinas hidrelétricas e do etanol de cana-de-açúcar virou uma referência inter-

nacional de uso de fontes renováveis de energia e isso acabou levando-o a uma certa acomodação.

A média mundial de uso de energia obtida de fontes renováveis é de 13%. Nos países mais industrializados reunidos na OCDE, por exemplo, essa

média cai para 6,1%. No Brasil, atinge 45%. "Se fosse aproveitada somente a Na fábrica de Sorocaba (SP), a exportação garante bons ventos

potência eólica total do Ceará, dobraríamos a capacidade instalada de geração de energia do Brasil", diz Koike. Ele afirma que isso poderia ser feito em um prazo relativamente curto.

Uma das grandes vantagens dos parques eólicos em relação às usinas termelétricas é a rapidez de instalação, além da gratuidade do combustível, o vento. Nos últimos tempos, os custos dos equipamentos das turbinas também caíram substancialmente, tornando a opção pelas usinas eólicas ainda mais interessante. "Só lamento não ter uma única pá rodando nos cataventos do Brasil", afirma Koike. "Mas isso é questão de tempo: o mercado mundial vai continuar crescendo no mesmo ritmo e a energia eólica vai acabar sendo mais valorizada também no Brasil".

da matéria-prima usada pela empresa

Tsos quer dizer que uma turbina em média cai para

(18) la havida de Constitución de Cons



Viajando na tecnologia

Ainda vai demorar para você fechar negócio com um aperto de mão holográfico, mas em época de cintos apertados as reuniões de telepresença ganham espaço diante das viagens aéreas — terceiro maior custo nas empresas fábio steinberg

lajar a trabalho ou fazer uma reunião virtual, tipo teleconferência, eis a questão. Em tempos de crise e vacas magras, a escolha nada tem de shakespeariana: diz respeito a controle de custos, respeito à etiqueta corporativa e ao bom relacionamento com parceiros e novos interlocutores. As opções são claras: de um lado, a tecnologia que desenvolveu a videopresença, uma sofisticada forma de reunião que dá aos participantes de diferentes loDo outro, a viagem de negócios, que transporta o executivo a outro ponto do país ou do planeta para falar com seus pares olho no olho. Qual destes dois modelos vai prevalecer? Não há resposta fácil, ainda mais em época de mudança de hábitos. Argumentos convincentes fazem o pêndulo oscilar para qualquer dos extremos opostos, dependendo da ocasião, do motivo do

até agora impopular alternativa da videoconferência foi desengavetada. Ou melhor, teve seu retorno acelerado, enquanto novas tecnologias virtuais continuam em evolução. A videoconferência, agora turbinada com melhorias significativas, como a utilização da banda larga em alta definição aliada à promessa de em futuro próximo incorporar recursos tão sofisticados como a holografia, ainda em protótipo, ganhou até nome mais charmoso: telepresenca.

O mundo sentiu o gostinho da holografia na célebre cena em que a imagem tridimensional da princesa Leia se materializa diante do mestre Jedi no filme Guerra nas Estrelas, e

sica Yellin, em Chicago, como se ela estivesse de pé diante dele no estúdio. Mas não era uma imagem holográfica, 🛓 já que esta é projetada no espaço. Na verdade, Blitzer falava com o vazio - só os telespectadores viam ambos, com a imagem da repórter formada pelo processo tomográfico, ou seja, capturada de todos os lados, processada por computador e inserida na imagem principal, como acontece nos efeitos especiais de Hollywood. Para que o CEO da Cisco Systems, John Chambers, pudesse participar de algum modo do evento Cisco Networkers no ano passado, em São Paulo, usou-se técnica igualmente digital, mas um pouco diferente. Apresenta-

do por Pedro Ripper, então CEO no Brasil, Chambers "apareceu" no palco em forma de imagem de alta definição projetado num suporte invisível para o público. Mas é um sistema híbrido, à espera da tecnologia de baixo custo que permita a uma imagem se concretizar no espaço de forma tridimensional.

Já a tecnologia de videopresenca existe há 30 anos, segundo explica o veterano jornalista especializado em telecomunicações Ethevaldo Siqueira. Só que, por implicar custos altos demais, o uso ficou restrito às grandes corporações. "Hoje, as significativas reduções dos custos digitais de longa distância viabilizaram a utilização do recurso por mais empresas", diz Siqueira. Numa nota postada em seu site recentemente, a revista inglesa The Economist cita o exemplo da British Telecom. A operadora de telefonia britânica obteve uma economia anu-

A Bristish

al de US\$ 355 milhões graças ao uso eficiente de teleconferências. Em 2007, um total de média de 12 participantes por sessão. O esforco da empresa no sentido de coibir viagens desnecessárias resultou numa redução de cerca de 70% dos gastos com transporte aéreo e hospedagem nos últimos 12 meses.

Juntos, ou quase

Uma reunião de telepresença realmente impressiona. Tome-se o exemplo da sala montada para esse fim na sede da Philips, em São Paulo. Gracas a recursos avancados de imagem e de som resultantes de um acordo mundial que combina equipamentos da Cisco com servicos de comunicação da British Telecom, o ambiente ali é tão particular que dá aos participantes, mesmo separados por milhares de quilômetros de distância, a sensação de estar sentados em torno de uma única mesa de reuniões. Metade dela

Telecom encontro e do custo. ela diz: "Obi-wan, you're my only 107 000 funcionários é fisicamente real, com até seis parti-Diante da necessidade de as emhope". Nas eleições americanas de conseguiu cortar cipantes locais diante de uma parede participou desse tipo presas cortarem gastos operacionais, novembro passado, o âncora da CNN de conferência — seja com três telas. Basta acionar uma te-70% dos gastos entre eles viagens de trabalho - ter-Wolf Blitzer, em Atlanta, conversou por meio de áudio, web cla do telefone para os demais intecom viagens cais a sensação de estar lado a lado. com a imagem digital da repórter Jesgrantes do outro lado completarem, ceiro maior custo corporativo - a e vídeo –, com uma



através das telas, a meia-lua faltante da mesa. Para ampliar a sensação de que estão todos no mesmo lugar, até a cor das paredes das salas usadas nas duas pontas da ligação é igual. A sala de telepresença da Philips em São Paulo é idêntica às usadas na Holanda, Hong Kong, EUA, Japão e nas demais subsidiárias da empresa.

Na Cisco, o conceito de telepresença baseia-se em dois pilares. "O primeiro é oferecer alta qualidade de imagem e som, e o segundo, simplicidade operacional", explica Fernando Lucato, gerente de desenvolvimento de negócios de comunicações unificadas da companhia. A imagem em tamanho real de cada participante aparece em telas de LCD de 60 polegadas de alta definição, combinada com o som espacial que simula a emissão de voz em múltiplos canais do local onde cada um se senta, com transmissão em

O QUE AS empresas querem saber antes de autorizar viagens

- O deslocamento é realmente indispensável?
- Dá para adiar por mais uns tempos?
- Tentou resolver por telefone ou videoconferência?
- É uma reunião interna ou envolve contatos externos estratégicos?
- É só uma reunião ou permite atividades adicionais de negócios?

banda larga. Para dar início à reunião, é preciso apenas apertar uma tecla, do mesmo modo como se usa o controle remoto para ligar a televisão.

Para ilustrar a boa aceitação da nova tecnologia, Lucato cita a experiência da própria Cisco, que ampliou a utilização das teleconferências de 3%, quando a velocidade de transmissão era 15 vezes mais baixa, para até 70% das ocasiões. A Philips, que batizou

esse tipo de reunião digital de connect meeting, segue trajetória semelhante. Transformou São Paulo em ponto central das comunicações da empresa para o Brasil e países vizinhos. Isso faz com que um profissional que trabalha em Manaus ou Buenos Aires, em vez de viajar até a Europa, por exemplo, mobilize-se apenas até São Paulo para uma sessão de telepresença. "A gente até esquece que está falando com máquina e se concentra nas pessoas e no conteúdo das reuniões", diz Ronald Eikelenboom, CFO da Philips para a América Latina. Segundo ele, no entanto, o recurso tecnológico não eliminou todas as viagens de negócios da empresa, feitas agora de forma muito mais seletiva.

A meta da Philips, explicada em campanha interna, é não só ampliar o número e a qualidade das reuniões virtuais, como também aumentar a produtividade com reuniões a distância. A favor da telepresença, há ainda um benefício adicional. "O sistema integra também outros profissionais da empresa, que em outras circunstâncias não costumam viajar", diz Marcos Barcellos, diretor de marketing da Cisco. "Isso faz com que se aproximem mais de seus pares em outras localidades e outras instâncias."

Há, no entanto, limites práticos para reuniões de telepresença, que claramente não resolvem todos os problemas de comunicação de uma empresa. Exemplos: quando se trata de apresentação para grandes grupos em auditório, convenção de vendas, lançamento de um produto ou no caso de um primeiro contato estratégico, a interação pessoal e os demais sentidos humanos, além da visão e audição, ainda são essenciais. "Em muitos casos, viajar é inevitável, dada a importância do contato humano no relacionamento de negócios", diz Eikelenboom, da Philips. "Mas desde que o profissional aproveite a

viagem para mais de um encontro, e quem sabe a complemente com outras atividades, como cursos, otimizando tempo e custos."

Deise Fukamati, diretora da Ama-

na-Key, importante empresa de desenvolvimento e educação de líderes, concorda com Ronald Eikelenboom quanto a situações em que a interação humana é insubstituível. "É ao vivo que se percebem nuances e o lado não verbal das pessoas", diz Deise. "Só as dinâmicas presenciais fornecem um feedback confiável sobre a atitude dos participantes." O alto custo para equipar uma sala de telepresença faz com que recurso não esteja ao alcance de todos. O investimento pode ficar entre US\$ 40 mil, para uma a duas pessoas, e US\$ 700 mil, para até 18 participantes. "Vale a pena desde que se use o equipamento em larga escala", afirma Vivianne Martins, presidente da ABGEV, associação que congrega os gestores de viagens corporativas. Por isso, operadoras de telefonia começam a se interessar em oferecer salas de telepresença para aluguel, como já faz a indiana Tata na Índia.

Trabalho remoto

Viajar ou fazer reuniões virtuais não se decide mais apenas com base em fatores econômicos. Questões ambientais têm levado algumas empresas a optar pela telepresenca como forma de preservar o planeta. Quem define bem o assunto é a IBM, por meio de uma iniciativa global que chamou de Smarter Planet. De um lado, a pressão crescente provocada pela economia, concorrência, demanda do consumidor e novas tecnologias obriga as empresas a se tornar mais ágeis e eficientes. Mas, como a natureza dá fortes sinais de exaustão, não dá mais para transportar profissionais, clientes e parceiros de um lado para outro com a intensidade de antes. Só o congestionamento nas estradas ame-

COMO SABER O QUE VALE A PENA		
VIAGEM	TELECONFERÊNCIA	
A interação pessoal e o contato	O custo da viagem somado às horas	
humano são imprescindíveis para	de percurso torna-se maior que o	
o sucesso do negócio	benefício a ser obtido	
A agenda inclui mais de uma reunião, cursos, encontros	Existe uma única reunião agendada, que pode ser feita a distância sem nenhum prejuízo para os resultados	
As reuniões são com parceiros e	Há escala na empresa que justifique	
clientes em locais diferentes não	o alto custo de instalação do	
integrados ao mesmo sistema	equipamento	
Os encontros envolvem	A própria dinâmica dos negócios	
dinâmicas, treinamentos e	requer reuniões constantes, o que	
reuniões com grandes grupos	encarece esses contatos	

O contato

humano às

vezes tem

aspectos

insubstituíveis

ricanas custa US\$ 78 bilhões por ano e desperdiça 11 bilhões de litros de combustível poluidor. Em Nova York, 45% do tráfego em algumas ruas é devido a carros zanzando atrás de uma vaga. Na IBM e em outras grandes corporações, busca-se adotar alternativas que evitem às pessoas sair de casa e do escritório para encontros de trabalho. O resultado dessa política é notável: 42% dos seus funcionários em todo o mundo já trabalham remotamente. No Brasil, cerca de 3 mil dos 17 400 colaboradores também fazem

isso – 780 deles em casa e os demais em instalações de clientes ou parceiros. "O trabalho está sendo definido muito menos como o lugar para onde você vai, mas sim por aquilo que você faz", diz Manzar Feres, vice-presidente de comunic

presidente de comunicações da IBM para a América Latina.

Mas, ao contrário do que se pensa, as pessoas não estão se isolando. O contato humano tem aspectos insubstituíveis e, na prática, a tecnologia se tornou um poderoso meio de aproximar pessoas. "É raro encontrar quem não faça parte de redes sociais online, como Facebook, Myspace ou LinkedIn", disse numa entrevista re-

cente Sebastien Tondeur, executivo da MCI, a maior empresa de eventos corporativos do mundo. "Mas quanto mais as pessoas interagem online, mais querem se aproximar uma das outras na vida real, seja para viajar, jogar tênis, participar de seminários ou simplesmente se integrar." O fenômeno, segundo Tondeur, já foi captado por portais como o Meetup, que facilitam encontros de grupos em vários locais. Com o lema "Talvez seja hora de menos cara-para-a-tela e mais cara-a-cara", as redes sociais

online se tornaram facilitadores de interações pessoais e ajudam a construir comunidades e redes de relacionamento ao vivo.

De fato, a recessão global pode ter restringido o número de encontros de negócios,

mas em épocas de crise o valor do contato físico acaba adquirindo outra dimensão. Em momentos de mudanças, aproximar fisicamente as pessoas para difundir inovações e motivar para o bom desempenho é fundamental para o sucesso das organizações. Mesmo com novas tecnologias, como a telepresença, as viagens profissionais, ainda que em menor volume, serão indispensáveis por um bom tempo.

74 | PIB | **75**

Gerenciando sua atenção no exterior

POR CYRIL BOUQUET*



Você está sentindo que passou do seu limite? O entendimento eficaz do mundo é crucial para o seu negócio lá fora, mas esse esforço exige tempo e energia que devem ser otimizados

s mercados globais são fonte de substanciais fluxos de caixa. Sua estratégia de globalização exige que sejam desenvolvidas relações com novos clientes no exterior, assim como com aqueles já existentes. Isso não é novidade para as empresas brasileiras, que investiram mais de 150 bilhões de dólares no exterior (2006). As maiores empresas multinacionais brasileiras estão na liderança. De acordo com o Relatório de Investimentos Mundiais de 2007 da Unctad, o Brasil classificou-se em 12º lugar no mundo. Porém, é também um player relativamente novo nesse significativo crescimento de ativos e funcionários estrangeiros, do qual vem participando desde 2006.

Além do mais, a credibilidade de sua empresa no exterior exige que a gestão seja visível nos lugares que devem ser levados em consideração. Isso significa que não se pode simplesmente ficar sentado no escritório central de São Paulo mexendo com papéis de um lado para outro. É necessário dar atenção pessoal aos clientes, funcionários e outros grupos de interesse no exterior. Mas será que a atenção despendida realmente ajuda o objeto principal de sua empresa?



A resposta é sim; mas não tanto quanto você imagina. Como a atenção é muito limitada, o tempo e os esforços investidos em mercados estrangeiros virão sempre em detrimento de outras oportunidades estratégicas.

Eu e dois colegas – professores Allen Morrison, do Institut Européen d'Administration des Affaires (Insead), e Julian Birkinshaw, da London Business School – descrevemos isso em um trabalho publicado pelo Journal of International Business Studies. Os resultados desta má combinação entre quanta atenção se dá a mercados estrangeiros e quanta atenção é realmente necessária podem ser prejudiciais ao desempenho de sua empresa.

Muito pouca atenção aos mercados estrangeiros pode resultar em campos de visão restritos e desenvolvimento de estratégias que permitem pouca sensibilidade às condições do mercado local.

Atenção em excesso pode levar a problemas ainda maiores, pois deve também custar a perda de oportunidades importantes para a sua empresa. O tempo que se despende "fazendo coisas" no exterior desvia a atenção de outras responsabilidades importantes, incluindo um cauteloso planejamento estratégico e problemas relativos à estrutura organizacional. Pode, ainda, sufocar gerentes de subsidiárias, que acabam por desperdiçar tanto tempo "na gestão da matriz" que lhes restará pouca energia para conduzir os negócios regionais.

Tempo e esforço

Observamos um grupo de 18 altos executivos "em ação" para obter uma compreensão clara desses problemas. Ao utilizar uma variedade de mecanismos para ficar por dentro do que acontece ao redor do mundo, esses altos executivos, em sua maioria, tendem a se concentrar em três tipos de atividade:

- >> Fazem uma varredura no mundo para coletar fatos significativos e determinar como a empresa está se saindo em comparação com seus mais importantes concorrentes globais.
- >> Dedicam-se a discussões, preferencialmente cara a cara, com gerentes no exterior e outros elementos-chave, para compreender o significado de sinais mais complexos.
- >> Despendem tempo discutindo as evoluções globais em reuniões de co-

mitês executivos para chegar a um consenso sobre a direção estratégica da organização.

Na segunda parte de nosso estudo, desenvolvemos um questionário para perguntar aos altos executivos quanto tempo e esforço eles investiram em cada processo, e comparamos suas respostas com os dados de desempenho sólidos obtidos de fontes secundárias. O estudo total abrangeu 135 das maiores corporações multinacionais em todo o mundo.

Os resultados foram consistentes com nossas expectativas, apesar de um pouco mais drásticos do que esperávamos. Muito pouca atenção ou atenção em excesso pode realmente causar danos ao desempenho de uma empresa – medidos de acordo com três índices (retorno sobre ativos, índice de lucros sobre vendas e rentabilidade sobre o patrimônio) em um período de cinco anos. Mas o limiar mais alto daquilo que constitui um grau de atenção ideal foi muito mais baixo do que o esperado.

Em média, os altos executivos de grandes empresas multinacionais não deveriam alocar mais do que 30% de seu tempo e esforços "lá fora" tratando de questões empresariais do exterior.

Nosso estudo identificou três contextos nos quais deveriam ser gastos mais tempo e energia para a compreensão do mercado global:

- >> Quando os altos executivos tinham acumulado como um grupo muita experiência no exterior;
- >> Quando a indústria representa um contexto particularmente dinâmico em que as coisas mudam muito, o tempo todo;
- >> Quando existem graus de fragmentação substanciais em toda a organização global.

Talvez a última descoberta mereça discussões adicionais. Quando as firmas são conduzidas como cons-

telações de unidades de negócios independentes, cabe à sede da empresa agir como a principal integradora. Nesse caso, a atenção dos altos executivos é crucial para lidar com a ambiguidade organizacional, estabelecer prioridades e identificar focos de conhecimento e perícia que possam ser alavancados em todas as unidades de negócios. Em contrapartida, os executivos da sede não precisam intervir tanto, quando a corporação multinacional já tiver implementados sistemas e procedimentos operacionais-padrão para o compartilhamento de conhecimento e funções como uma operação ple-

Parte do maior desafio organizacional de hoje em dia está relacionada à "ecologia da atenção" (quem se ocupa de que e quando). A atenção é uma das moedas mais preciosas que você tem. Gerencie-a com cuidado

namente integrada. Nesse caso, atenção demais do centro pode facilmente interferir no funcionamento de toda a organização.

Escolha seu foco

Como observou Emerson de Almeida, presidente da Fundação Dom Cabral, sobre a expansão brasileira no exterior, "esta é uma evolução extraordinária das principais multinacionais brasileiras – e traz para elas verdadeiros desafios gerenciais, isto é, como gerir esse processo e as redes de produção internacionais resultantes e, ao mesmo tempo, contribuir para

um mundo mais sustentável". Claramente, as demandas colocadas hoje sobre a alta administração são cada vez mais diversas e fragmentadas.

Apesar de sua estratégia sobre o planejamento de operações e recursos ser imperativa, sua atenção constitui um recurso crucial que desempenha um papel importante na melhoria da performance da empresa. O montante de varredura que você emprega nas comunicações que tem com pessoal e clientes no exterior e nas discussões com outros altos executivos é um componente crítico da sua capacidade de gerar um entendimento eficaz do mundo. E é através desse entendimento superior que você pode agregar valor à organização global.

Mas a sua atenção é preciosa demais para ser alocada sem restrições. Algum dia você já sentiu como se tivesse excedido o seu limite? Parte do maior desafio organizacional de hoje em dia está relacionada à "ecologia da atenção" (quem se ocupa de que e quando).

Muitas tarefas podem e devem ser delegadas. Todos sabem disso. A chave é decidir onde todos nós precisamos estar focados em um dado ponto no tempo. Executivos bem-sucedidos estão no controle de como e por que dirigem sua atenção da forma como o fazem. Eles quantificam seus investimentos pessoais de tempo e esforço, garantem que tais investimentos sejam proporcionais ao contexto no qual a firma opera e às demandas imediatas em mãos, encontram maneiras de mensurar os conjuntos de retornos associados.

A atenção é uma das moedas mais preciosas que você tem. Gerencie-a com cuidado. ■

* Cyril Bouquet é professor de Estratégia no IMD. Colaborou Jeanny Wildi, pesquisadora associada

DOIS HOTÉIS PARA ÓCIO E UM PARA NEGÓCIO

Maravilha em Fernando de Noronha

SÓ MESMO A distância, a incrível beleza do mar e a natureza exuberante e intocada de Fernando de Noronha para fazer com que os seus visitantes tenham tolerado por anos a fio a constrangedora



modéstia de suas hospedarias. A situação melhorou da água para o vinho, há poucos anos, com a chegada da glamourosa Pousada Maravilha – um luxuoso refúgio de charme de apenas cinco bangalôs e três apartamentos na deslumbrante praia de Sueste. A beleza e a exclusividade do lugar foram

reconhecidas agora pelo guia britânico Conde Nast Johansens, que lhe atribuiu o Prêmio Excelência de 2009 na categoria pequenos hotéis da América do Sul. www.pousadamaravilha.com

Deu no New York Times

A SEÇÃO DE Viagens do New York Times não costuma errar: o lugar certo para se hospedar em Búzios é o Cachoeira Inn, propriedade do casal americano Susan e Matt Marshall. Eles conheceram Búzios como turistas, em 2003, quando Matt trabalhava como executivo de uma multinacional no Brasil. Apaixonaramse pelo lugar, compraram um casarão na praia da Ferradura e,



cinco anos e US\$ 2 milhões depois, abriram ao público uma pousada rústica e refinada ao mesmo tempo, que se autodefine como uma "tropical-asian style guest house". Tem jardins deslumbrantes, uma cachoeira e o mar a seus pés.

No seu hotel ou no meu?

FAZER REUNIÕES DE negócios em São Paulo ficou mais simples e cômodo para empresários e executivos de passagem pela cidade. O hotel Radisson Faria Lima oferece agora um articulado serviço de day office – escritório por um dia – para quem precisa ter um espaço privativo e suporte para reuniões, entrevistas de seleção ou para atender clientes. As salas de day office têm 33 m², capacidade para oito pessoas, banheiro exclusivo e são equipadas com TV LCD, frigobar, internet banda larga e telefone. A diária custa a partir de R\$ 800, mais 5% de taxas. www.atlanticahotels.com.br

Segurança nas nuvens

VOAR ESTÁ FICANDO cada vez mais seguro, e a taxa de sobrevivência em acidentes aéreos também cresce cada vez mais, como prova o pouso do Airbus da US Airways no rio Hudson em Nova York, em janeiro passado, quando todos os 155 a bordo escaparam ilesos, e outros casos recentes. O último relatório da Organização da Aviação Civil Internacional (ICAO, como é conhecida pela sigla em inglês) revela que se passou de 19 acidentes com fatalidades para 10 milhões de decolagens em 1990 para quatro em 2008. No total, considerando a totalidade dos voos comerciais, houve 29 acidentes graves em 1990, e apenas 11 em 2008.



Fazer bonito com a mala alheia

CANSADO DE SE sentir humilhado com aguela mala surrada que a atendente do check-in etiqueta com desdém? Uma empresa de Nova York, a Flight 001, com loja no West Village, inaugurou um sistema de aluguel de malas high tech da grife Rimowa (uma média vale 500 dólares nos EUA, quase o dobro no Brasil). O aluguel custa US\$ 10 por dia, ou 60 por semana. Por enquanto, só em Nova York. Recomendado para viajantes especialmente vaidosos ou inseguros. www.flight001.com

O chef Redzepi e uma

de suas criações:

novidade no pódio

O terceiro melhor restaurante do mundo

TODO MÊS DE abril, a revista Restaurant Magazine eletriza os gastrônomos e gulosos em geral com sua lista anual dos 50 melhores restaurantes do

> planeta (na verdade, a lista continua de 51 a 100). Os dois primeiros de 2009 não surpreendem, são El Bulli, do mítico Ferran Adrià na Espanha, e o venerável The Fat Duck, do chef Heston Blumenthal, na Inglaterra. A surpresa este ano é um dinamarquês no pódio, em prestigioso terceiro lugar. Trata-se do restaurante Noma, do jovem chef René Redzepi, de Copenhague, profeta de uma cozinha tão orgânica, natural, básica quanto inventiva. O

brasileiríssimo Alex Atala e seu D.O.M., de São Paulo, está na 24ª posição, subiu 16 desde o ano passado.

DOIS VOOS DIRETOS PARA O ORIENTE

Com a El Al de Guarulhos para Tel-Aviv...

DESDE O INÍCIO de maio, a companhia israelense El Al está voando três vezes por semana direto de São Paulo para Tel-Aviv, sem escalas. São 14h30 de voo em jatos Boeing 777. Há tarifas especiais nas primeiras semanas, inclusive para quem quer prosseguir para a Europa ou outros destinos. www.elal.com

...e com a Turkish de Guarulhos para Istambul

A TURKISH AIRLINES também abriu uma rota inédita em abril, com voos às quartas e aos domingos de Guarulhos (SP) para o aeroporto Kamal Ataturk, em Istambul, com escala técnica de 90 minutos em Dacar, no Senegal. A duração total do voo, em Airbus 340, é de 14h35. Nas primeiras semanas, preço promocional a partir da bagatela de US\$ 799. www.flyturkish.com.br



Turismo Expresso

HÁ MAIS DE OITO ANOS em Portugal, o presidente executivo da Transportadora Aérea Portuguesa (este é o nome oficial da TAP), o brasileiro Fernando Pinto, reconhece traços cariocas na capital lusa. A beleza natural, o clima agradável e a alegria dos seus habitantes já o levaram a considerar Lisboa como o Rio de Taneiro de Portugal. Conheça as sugestões do responsável máximo da TAP para roteiros de curta duração nessa cidade histórica, que combina perfeitamente vários séculos de influências culturais diversas com as mais modernas

tendências e estilos de vida.





No bondinho nostálgico, viagem pela parte alta de Lisboa

Se tiver algumas horas...

...APROVEITE PARA TER a melhor vista global da cidade já a bordo do seu voo durante a aproximação à capital portuguesa. Percorra as colinas de Lisboa num tour de bonde. Um percurso, durante 1h30, pelos mais belos bairros antigos da cidade num meio de transporte tipicamente lisboeta. Prepare-se para esta viagem, que começa na Praça do Comércio, com uma agradável refeição no histórico restaurante "Martinho da Arcada", um dos locais favoritos do grande poeta português Fernando Pessoa.





Se tiver o fim de semana inteiro...

...ALÉM DAS SUGESTÕES já

referidas, passe pela Fundação Calouste Gulbenkian para conhecer a atual exposição Evolução de Darwin, que conta com a colaboração do Museu de História Natural de Nova York. Não deixe de visitar o Pavilhão de Portugal do Parque das Nações, uma das mais modernas e cosmopolitas zonas da cidade. Símbolo da Expo 98, ele reúne atrações como o maior Oceanário da Europa e o Pavilhão do Conhecimento, um local dedicado às ciências.





A censura, Isaura e a China

A longa marcha da Globo para conquistar mercados com novelas de sucesso mundial e descobrir lugares exóticos que mudam de nome

A TV GLOBO COMEÇOU a exportar programas no fim dos anos 1970, primeiro com O Bem-Amado, na América do Sul, e a seguir com Gabriela, em Portugal. O objetivo de vender em toda a Europa era complicado pelo hábito local de séries curtas, de até dez episódios. O Boni me havia advertido: "Vai ser difícil exportar de cara novela com 160 capítulos. Se um dia tivermos de fazer um compacto, aproveite para preparar um piloto, alguns folhetos e tentar vender".

A censura do regime militar da época deu a sua colaboração ao proibir uma novela inteira (Saramandaia, acho), e a Globo foi obrigada a editar Escrava Isaura em 20 episódios, enquanto preparava nova produção às pressas. O tapa-buraco acabou se transformando no primeiro sucesso internacional da Globo.

A oportunidade de ouro surgiu no Mercado de TV de Monte Carlo no início dos anos 1980. A TV da Suíça italiana se encantou com Isaura e produziu a versão italiana, o que permitiu que a novela fosse exibida também na emissora Retequattro para toda a Itália. Sucesso surpreendente para todos, inclusive para mim: eu estava de férias e, quando voltei para casa, em

Roma, Isaura era o programa de maior audiência na Itália. Eu, que antes mal conseguia ser recebido, agora era convidado para palestras e me mandavam jatinho para reuniões em Milão.

Logo chegou a Globo-Rio um telex (não havia e-mail nem fax) enviado de Beijing pedindo para mandarmos alguns capítulos de Isaura. Beijing? O que é isso? O telex passou de mão em mão até alguém mandar para mim em Roma. A China tinha mudado a grafia do nome de cidades, regiões, pessoas, quando transcritas no nosso alfabeto. Então Pequim virara Beijing e nem todo mundo sabia disso. Mandei os vídeos e mantive um intenso contato com a China Films, até eles comprarem os direitos de Escrava Isaura para toda a China: um sucesso histórico.

Fui quatro vezes à China num espaço de seis anos. Na primeira, todos usavam o uniforme Mao e iam trabalhar com suas bicicletas. Só havia um hotel razoável, o Beijing Hotel. O povo, curioso, cercava os ocidentais nas ruas. Na quarta vez, fim dos anos 1980, os automóveis já dominavam o trânsito: as bicicletas tinham sido encurraladas. Meu principal interlocutor nessa época era Han Chuan Zheng, diretor do China Studios. Quando o governo chinês decidiu reduzir o Estado se desfazendo de fábricas, imóveis etc., Han comprou seu apartamento de dois quartos e sala financiado e pagou US\$ 300. Comprou também uma linha telefônica e pagou US\$ 300. Viu que precisava de um aparelho de fax e pagou outros US\$ 300. Tanto casa, quanto telefone ou aparelho de fax valiam a mesma coisa na China de então.

Para terminar: depois do fenômeno chinês, a TV Globo ficou famosa no mercado internacional e as coisas ficaram mais fáceis. A ironia é tudo ter começado com a truculência da censura da ditadura militar.





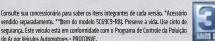
VECTRA NEXT EDITION. PARA QUEM QUER TUDO, UM CARRO ÚNICO.

Motor 2.0 com 140 cv. Novo painel de instrumentos com novo grafismo, nova grade frontal.



Itens disponíveis na versão Elite: Novos bancos com **novo revestimento de couro** – Ar-condicionado com **controle eletrônico de temperatura** – Sistema de som com **conectividade** para **Bluetooth, MP3,** entrada auxiliar e SD Card – **Premium Sound** com 4 alto-falantes, 2 tweeters, 2 subwoofers e 1 amplificador – **Crash Sensor** – **Side Air Bags** – Air bag duplo frontal – **Sensor de chuva** – Computador de bordo com 7 funções – Freios ABS – **Freios a disco nas quatro rodas com ABS e EBD** – **Novas rodas aro 17"** – Sensor de estacionamento "- **Teto solar** com acionamento elétrico** – **Comandos de áudio no volante** – **Transmissão automática** inteligente com modo esportivo – **Antipatinação – Neutral Control, Kick Down** e **Lock Up** – Cruise Control: controle automático de velocidade – Porta-malas com capacidade de **526 litros** – **Welcome Light**: iluminação externa de cortesia – **14 porta-objetos** e 2 tomadas de energia – Farôis **Blue Vision** – Porta-luvas **refrigerado.**



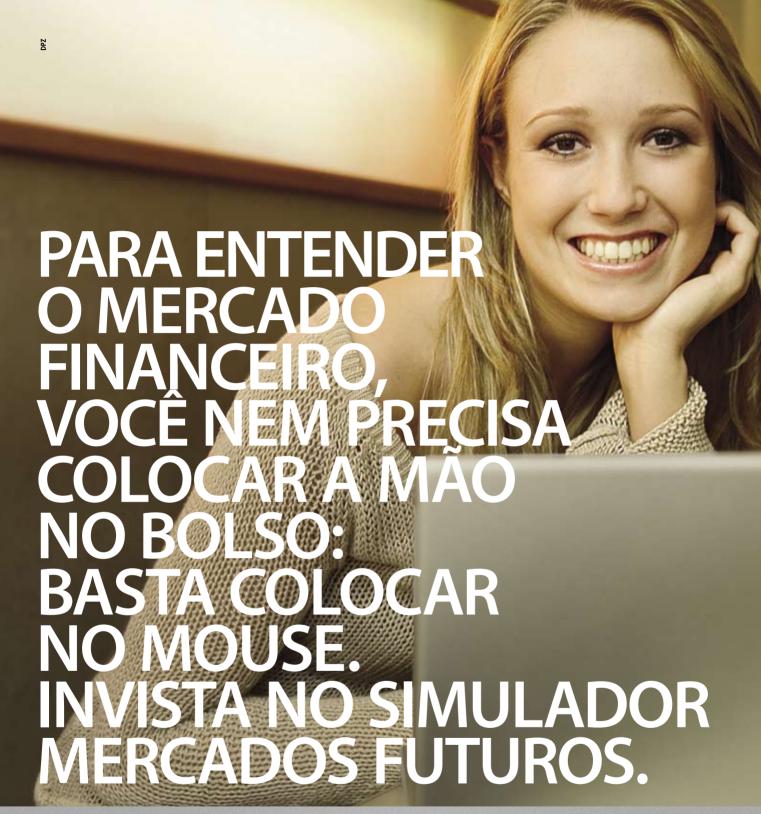


www.chevrolet.com.br/vectranextedition

CONTE COMIGO



^{*} Roberto Filippelli é consultor de marketing internacional e fez o mundo inteiro descobrir, nos anos 1980 e 1990, o sabor das novelas brasileiras produzidas pela Rede Globo



VOCÊ NÃO PRECISA INVESTIR SEU DINHEIRO PARA APRENDER A OPERAR NO MERCADO. O Simulador Mercados Futuros da BM&FBOVESPA é uma excelente ferramenta para você entender o mercado de derivativos operando direto do seu computador. Nele, você negocia minicontratos – IBOVESPA e Dólar – e outros contratos como DI, Boi Gordo, Café Arábica, Milho e Soja com um crédito fictício e cotações reais. Você aprende tudo sobre o mercado sem arriscar seu capital. E os investidores com melhor rentabilidade de cada quadrimestre ganham bolsas de estudos no Instituto Educacional e prêmios como iPods e assinaturas do Jornal Valor Econômico. Consulte o regulamento completo e faça sua inscrição no simulador.bmf.com.br

BM&FBOVESPA
A Nova Bolsa