PIB

PRESENÇA INTERN

:: LOGÍSTICA
Como exportar flores, frutas e outras delicadezas

:: AVIAÇÃO
Aéreas brasileiras respondem a mercado turbulento

ANO V
NÚMERO 19
AGO/SET 2012

TOTUM

€ 5,00

R$ 12,00

RODAS QUENTES

A Marcopolo leva seus ônibus a todos os cinco continentes

compare: www.bompratodos.com.br

Sua empresa precisa de crédito para pagar o 13º? Tá na mão.

BB Giro Décimo Terceiro Salário é a linha de crédito com taxas a partir de TR mais 0,98% a.m., prazo de até 13 meses, que você só começa a pagar em 2013. Bom para seus empregados e clientes, bom para sua empresa, bom para o Brasil.

@bancodobrasil /bancodobrasil

Central de Atendimento BB **4004 0001** ou **0800 729 0001** – SAC **0800 729 0722**
Ouvidoria BB **0800 729 5678** – Deficiente Auditivo ou de Fala **0800 729 0088**

Crédito sujeito a aprovação e condições da linha de crédito.
Custo Efetivo Total: TR (Taxa Referencial) + 24,29% a.a.

BOMPRATODOS

Sumário

10 **ANTENA**

+ Vinhos gaúchos ganham selo de origem
+ Café do Brasil terá marketing global
+ Profissionais espanhóis estão chegando
+ O Japão acolhe Ciência sem Fronteiras
+ Zona franca em Cuba terá ajuda brasileira
+ Vale explora potássio na Argentina
+ Publicidade explode nos emergentes

32 **FINANÇAS** · A América Latina se torna área estratégica para a expansão dos bancos brasileiros
LUCIANO FELTRIN

62 **MODA** · Levada por clientes e investidores, a marca Hope chega ao mercado externo
POLYANNA ROCHA, CIDADE DO CABO

68 **AGROINDÚSTRIA** · Produtores de açaí do Pará tentam ganhar novos mercados depois da crise
LILIAN PRIMI

70 **ARTIGO** · O Itamaraty se reorganiza para apoiar as empresas brasileiras no exterior
RUBENS GAMA DIAS FILHO

74 **VIAGEM EXECUTIVA** · O jatão executivo da Embraer e um restaurante norte-coreano (!) em Amsterdã
MARCO REZENDE

82 **EM TRÂNSITO** · O consultor Rodrigo Scaff conta seu aprendizado do protocolo dos negócios no Japão

38 CAPA
A gaúcha Marcopolo tornou-se multinacional crescendo junto com países emergentes que se urbanizam
ARNALDO COMIN

DIVULGAÇÃO

50 LOGÍSTICA
Como garantir que produtos frágeis, como flores e frutas, cheguem intactos aos importadores?
DENISE TURCO

NELY CAIXETA

58 ENTREVISTA
Laércio Cosentino, da Brasscom, quer que as inovações brasileiras em TI ganhem o mundo
NELY CAIXETA E ARMANDO MENDES

JULIO_SOARES/OBJETIVAP

GIANFRANCO BETTING

24 AVIAÇÃO
As companhias aéreas brasileiras se ajustam a um cenário global cada vez mais competitivo
MARCO ANTONIO DE REZENDE

© CPTM, RICARDO ESPINOSA (REO)

78 TURISMO EXPRESSO
A Cidade do México de Lourdes Hernández: parques, relíquias arqueológicas e comida mexicana autêntica

Crescendo com os emergentes

Dizem os economistas que o motor do crescimento mundial está se deslocando dos países ricos para os chamados emergentes. Esta edição da PIB reflete esse movimento, ao apresentar, na matéria de capa, a transnacional brasileira Marcopolo: uma fabricante de ônibus que decidiu, como estratégia de internacionalização, atender exatamente às necessidades desses países que crescem, melhoram a vida de suas populações e se tornam mais urbanos — "emergem", enfim, do antigo Terceiro Mundo para a moderna economia global.

O repórter Arnaldo Comin mostra, a partir da página 38, como essa empresa familiar de imigrantes italianos do Rio Grande do Sul se tornou o primeiro grupo fabril brasileiro a estar presente nos cinco continentes, da África do Sul à China e do México à Índia (da Cidade do Cabo, a repórter Polyanna Rocha colaborou com um relato da operação sul-africana da Marcopolo).

O cardápio desta edição é amplo: oferece, ainda, o registro das incursões dos maiores bancos brasileiros nos mercados latino-americanos, bem como o começo, quase acidental, da internacionalização da marca de moda íntima Hope, por meio de franquias na Europa, no Oriente Médio e na América do Sul. E conta como dois setores muito diferentes — mas muito, de verdade — enfrentam os tempos bicudos da economia mundial: as empresas aéreas brasileiras e os exportadores de açaí do Pará (o açaí, para quem não teve ainda a alegria de conhecê-lo, é a frutinha roxa da Amazônia que produz um suco idolatrado por surfistas, malhadores e cultores da alimentação saudável em geral).

Na seção Turismo Expresso, Lourdes Hernández, uma mexicana que tem por missão tornar a culinária de seu país conhecida dos brasileiros, oferece um apaixonado roteiro das variadas atrações urbanas e muitas delícias gastronômicas da Cidade do México. Bom proveito!

Nely Caixeta

Francis Perovano, operador de equipamentos e instalações do **Porto de Tubarão, Vitória (ES)**

Felipe dos Santos de Souza e Rafael Alexandre Guerreiro dos Santos, **alunos da Estação Conhecimento, Serra (ES)**

LEWTLARA\TBWA

Criar valor e Compartilhar

Para a Vale, o desenvolvimento só acontece quando a empresa e a sociedade crescem juntas. Isso significa que ser uma das maiores empresas do país e a que mais contribui para o equilíbrio da balança comercial do Brasil é tão importante para nós quanto compartilhar valor, investindo na preservação do meio ambiente, na cultura brasileira e na qualidade de vida das comunidades próximas às nossas operações. Não temos todas as respostas e sabemos que ainda há um longo caminho pela frente. Mas, com diálogo e buscando soluções de consenso, podemos imaginar e alcançar um futuro mais sustentável.

VALE

Cartas

Sou responsável pelo escritório Zimbabwe Trade and Tourism Office, que acaba de se instalar em São Paulo para promover os negócios entre meu país e o Brasil. Foi muito esclarecedora uma reportagem, no último número da revista, a respeito de uma associação entre produtores brasileiros e o governo do Sudão (The Brazilian-Sudanese Agribusiness Company) para implantar um projeto de desenvolvimento de algodão nesse país. Esse artigo, e na verdade vários outros publicados pela revista, propiciou um *insight* muito oportuno sobre o que o Zimbábue também pode fazer para cooperar com o Brasil na área agrícola. Graças à sua publicação, nosso escritório conseguiu encaminhar aos meus superiores, no Zimbábue, uma proposta bem sustentada sobre como nos beneficiar da experiência brasileira na área do algodão.

Netai Loice Magade
MINISTRA CONSELHEIRA DE COMÉRCIO
ZIMBABWE TRADE AND TOURISM OFFICE
SÃO PAULO - SP

A maneira simples e clara de abordar os mais diversos assuntos torna a leitura da revista **PIB** muito agradável, mesmo para aqueles que têm pouca intimidade com o mundo dos negócios. Gostei, especialmente, da matéria "O renascimento do cacau baiano", publicada na última edição. É muito bom saber que esse "cacau fino", produzido na Bahia, é usado lá fora por tão renomados *maîtres chocolatiers*, como François Pralus. Parabéns à revista **PIB** pela diversidade de temas, tão interessantes, publicados a cada edição.

M. ÂNGELA PAULANI
SÃO PAULO – SP

Achei a edição em inglês de sua revista interessante e agradável de ler. Tomei conhecimento das perspectivas internas e externas do Brasil, assunto que interessa tanto a pessoas comuns como eu, com raízes brasileiras, como a empresários motivados em investir no país. Um tema interessante, para ser examinado numa futura matéria, talvez seja a visão que a Dinamarca e outros países têm do Brasil - sua infraestrutura, percepção de tempo e diferenças culturais.

SUSANNE JØRGENSEN
ODENSE
DINAMARCA

Tive conhecimento da revista **PIB** este ano, por intermédio de uma amiga que é gerente-geral de uma entidade de classe, quando falávamos sobre a importância do design na vida das pessoas, apesar de tantas vezes nem percebermos sua função. Sou diretor de uma empresa especializada no assunto, que assumiu o desafio de mostrar ao empresário brasileiro "para onde sopram os ventos". Nesse sentido, achei muito interessante a reportagem sobre arquitetura recentemente publicada pela **PIB**.

Maurício Siqueira
DIRETOR EXECUTIVO DA SIQ MARKETING
SÃO PAULO – SP

CARTAS E E-MAILS PARA A REDAÇÃO NOS SEGUINTES ENDEREÇOS: AVENIDA FARIA LIMA, 1903, CONJ. 33 – SÃO PAULO (SP) – 01452-911 – CONTATO@REVISTAPIB.COM.BR

totum
TOTUM
EXCELÊNCIA EDITORIAL

PIB
PIB
PRESENÇA INTERNACIONAL
DO BRASIL

REVISTA BIMESTRAL DE ECONOMIA E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS DA TOTUM EXCELÊNCIA EDITORIAL

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

EDITORES CONTRIBUINTES:
Armando Mendes e Marco Antônio Rezende

COLABORARAM NESTA EDIÇÃO
Arnaldo Comin, Denise Turco, Rodrigo Scaff, Flávio Carvalho, Lourdes Hernández, Lilian Primi, Luciano Feltrin, Suzana Camargo, Polyanna Rocha, Cidade do Cabo

DESENHO GRÁFICO:
Renato Dantas

PREPARAÇÃO DE TEXTOS E REVISÃO
Mary Ferrarini

TRADUÇÃO E EDIÇÃO EM INGLÊS
Kevin John Wall; John Fitzpatrick e Ashley Huggins

PUBLICIDADE
São Paulo e outras localidades
(55-11) 3097.0849
publicidade@revistapib.com.br
Av. Brigadeiro Faria Lima, 1903, cj. 33
Jardim Paulistano - 01452-911 - São Paulo - SP
Letra Mídia
Rua Teodoro Sampaio, 1020 - cj. 1302
CEP 05406-050 - Pinheiros - São Paulo - SP
F: (55 11) 3062.5405 | (55 11) 3853.0606

VENDA DE EXEMPLARES DE EDIÇÕES PASSADAS:
diretamente com a Editora

IMPRESSÃO
IBEP Gráfica Ltda.

DISTRIBUIÇÃO NO BRASIL
Circulação em bancas: DPA Cons. Editoriais Ltda.
(55-11) 3935.5524 – *dpacon@uol.com.br*

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

CARTAS PARA A REDAÇÃO
Av. Brigadeiro Faria Lima, 1903, cj. 33
CEP 01452-911 - São Paulo - SP
redacao@revistapib.com.br
Artigos assinados não representam, necessariamente, a opinião dos editores. PIB reserva-se o direito de editar e resumir as cartas encaminhadas à redação.

JORNALISTA RESPONSÁVEL
Nely Caixeta (MTb 11 409)
PIB - Presença Internacional do Brasil é uma publicação da Totum Excelência Editorial
Av. Brigadeiro Faria Lima, 1903, cj. 33

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

Sua empresa já pensou numa presença mundial?

Por que as empresas brasileiras tem uma presença tão restrita no mundo?
Criamos muitas boas idéias, mas ainda somos mais conhecidos pelas commodities, não por marcas de valor agregado.

A resposta está no planejamento. Entrar num novo mercado envolve pesquisa, um plano de ação, parcerias estratégicas e interação com a equipe local. E é esta nossa especialidade: planejamento estratégico na expansão internacional.

Não chegou a hora da sua empresa explorar seu potencial internacional?
Conheça mais sobre a Suriana no www.suriana.com.br

SURIANA
Ideas into Business

Rua Joaquim Floriano, 72 – Cj. 87 - São Paulo, SP 04534-000 - BRASIL
Fone: 11-3589-9021 Fax: 11-3078-2659
www.suriana.com.br

Antena

Lilian Primi

Certidão de Nascimento

Pode guardar o nome para checar no rótulo da garrafa: Vale dos Vinhedos, na Serra Gaúcha. Essa é a primeira Denominação de Origem (DO) para vinhos brasileiros, aprovada em setembro pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (Inpi). O Brasil demorou séculos para adotar esse tipo de ferramenta — chamado de Indicação Geográfica (IG) —, que garante a autenticidade e a qualidade de produtos agrícolas: o vinho do Porto, em Portugal, tem a sua desde 1756.
Os vinhos do Vale dos Vinhedos tinham desde 2002 uma IG de grau inferior, a Indicação de Procedência (IP), reconhecida em 2007 pela União Europeia (a Denominação de Origem estabelece critérios mais complexos e exigentes que a IP para o plantio das uvas e a produção dos vinhos). O selo faz bem às vendas: as vinícolas da Serra Gaúcha conseguiram aumentar sua produção em 30% depois do registro da IP, e a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (Aprovale) espera que a produção cresça 10% com a promoção ao grau de DO.
Além dos vinhos do Vale, o arroz do litoral norte gaúcho também tem o selo DO. Outros nove produtos brasileiros têm a Indicação de Procedência, entre eles a cachaça Paraty, do Rio de Janeiro, o café do Cerrado e a cachaça de Salinas, de Minas Gerais, e o camarão da Costa Negra, no Ceará (que aguarda o reconhecimento da União Europeia). Mas estima-se que cerca de 120 produtos poderiam obter registros de Indicação Geográfica: a goiabada cascão do Rio de Janeiro, o queijo de coalho de Pernambuco e o açaí da Amazônia são exemplos.

DIVULGAÇÃO/GILMAR GOMES

1 Colheita no Vale dos Vinhedos: origem certificada

2 Torração de café: um plano de marketing internacional

Soja, minério e uma surpresa

A China compra soja e minério de ferro do Brasil, certo? Errado. Compra também vinhos. E compra cada vez mais. Nos primeiros seis meses deste ano, os chineses foram os maiores importadores de vinhos brasileiros no mundo todo: arrematataram pouco mais de 20% do 1,85 milhão de dólares exportados no semestre pelo grupo de vinícolas do projeto Wines of Brasil, parceria entre o Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin) e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) para promover os vinhos finos brasileiros no mundo. "Tudo acontece muito rápido na China, um país enorme, com uma população gigantesca e um interesse crescente em vinho", comenta a gerente de Promoção Comercial do Wines of Brasil, Andreia Gentilini Milan. Até 2009, não havia negócios com vinho entre a China e o Brasil. Em 2010, as vinícolas brasileiras venderam lá simbólicos 4 mil dólares, por meio de Hong Kong. "Basicamente, enviamos amostras", diz Andreia. "Os negócios começaram para valer apenas no ano passado." Cinco vinícolas se destacam nesse mercado: Valduga, Garibaldi, Miolo, Pizzato e Salton.

Bons de copo

Quais foram os maiores bebedores de vinho brasileiro no 1º semestre de 2012

1º China
2º Reino Unido
3º Rússia
4º Holanda
5º França
6º Estados Unidos
7º Polônia
8º Suíça
9º Finlândia
10º Bélgica

> *É um admirável mundo novo para os anunciantes globais,*
>
> diz o diretor de Varejo Global da PricewaterhouseCoopers, **John Maxwell**, sobre o mercado publicitário dos emergentes.

DIVULGAÇÃO

2

Até que enfim...

O café financiou o crescimento do Brasil do século 19 até 1929, chegando a representar 65% das exportações brasileiras. Mas só agora, no século 21, o café ganhará a marca Brasil, juntamente com uma estratégia para valorizá-lo no mercado internacional: o Plano de Marketing para os Cafés do Brasil 2012-2016, discutido por toda a cadeia de produção. O mote será "Brasil, País do Café", para estimular o consumidor mundial a reconhecer o produto brasileiro pela origem, como acontece com o uísque da Escócia, os queijos da Suíça e da França e o rum de Cuba.

Clima extremo...

A América Latina e o Caribe não estão minimamente preparados para enfrentar os impactos socioeconômicos dos chamados "eventos climáticos extremos" — grandes secas ou inundações, tempestades devastadoras e outros fenômenos provocados pela mudança climática global —, alertou um seminário regional do Painel Intergovernamental sobre Mudança do Clima (IPCC) realizado em agosto, em São Paulo. O grupo de cientistas concluiu que há, sim, um aumento na frequência de eventos climáticos extremos no mundo nas últimas décadas, ainda com a ressalva de que as projeções podem estar mascaradas pela escassez de dados. Dias e noites mais quentes são a primeira projeção confirmada.

1 ASTRONAUTA MIKE FINCKE DA BASE ESPACIAL INTERNACIONAL/NASA

Sinal verde

2 DIVULGAÇÃO

Os produtores brasileiros de aves e suínos também sofreram o sufoco da disparada no preço dos grãos e das rações animais neste ano. Mas tiveram, pelo menos, uma boa notícia: a liberação de dois mercados importantes para a carne suína, antes fechados por problemas sanitários. No começo de julho, Argentina e Brasil negociaram acordos para permitir a entrada de carne de frango e suínos na Argentina, em troca da abertura brasileira para produtos argentinos, como carros, azeitonas, azeite de oliva e outros alimentos. O governo argentino autorizou a importação de 27 mil toneladas de carne de porco nos próximos meses. No fim de agosto, foi a vez de o Japão levantar a barreira, reconhecendo a carne suína produzida no estado de Santa Catarina como livre de febre aftosa. Os japoneses prometeram se esforçar para que os primeiros embarques sejam feitos até o fim do ano. Já os criadores brasileiros esperam que até 2013 o Brasil forneça 15% das importações japonesas desse tipo de carne, que foram de 793 mil toneladas em 2011. Antes ainda da Argentina e do Japão, a Rússia havia aberto as portas à carne de porco do Brasil. Os resultados: em agosto, um aumento de 327,5% nos valores e de 387% no volume exportado, com faturamento de 38 milhões de dólares.

...comida mais cara

1 Furacão visto do espaço: mais eventos extremos

2 Criação de suínos: menos barreiras para exportar

3 Espiga de milho perdida por causa da seca nos EUA

Chuva fora de hora no centro-sul do Brasil e seca prolongada nos Estados Unidos, dois possíveis efeitos de mudanças globais no clima, continuam pesando no bolso dos consumidores de alimentos. Nesta safra, a seca mais longa nos Estados Unidos fez disparar o preço do milho e da soja no mundo — e, por consequência, da carne dos animais alimentados com esses grãos. Perdas para o agricultor americano, lucros para os brasileiros, que se beneficiam da combinação de cotações elevadas e produção recorde. A "safrinha" de inverno do milho bateu recorde no Brasil: foram colhidos 11,2 milhões de toneladas, dos quais 5,7 milhões de toneladas só em Mato Grosso do Sul. A "safrinha" no estado superou em volume a safra de verão, ajudada pelo inverno mais chuvoso da história do centro-sul brasileiro. Por causa da seca extrema nos Estados Unidos, esta supersafra de grãos será vendida, inteira, na alta. O preço da saca de milho chegou a quase 35 reais, e o da soja a 85 reais, em média (para comparar, o preço mínimo de referência do mercado para garantia de aquisição pelo governo federal foi 13,02 reais para a saca de 60 quilos de milho e 22,87 reais para a saca de soja). O PIB da agropecuária brasileira no segundo trimestre do ano cresceu 4,9% de abril a junho, em relação ao trimestre anterior (de janeiro a março), ante 0,4% da economia em geral.

3

DAVID KOSLING

Vigia virtual

Militantes da ONG Imazon e técnicos dos governos dos estados que compõem a Amazônia legal estão fotografando os desmatamentos na floresta com smartphones. As imagens são publicadas na plataforma Google Earth, além de alertar os fiscais. O sistema começou a operar em junho, inicialmente no Pará, e monitora o avanço de campos de cultivo, pastos, garimpos e retirada de madeira, entre outras agressões. Segundo a ONG, o tempo entre a localização do desmatamento e a notificação às equipes de fiscais caiu, em média, 50% nos três meses de funcionamento do sistema.

O glamour de Búzios com a assinatura Blue Tree Hotels.

A diversão está garantida em um dos maiores resorts do Rio de Janeiro. Assim é o novo Blue Tree Park Búzios. Praia paradisíaca, muito lazer e entretenimento. Todo o charme rústico de uma vila de pescadores com estilo e sofisticação. Descubra!

0300 150 5000 • (22) 2633.6700 • reservas@bluetree.com.br
www.bluetree.com.br

Blue Tree Park
Búzios · Beach Resort

Na praia em Miami

A moda praia brasileira desembarcou em peso, pela primeira vez, nas areias de Miami, a capital do sol e das férias nos Estados Unidos. Dezoito marcas tupiniquins participaram de dois eventos na cidade, em julho, durante o verão do Hemisfério Norte, como parte do Projeto +Beach Brasil, criado pela Associação Brasileira de Estilistas (Abest) para internacionalizar as marcas associadas. Parte das grifes, entre elas a ANK, Poko Pano e Cia. Marítima, desfilou seus modelos na Mercedes-Benz Fashion Week Swim, o evento mais famoso de moda praia americano. Outro grupo mostrou seu trabalho na feira de negócios Swim Show, entre as marcas estavam Água de Coco, Amir Slama, Cia. Marítima, Jo de Mer e Osklen.

DIVULGAÇÃO/ MERCEDES-BENZ FASHION WEEK SWIM E CIA MARÍTIMA

DIVULGAÇÃO

Os espanhóis estão chegando...

A economia brasileira perdeu o fôlego, mas nem por isso deixa de atrair profissionais estrangeiros, principalmente aqueles vindos de países em crise e com afinidades culturais, como a Espanha e Portugal. Espanhóis em busca de trabalho têm cadastrado mais de 100 currículos por mês no portal da Câmara Oficial Espanhola de Comércio no Brasil — "a maioria composta de profissionais de nível técnico que procuram aqui o que não conseguem na Espanha neste momento", diz María Luisa Castelo Marín, diretora executiva da Câmara. Os dados do Instituto Nacional de Estatística da Espanha mostram que a comunidade espanhola no Brasil já soma mais de 100 mil pessoas, 28% a mais do que há três anos, enquanto o levantamento da Câmara encontrou mais de 60 mil espanhóis trabalhando legalmente no país em 2011. A Espanha é a segunda colocada entre os países que mais exportam executivos para o Brasil, de acordo com o Ministério do Trabalho. No primeiro semestre deste ano, chegaram aqui 69 executivos espanhóis, número que só perde para os japoneses (158) e fica quase empatado com o de portugueses (64).

...e os dinamarqueses também

O que vale para profissionais também serve para empresas. A TI Targit, potência dinamarquesa de softwares de gestão e análise de negócios — o que eles chamam de Business Intelligence (BI) — desembarca no Brasil com o respaldo do Ministério de Relações Exteriores da Dinamarca. "Há um interesse enorme em BI no país", diz Flemming Madsen, vice-presidente de vendas globais da Targit. "Estabelecemos dois acordos estratégicos com novos parceiros que têm gerado negócios significativos." A empresa está presente em 50 países, com 4,4 mil clientes. O Brasil movimentou mais de 300 milhões de dólares em BI nos últimos anos, segundo o International Data Corporation (IDC), e o governo da Dinamarca quer ajudar suas empresas a ganhar uma fatia deste mercado.

1 Desfile da Abest em Miami: teste para 18 marcas brasileiras

2 María Luiza, da Câmara Espanhola: 100 currículos por mês

3 O novo EcoSport: modelo criado no Brasil ganha o mundo

DIVULGAÇÃO

Da Bahia para o mundo

O mercado europeu vai receber, a partir de 2014, um utilitário esportivo desenvolvido no Brasil por uma multinacional americana: o novo Ford EcoSport. Projeções da montadora indicam que a demanda por utilitários esportivos da Europa deverá dobrar nos próximos cinco anos. O EcoSport foi criado e desenvolvido aqui pela Ford do Brasil desde sua primeira geração, lançada em 2003. A nova versão, segundo a Ford, deverá ser vendida em 100 mercados ao redor do mundo. No Brasil, o jipinho é fabricado em Camaçari, na Bahia.

Ser ou não ser bilíngue

Amelie, uma garotinha de 3 anos, filha de pai inglês e mãe brasileira, está ajudando outras crianças a aprender uma segunda língua. É que sua mãe, Nara Vidal, brasileira radicada na Inglaterra há 11 anos e colaboradora da PIB, decidiu registrar algumas pérolas do bilinguismo da filha em forma de historietas infantis. Ao reler o material, descobriu que poderia servir como incentivo para crianças aprenderem um segundo idioma. "A criança bilíngue vê uma porta e sabe que pode chamá-la de porta ou *door*", explica Nara. "Ela nem sabe que está aprendendo dois idiomas, como os adultos; faz a seleção de forma natural." O primeiro livro da série, *O Curioso Mundo de Amelie*, está sendo publicado no Brasil pela Editora Faces e estará à venda nas lojas Amazon Reino Unido e Estados Unidos em outubro. O texto está sendo traduzido em outros pares de línguas (inglês x espanhol; inglês x francês) para edições europeias.

1 Livro sobre bilinguismo *O Segredo de Amelie*: porta ou *door*?

DIVULGAÇÃO

2 Feira de universidades japonesas na Coppe, no Rio de Janeiro: faltam engenheiros

DIVULGAÇÃO/ COPPE/ CAMILA SOARES

Japão sem fronteiras

Dez universidades japonesas vieram ao Brasil se apresentar a estudantes brasileiros em agosto, depois que os governos do Brasil e do Japão assinaram um convênio para ofertar bolsas de estudos no outro lado do mundo pelo programa Ciência sem Fronteiras. A formação de engenheiros — em falta no mercado de trabalho — é o foco. No Rio, as apresentações ocorreram na Coppe/UFRJ, o instituto de pós-graduação em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Em São Paulo, a USP foi a anfitriã. Cerca de 300 estudantes participaram de cada apresentação. "Surpreendeu-nos o interesse que o evento despertou na comunidade", afirma o diretor de assuntos acadêmicos da Coppe, Edson Watanabe. Pelo convênio, o Japão vai receber até 1,3 mil alunos do Brasil. "Agora o Brasil vai ver quantos conseguirá mandar", diz Edson.

Ouvidoria: 0800 702 6307

COM O APOIO DO BNDES,
A COMPETITIVIDADE DA
SUA EMPRESA CRESCE.
E AS EXPORTAÇÕES TAMBÉM.

O BNDES oferece linhas de financiamento para que empresas brasileiras de todos os tamanhos possam produzir e comercializar seus bens e serviços e competir no mercado externo. Com a linha BNDES Exim Pré-embarque, é possível financiar a produção tanto de bens quanto de serviços. Já a linha BNDES Exim Pós-embarque é voltada para comercialização. Além disso, o BNDES atua em conjunto com mais de 170 bancos no Brasil e no exterior. Crédito e parceria: com o BNDES sua empresa tem financiamento para ganhar o mundo. Acesse **www.bndes.gov.br/bndesexim** e saiba mais.

60 ANOS BNDES O banco nacional do desenvolvimento
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
GOVERNO FEDERAL BRASIL PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA

Fórmula de negócios

A Fórmula Indy — aquele campeonato de monopostos de competição baseado nos Estados Unidos — vem se revelando uma boa vitrine de negócios para empresas brasileiras. Disputadas 13 corridas, das 15 previstas na temporada, 163 empresas brasileiras fecharam negócios com 533 compradores internacionais em quatro rodadas comerciais promovidas paralelamente às competições pela Apex-Brasil. O valor das transações alcança 1,134 bilhão de dólares, já acima dos 897 milhões de dólares registrados em 2011. O setor em foco em cada rodada muda de acordo com a aptidão das cidades-sede das provas, que ocorrem nos Estados Unidos, no Canadá e no Brasil.

DIVULGAÇÃO/APEX

Sotaque universal

Tú, vos, usted? Os vizinhos do Brasil falam a mesma língua, mas as formas e os sotaques mudam de país para país. A constatação complicou a vida do Itaú Unibanco na hora de fazer sua primeira campanha publicitária dirigida aos três países de idioma espanhol em que tem operações, lançada em agosto. A solução? Um narrador chileno com "sotaque universal", segundo o banco, que passou pelo crivo de representantes dos países onde está sendo veiculada: Chile, Paraguai e Uruguai. O filme foi rodado no Chile por publicitários uruguaios, mas o Itaú Unibanco é mais ambicioso. De acordo com Fernando Chacon, diretor executivo de Marketing, o banco quer "alinhar a assinatura e os códigos de comunicação" com os países em que atua, de forma a conseguir, no futuro, veicular filmes e anúncios produzidos no Brasil em qualquer um deles. *A ver.*

DIVULGAÇÃO

Chips em São Paulo...

DIVULGAÇÃO

O Brasil é fraco em um dos fundamentos da Tecnologia da Informação: a capacidade de projetar, desenvolver e fabricar chips, os microprocessadores que são a alma de todo aparelho digital. Essa deficiência pode começar a ser sanada com a parceria anunciada em agosto entre o Ministério das Comunicações e a Qualcomm Incorporated, gigante americana do setor de tecnologia sem fio. A Qualcomm vai instalar um laboratório de aplicações para smartphones e tablets em São Paulo. É a primeira parceria desse tipo feita pela empresa na América Latina, e inclui, também, um laboratório de testes e trabalho conjunto com os fabricantes dos aparelhos.

...e TI portuguesa em Juiz de Fora

A parte mais visível do trabalho da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) é a promoção de produtos e serviços brasileiros no exterior. Mas ela trabalha, também, na outra mão do fluxo — atraindo investimentos de empresas estrangeiras para o Brasil. Uma das mais recentes é a portuguesa Nanium, empresa de Tecnologia da Informação que confirmou à Apex sua próxima chegada a Juiz de Fora (MG) para oferecer, inicialmente, serviços de engenharia e desenvolvimento. Numa segunda fase, está prevista uma parceria com a SIX, do grupo EBX, para a produção de *wafers*, a segunda etapa da cadeia industrial de semicondutores. Quando operar a plena capacidade, a unidade mineira da Nanium deverá produzir até 1 milhão de memórias por semana, volume suficiente para fabricar 5 milhões de computadores por ano.

1 Corrida de F-Indy: bons negócios para brasileiros

2 Anúncio do Itaú Unibanco em espanhol: para todos

3 Pimentel com Castro em Cuba: porto e zona franca

Rota cubana

Empresas brasileiras poderão ter facilidades para se instalar em Cuba a partir da criação de uma Zona Especial de Desenvolvimento, a 40 quilômetros de Havana. O governo brasileiro vai dar assessoria jurídica à implantação da zona, com base em acordo assinado pelo ministro Fernando Pimentel, do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), que visitou Cuba em agosto. Em abril de 2013, está prevista a reabertura do porto cubano de Mariel — ampliado e reformado pela construtora Odebrecht — com capacidade para movimentar 1 milhão de contêineres por ano, o que ajudaria o escoamento da produção da zona para os mercados da região (exceto, é claro, os Estados Unidos, que impõem um embargo aos negócios com a ilha). O Brasil financia, por meio do BNDES, 682 milhões de dólares dos 975 milhões de dólares investidos na reforma do porto.

DIVULGAÇÃO/GRANMA

Retomada estratégica

O Brasil tem terras, sol e tecnologia agrícola. Mas não tem potássio, mineral essencial no preparo dos solos para a produção de alimentos em grande escala. Explicam-se, portanto, as fanfarras que cercaram o anúncio, em agosto, da retomada do projeto de exploração de uma mina de potássio no Río Colorado, na Argentina, pela multinacional brasileira de mineração Vale. O projeto estava sendo reavaliado desde abril pela Vale. Trata-se de um investimento de 6,4 bilhões de dólares, muito significativo para o país vizinho, segundo o professor do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, Marcelo Pinho. "É um dos maiores investimentos da Vale; e, para a Argentina, a dimensão do projeto lhe dá enorme importância", diz ele. Apenas 12 países no mundo produzem potássio. A mina do Río Colorado tem capacidade estimada de produção de 4,3 milhões de toneladas do mineral por ano — mais da metade dos 7,1 milhões toneladas que produz a líder mundial, a empresa canadense Potasch Corp.

DIVULGAÇÃO

1 Mina da Vale na Argentina: potássio estratégico

2 Silos da Kepler Weber: 27% das receitas provêm do exterior

3 Linha 4 do metrô de São Paulo: parceria inovadora

2

DIVULGAÇÃO

Avanço na Europa do Leste

A Ucrânia é a mais nova bandeirinha no mapa de exportações da Kepler Weber, fabricante de equipamentos de armazenagem brasileiro que lidera o mercado sul-americano. A empresa anunciou, em agosto, a venda de uma unidade para a empresa ucraniana Myrna Dolyna. Os silos começaram a ser montados em agosto e devem entrar em funcionamento em dezembro. A Kepler Weber embarcou num projeto de internacionalização, por meio de exportações, que elevou a participação das vendas para o exterior de 20% para 27% da receita líquida da empresa, do fim de 2011 para hoje. A empresa investe, ainda, nos mercados agrícolas emergentes do Oriente Médio e da África, mantendo escritórios de vendas em Angola.

Admirável mundo novo

É com essas palavras que começa um recente estudo da PricewaterhouseCoopers sobre o mercado publicitário dos países emergentes. Os gastos com propaganda na China, Índia e Brasil vão superar os dos Estados Unidos até 2014, prevê o estudo, divulgado em setembro. "Os clientes se tornaram consumidores digitais", escreve John Maxwell, diretor de varejo global da PwC. "E os gastos de mídia estão gradualmente migrando de países desenvolvidos para países em desenvolvimento." As projeções feitas pela consultoria indicam que em 15 ou 20 anos haverá 3 ou 4 bilhões de pessoas "com todos os apetrechos de uma vida melhor" — a definição de Maxwell para os remediados — em vez de 1 bilhão, como hoje. "Índia, China e Brasil estão passando pelo tipo de transformação econômica que a Coreia do Sul, o Japão e as nações da Europa experimentaram após a Segunda Guerra Mundial, mas muito mais rápido e em escala muito maior, principalmente porque a tecnologia está impulsionando o livre fluxo de informações e ideias", ele afirma.

3

LEONARDO SANTOS

Cidades inovadoras

Dez das 100 iniciativas mais inovadoras em infraestrutura urbana listadas pela consultoria KPMG na publicação *Infrastructure 100: World Cities Edition* ocorreram no Brasil. O relatório foi lançado em julho, na Cúpula das Cidades do Mundo em Cingapura. Os dez projetos brasileiros somam metade dos citados da América Latina e uma das iniciativas — o projeto de consumo eficiente de energia Cidade Inteligente Búzios (RJ) — foi listada entre os dez mais relevantes pela publicação. Entre os outros projetos brasileiros destacados, estão o Gerenciamento Integrado de Água e Saúde, na Bahia; a parceria público-privada para a construção e operação da Linha 4 do Metrô de São Paulo; e alguns projetos de revitalização e preparação do Rio de Janeiro para os Jogos Olímpicos de 2016.

Movimento nas nuvens

A venda da TAM, os ajustes da GOL e o avanço da Azul e da Avianca dão nova cara à aviação comercial brasileira, ferramenta estratégica de uma economia conectada com o mundo

MARCO ANTONIO DE REZENDE

Digite "logomarca da Latam" no Google e a primeira coisa que aparece é o campeonato latino-americano de Fórmula 2000, chamado Latam Challenge Series. Naturalmente, nada a ver com o novo gigante da aviação no continente, o Latam Airlines Group, fruto da fusão entre a chilena LAN e a brasileira TAM, que já é uma realidade, mas ainda não tem logomarca própria. As duas empresas, a chilena e a brasileira, por enquanto continuam a operar com as malhas de rotas, estruturas corporativas e, sobretudo, com as marcas e caras que sempre tiveram.

A holding Latam Airlines nasceu oficialmente em 22 de junho passado, quando a fusão anunciada há dois anos foi aprovada de modo definitivo pelo governo brasileiro. A formalização do acordo entre a companhia famosa pelo tapete vermelho e pelo

Aeroporto Santos Dumont, no Rio: as quatro grandes

DIVULGAÇÃO/GIANFRANCO BETTING

slogan “orgulho de ser brasileira” e o grupo chileno considerado modelo na gestão e na eficiência tornou-se, então, um dos acontecimentos mais importantes na aviação comercial neste ano.

Mas há outros fatos igualmente notáveis nos ares, mudando a cara de um dos motores estratégicos da economia brasileira, que dá emprego a 950 mil pessoas e deverá transportar 80 milhões de passageiros em 2012. No ano passado, pela primeira vez, mais brasileiros viajaram de avião que de ônibus. No primeiro semestre deste ano, segundo dados da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), a demanda por transporte aéreo no país, mesmo com leve inflexão, cresceu 7,39% em relação ao mesmo período do ano passado, enquanto a oferta de assentos ampliou-se em 7,47%.

É um ritmo de crescimento perto de três vezes a expansão do PIB, índice raro nos países ocidentais e hoje comum apenas em regiões de forte expansão econômica do Oriente Médio e da Ásia. Também no primeiro semestre, a novata Azul, criada há pouco mais de três anos, comprou a campeã do transporte regional Trip e incorporou sua frota de 58 aviões, ficando com 114 no total. A Avianca, que quase naufragou há quatro anos, quando ainda se chamava OceanAir e encolheu para 14 aviões, chegará ao fim do ano com 34 aparelhos, boa parte constituída de jatos novinhos da família Airbus.

Esse panorama parece combinar perfeitamente com o novo patamar alcançado pela economia e pela imagem do país. No ano passado, o Brasil tornou-se a sexta maior economia do mundo quando seu PIB de 2,48 trilhões de dólares ultrapassou o de 2,26 trilhões de dólares da Grã-Bretanha. Em 2015, estima o Fundo Monetário Internacional, o Brasil chegará à quinta posição, ultrapassando também o PIB da França.

Tanta movimentação no setor aéreo resulta de um imperativo estratégico: que essas companhias estejam enxutas e preparadas para disputar o jogo maduro da aviação moderna — uma necessidade incontornável num país que, cada vez mais, opera nas duas mãos das economias globalizadas, atraindo investidores estrangeiros (o que significa mais viagens aqui dentro) enquanto semeia empresas brasileiras pelo mundo. Parece ser o início de uma mudança capaz de alterar substancialmente as feições das companhias aéreas na América Latina, ainda relativamente isoladas, quando mundo afora pipocam as fusões e as alianças internacionais (ainda há pouco, a australiana Qantas, uma das mais antigas e veneradas companhias do planeta, anunciou uma aliança com a jovem e atrevidissima Emirates, que transformou a desconhecida Dubai num entreposto global de viajantes de negócios).

Com muitas empresas brasileiras investindo no exterior e a economia do país cada vez mais integrada no mundo globalizado, seria de esperar que as companhias aéreas também partissem para expandir sua presença no mundo, de olho em megaeventos como a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas do Rio de Janeiro, em 2016. Mas o movimento é oposto, tanto por motivos conjunturais quanto estruturais. Com a queda no ritmo da atividade econômica desde 2011, o aumento do preço dos combustíveis e as crescentes dificuldades na obsoleta e cara infraestrutura de aeroportos e controle de tráfego aéreo, a ordem é conter custos, racionalizar frequências e investir no crescimento do mercado doméstico brasileiro, considerado ainda incipiente.

“O número de embarques *per capita* no Brasil, mesmo comparado com outros mercados emergentes, é ainda baixo, com potencial muito grande de crescimento”, disse à PIB Constantino Júnior, pioneiro do chamado “low fare” no Brasil ao criar a GOL, em 2001. “Esse crescimento virá com as classes ascendentes, a chamada nova classe média, e os que já eram da classe média, mas agora trocam o ônibus pelo avião.”

A TAM continua sendo a única companhia brasileira com voos de longo curso, para a Europa e os Estados Unidos. Quando a GOL comprou a Varig, em 2007, tentou ressuscitar algumas rotas internacionais da empresa com Boeings 767 idosos, mas desistiu diante de dificuldades operacionais e, sobretudo, da impossibilidade de alimentar esses voos com passageiros em conexão nas duas pontas de cada rota. “Voos intercontinentais são outro tipo de operação, outro *business*”, diz Constantino. “Hoje estamos no mercado internacional sem o ônus e o risco da operação de longo curso, por meio das parcerias de sucesso com a americana Delta, que tem participação de 3% na GOL, e com o grupo europeu Air France/KLM, inclusive com integração dos nossos programas de milhagem”, explica. “Vamos continuar chegando com as cores da GOL só até onde chegarem nossos Boeings 737-800.” Isso significa América do Sul e Caribe próximo, mas sobretudo o Brasil, onde a GOL divide com a TAM a liderança do mercado, ambas em torno de 40%.

Com uma estratégia de criar rotas pioneiras, dominar os voos regionais e explorar a fronteira oeste, além do rico mercado do sul e sudeste a partir do *hub* de Campinas/Viracopos, a Azul também aposta suas fichas no céu brasileiro, embora já tenha feito alguns *charters* para Bariloche e Buenos Aires.

1 Constantino, da GOL: cortes para ajustar a oferta...

2 ...e Boeing da empresa: pernas até o Caribe

FOTOS: DIVULGAÇÃO

1

2

1 Azul: jato Embraer, menor e mais econômico... **2** ...uniformes rosa contra o câncer de mama... **3** ...e novo logo com *u* claro para lembrar a Trip

“Nossa prioridade, agora, é integrar as operações da Azul e da Trip”, diz Gianfranco Beting, diretor de Comunicação e Marca da Azul. “Temos de redesenhar rotas onde estávamos em duplicidade ou competição, integrar sistemas e otimizar os ativos das duas empresas em benefício do cliente.” A soma delas passa dos 15% de *market share*. No último dia de agosto, foi anunciado que o nome Trip deverá desaparecer tão logo seja aprovada formalmente a fusão das companhias, ficando tudo Azul, com uma logomarca retocada para fazer referência e homenagem à empresa incorporada.

A nanica Avianca é o rato que ruge: está em quarto lugar, com pouco menos de 5% do mercado, mas, segundo a Anac, pode festejar o índice de maior crescimento no primeiro semestre, pois tinha apenas 3% no mesmo período do ano passado. O foco da Avianca também é brasileiro: “O Grupo Sinergy, dono de 100% da Avianca Brasil, é também dono de 60% da Avianca International, da Colômbia, portanto, deixamos a operação de longo curso com a empresa colombiana, que voa para uma centena de destinos, inclusive na Europa”, disse à PIB José Efromovich, presidente da Avianca Brasil.

As empresas aéreas brasileiras vêm perdendo dinheiro, e duas delas, GOL e TAM, perderam muito recentemente. A GOL teve um prejuízo líquido de 715 milhões de reais no segundo trimestre de 2012, o equivalente ao que perdeu em 2011.

A incorporação da Trip deu à Azul mais de 15% do mercado brasileiro

A TAM, que teve prejuízo de 335 milhões de reais no ano passado, perdeu 928 milhões de reais apenas no segundo trimestre. A TAM declinou do pedido de entrevista para esta reportagem, mas agora tem pouca voz sobre o destino da marca criada há 36 anos pelo mítico comandante Rolim Amaro. Pelo acordo de acionistas que criou a Latam Airlines, sediada em Santiago do Chile, a família Amaro ficou com menos de um terço de suas ações. A família Cueto, controladora da LAN, ficou com as demais ações e o comando do grupo, um novo gigante com 51 mil empregados e 310 aviões, que chegam a quase 170 destinos em 27 países.

“A família Cueto é uma *power house*”, disse à PIB um consultor especializado no setor. “Não estão a passeio na aviação: compraram 40% do mercado brasileiro com 30% das ações da LAN. Mas, pensando bem, essa foi a parte fácil; resta o desafio de integrar duas companhias tão diferentes, com riscos de falta de sinergia.” O novo grupo Latam inclui, além das duas companhias principais no Chile e no Brasil, as empresas que voam com marca LAN no Peru, Argentina, Colômbia e Equador, assim como a TAM Airlines (antiga TAM Mercosur), baseada no Paraguai, e o programa de fidelidade Multiplus, empresa autônoma de propriedade da TAM. Exceto no Chile, onde está sozinha, a LAN enfrenta concorrentes em todos os demais mercados. Entre outros problemas imediatos, terá de estancar os prejuízos da TAM e resolver o conflito gerado pelo fato de a LAN estar integrada na aliança global OneWorld e a TAM, na concorrente Star Alliance.

FOTOS: DIVULGAÇÃO

A GOL começou a enfrentar sua própria turbulência no começo do ano, fazendo mudanças de alto a baixo na empresa. Suprimiu 130 frequências, devolveu jatos mais antigos e demitiu 1 500 funcionários, inclusive algumas dezenas de pilotos. Constantino Júnior, que fundou a companhia em janeiro de 2001, contratou o ex-presidente da Audi, Paulo Sergio Kakinoff, como presidente executivo, e permanece no comando estratégico como presidente do Conselho de Administração.

“Uma sequência de resultados ruins nos obrigaram a tomar medidas que nada mais são que um ajuste na oferta”, afirma Constantino. “Pode-se discutir a necessidade de ajuste na oferta quando a indústria continua crescendo em torno de 7% ao ano, mas o problema de fundo é ter capacidade de gerar receitas diante de determinada oferta.” O ajuste da GOL incluiu cortes em linhas com sobreposição e diminuição de frequências, além do cancelamento de voos noturnos criados quando, em vez de excesso de oferta, havia pressão de demanda. Mesmo com os cortes, a Gol continua atendendo todos os mercados que atendia, com ênfase na coesão da malha nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste, menos dependentes da sazonalidade turística. “Cortamos 2% da oferta, mas pretendemos crescer 5% na demanda”, diz o presidente da empresa.

A Gol atende os viajantes globais com as parceiras Delta e Air France/KLM

Júnior, como é conhecido entre seus pares, funcionários e amigos, adverte que o enxugamento possivelmente ainda não evitará resultados negativos no fim do ano. “Mas a racionalização, como prefiro dizer, foi feita em caráter preventivo, para deixar a companhia menos vulnerável a fatores exógenos, como desvalorização cambial, aumento do preço do petróleo, esfriamento da economia e condições de concorrência”, diz.

Constantino Júnior cita dois outros problemas cruciais na mesa de todos os gestores de empresas aéreas: a necessidade de definir capacidade de oferta com muita antecedência, com base em cenários em permanente mutação, e os enormes custos gerados pela ineficiência do setor estatal, que controla o sistema da aviação comercial, o que inclui os precários aeroportos e o arcaico controle de tráfego aéreo.

“Aviões são comprados para um determinado cenário de mercado com quatro ou cinco anos de antecedência”, diz Júnior. “Mas pode acontecer de uma companhia ambiciosa e competente entrar no mercado e sair de zero para 50 aviões em três anos, como aconteceu com a Azul, ou de quatro aviões para 22 em quatro anos, como ocorreu com a WebJet, empresa que acabamos comprando.” Quanto à infraestrutura, nem mesmo

o início do programa de privatização dos aeroportos — Viracopos, Brasília e Guarulhos foram concedidos a grupos privados em leilões que geraram bilhões para o governo — provoca grande entusiasmo. "Veremos se haverá investimentos em pistas e terminais ou apenas tratamento cosmético para disfarçar a exploração comercial e imobiliária dos aeroportos", adverte o presidente da GOL.

Na rol de queixas das companhias aéreas estão, entre outras, a complexidade aduaneira e tributária — a alíquota de ICMS cobrada delas varia de estado para estado — e as taxas exorbitantes da Infraero, que, na prática, ainda detém o monopólio da gestão aeroportuária. Segundo a GOL, o envio de uma peça para manutenção nos Estados Unidos passa por complexo e longo trâmite de exportação e outro igualmente complexo e longo de importação, o que obriga as empresas a manter elevados estoques feitos em dólares e depreciados em reais. "E que sentido tem a cobrança de 2% do custo do combustível de aviação a título de financiamento da Marinha Mercante?", pergunta Júnior.

A Avianca aposta no espaço entre os assentos para desafiar as líderes

Como é de se imaginar, esse cipoal de normas, taxas e constrangimentos não resulta em mais eficiência, mas em menos. Dados da própria Infraero mostram que a empresa conseguiu investir, em 2011, apenas 18,3% do que tinha disponível, por falta de planejamento e inapetência gerencial. Pátios congestionados e controle de tráfego antiquado levam as companhias a trabalhar com tempos de voo de 10% a 20% mais longos que há alguns anos, na média. Os voos da Ponte Aérea Rio–São Paulo, que os velhos turbo-hélices Electra cumpriam em 50 minutos, hoje, com jatos, são planejados para 65 minutos, com inevitável espera circular sobre Santos em diversos momentos do dia, queimando combustível à espera de pista para pousar.

"Estamos chegando a um novo patamar, no qual fica evidente a correlação entre o crescimento das companhias aéreas e o gargalo da infraestrutura de aeroportos e controle de voo", diz Gianfranco Beting, da Azul. "O Brasil passou a ser um país que voa, em vez de um país que anda de ônibus. Infelizmente, os passageiros cobram das companhias a ineficiência da infraestrutura pública." Beting aponta, em compensação, aumentos que considera inexplicáveis nas tarifas da Infraero. Em 2012, a taxa de navegação aumentou 120%, a taxa de pouso, 37%, e ainda foi criada uma inédita taxa de conexão de 7 reais por passageiro que troca de avião.

Para Beting, se o tráfego aéreo continuasse crescendo a taxas de dois dígitos, como antes da desaceleração da economia, não haveria pátio, pista, hangar, esteira de bagagem e terminais para atender os novos passageiros. "Eis o que tira o sono dos empresários da aviação hoje: não dá para comprar um jato de dezenas de milhões de dólares e colocá-lo num aeroporto feito para aviões a pistão nos anos 1950", diz. Na verdade, foi exatamente assim que nasceu a companhia que hoje ocupa um sólido terceiro lugar no ranking do mercado brasileiro: colocando jatos tinindo de novos no antiquado aeroporto de Viracopos, que se tornou o *hub* da empresa. Apesar de um puxadinho acrescentado ao velho terminal, o aeroporto tem praticamente a mesma cara que tinha há 50 anos. A Azul penou um ano e meio até conseguir autorização para redesenhar as posições dos aviões no pátio de Viracopos, esforço que contou com uma cara consultoria, para, no fim das contas, conseguir desenhar mais quatro vagas para aviões no pátio.

Segundo Beting, o que explica a rápida consolidação da Azul foi o plano de negócios, com particular ênfase no pioneirismo da frota, constituída, inicialmente, apenas por jatos Embraer 190 e 195, e mais tarde com turbo-hélices europeus ATR. "Nossas concorrentes voam com aviões de 150 a 180 lugares, ótimos para mercados maduros, mas nossos jatos de 106 ou 118 lugares são ideais para unir cidades brasileiras que estão crescendo", diz. Beting cita dados da Anac: dois terços dos voos no Brasil decolam com menos de 90 passageiros a bordo, o que confirmaria o acerto da preferência pelos aviões mais leves e econômicos *made in* São José dos Campos.

A nova Azul, musculada pela compra da Trip, faz hoje 837 voos por dia para 96 cidades, 42 delas ligadas a Viracopos, sem escalas. Estima-se que opere 30% de suas rotas com exclusividade. "Abrir mercados novos não significa monopólio", diz Beting. "O fato é que a Azul é líder em 77% das rotas onde tem concorrência." Os turbo-hélices ATR-42 e ATR-72 asseguram voos para aeroportos despojados, como os de São Gabriel da Cachoeira (AM) e Rondonópolis (MT). Novas rotas continuam sendo abertas; em outubro será a vez de Dourados (MS), no coração do agronegócio brasileiro.

Como homem de marketing, Beting não poderia deixar de alardear diferenciais de serviço da empresa. "Nossos passageiros gostam das poltronas de couro dispostas duas a duas, dos televisores individuais, do uniforme que remete aos tempos charmosos da aviação e do serviço caloroso e informal, pois cada um se serve à vontade no cesto de lanches que, aliás, é grátis."

Conceito parecido de serviço é desfraldado por Efromovich, da Avianca. "Num mercado tão competitivo, optamos pela qualidade do serviço e o conforto a bordo", explica. "Oferecemos lanche quente em todos os voos, televisores individuais e retiramos dez assentos de cada avião." A estratégia é vencedora, diz ele: "Temos ocupação próxima de 80%, enquanto as concorrentes ficam perto de 70%. Isso nos permite manter nosso programa de crescimento".

DIVULGAÇÃO

Efromovich, da Avianca: oito aviões novos em 2012

A Copa do Mundo e as Olimpíadas são vistos por Efromovich mais como ameaça que como promessa de bonança, eventos fugazes demais para justificar investimentos especiais. "Claro que não haverá um único funcionário em férias durante a Copa ou os Jogos", diz o presidente da Avianca. "Preocupa-me mais a aviação executiva: onde vão estacionar os 800 aviões privados esperados durante a Copa?"

Há algumas semanas, um jornal paulista noticiou possíveis negociações entre Efromovich e Constantino Júnior, da GOL, para uma fusão entre suas empresas. O presidente da Avianca Brasil nega; diz que houve apenas um encontro casual de colegas em Brasília: "Mantemos nosso programa de crescimento mesmo depois do início da crise econômica; dos oito novos jatos previstos para 2012, dois já chegaram e outros seis chegarão até o fim do ano".

Como o futuro a Deus pertence, Efromovich não descarta novas fusões num cenário que viu, nos últimos anos, a GOL comprar a Varig e a WebJet; a TAM comprar a Pantanal (e se fundir com a LAN); a Azul incorporar a Trip; e a própria Avianca Brasil (quando ainda se chamava OceanAir) arrematar, num tribunal de falências de Nova York, o controle da então concordatária Avianca International. "É uma tendência mundial a consolidação do transporte aéreo", aponta. "É possível que nos próximos anos haja apenas quatro ou cinco grandes empresas operando o transporte aéreo de passageiros na América Latina." ■

DIVULGAÇÃO

Itaú no Paraguai: modelo para a região

O Itaú tem **30** agências no Paraguai

Mucho gusto

Antes destino de investimentos pontuais, a América Latina se torna território estratégico para a expansão de grandes bancos brasileiros

LUCIANO FELTRIN

A internacionalização bate mais forte à porta dos bancos brasileiros. Consolidados em território nacional após intenso processo de fusões e aquisições nas duas últimas décadas, para alguns deles chegou o momento, afinal, de competir com os bancos globais, algo que até agora parecia fora de seu alcance. "Assim como existem bancos britânicos, alemães e americanos, queremos ser um legítimo banco latino-americano, algo que ainda não existe", afirma Ricardo Villela Marino, vice-presidente executivo das operações latino-americanas do Itaú, a maior instituição financeira privada do país desde que adquiriu o Unibanco, em 2008, no auge da crise financeira.

O Itaú-BBA foi autorizado a montar um banco de investimentos na Colômbia

Passando da vontade à ação, o Itaú adquiriu, em junho, metade da corretora de bolsa Munita, Cruzat & Claro, de Santiago, como parte do plano de ter 25% do mercado chileno de alta renda. Também começou a se movimentar rumo ao México, onde tateia um poderoso mercado consumidor de cartões de crédito. Antes disso, em março, o Itaú-BBA, a divisão de atacado do grupo, conseguiu permissão dos reguladores locais para montar, na Colômbia, um banco de investimentos voltado para negócios entre empresas e operações de mercado de capitais,

DIVULGAÇÃO

1 Marino: metas no continente para cinco e dez anos

2 Toro, da PwC: oportunidades na vizinhança

nos moldes do Itaú-BBA brasileiro.

Estar na América Latina não é, a bem da verdade, algo novo para o Itaú. O banco tem presença na Argentina desde 1998 e desembarcou no Chile e no Uruguai em 2006, quando adquiriu, por 1,3 bilhão de reais, as operações do BankBoston naqueles países. Mas as iniciativas recentes refletem a consolidação de uma mirada nova sobre o continente. Até há pouco, a América Latina era destino de investimentos pontuais; agora, passou a ser vista como um dos pilares necessários para desenhar o futuro mapa dos negócios globais do Itaú.

Afinal, os países latino-americanos mostram vigor econômico superior ao do Brasil, que teve expansão de apenas 0,8% no segundo trimestre do ano. Enquanto isso, o México cresceu 4,6%, a Argentina 4,8%, o Chile 5,6% e a economia peruana – com expansão média de 7% nos últimos seis anos – registrou a invejável alta de 6% no período. "Nosso comitê de estratégia está iniciando um processo de avaliação para estabelecer as metas e o peso que América Latina terá nos negócios daqui a cinco, dez anos", diz Marino.

Os números da operação latino-americana, ainda tímidos, mostram que há muito a ser feito. O lucro na região, mesmo tendo se multiplicado por dez desde 2005, deve fechar o ano em 350 milhões de reais (para comparar, o lucro total do Itaú no ano passado foi de 14,6 bilhões de reais). Entretanto, salta aos olhos o potencial de crescimento do crédito em países como Argentina, Uruguai, Paraguai e Chile, onde a expansão anual média da carteira de empréstimos chega a 45%.

Se por aqui o Itaú vê a capacidade de oferecer crédito minguar — depois de atingir um limiar perigoso de inadimplência —, as perspectivas para a América Latina são luminosas. Em breve, o banco espera poder oferecer crédito consignado em países vizinhos (nesse tipo de empréstimo, as prestações são debitadas diretamente no contracheque salarial do tomador). Deve enfrentar a concorrência do Banco do Brasil, que também partiu para uma expansão firme na região com a compra do Banco Patagonia, na Argentina, onde tem atraído grandes clientes corporativos e pretende implantar seu modelo de crédito consignado (leia mais abaixo, nestas páginas).

Países sul-americanos têm grande potencial para crescimento do crédito

No caso do Itaú, o primeiro país a receber a novidade pode ser o Paraguai. Com cerca de 30 agências

MUITO CHÃO À FRENTE

A CRISE financeira global enfraqueceu países desenvolvidos e ampliou o peso das nações emergentes. Às vésperas de completar quatro anos, o tsunami financeiro que fez encolher tantos bancos estrangeiros não levou, porém, as instituições brasileiras a conquistar espaço de destaque entre os maiores da banca internacional. Ou seja, o maior peso alcançado pelo Brasil na geografia econômica não se transferiu para o campo financeiro.

Na lista dos 50 maiores bancos do mundo em ativos, segundo levantamento da publicação especializada britânica *Bankersalmanac*, são encontrados americanos, ingleses, canadenses, japoneses, chineses, franceses, italianos, espanhóis e suíços. Mas nenhum brasileiro. "Os bancos brasileiros sabem que ainda têm muitas oportunidades nos países vizinhos, o que limita uma internacionalização mais ampla", diz Antônio Toro, da PwC. "A indústria financeira argentina está uns 20 anos atrasada em relação à brasileira, e não é a mais defasada entre os sul-americanos."

Ele acredita, porém, que as fronteiras para os bancos brasileiros vão se romper, em breve, pela via do aumento do comércio com as nações emergentes. "Quando esses países descobrirem sua força para valer, os bancos terão de acompanhar e surgirão oportunidades em diversas partes do mundo, principalmente na África e no Oriente Médio", prevê. A crise europeia também pode abrir insuspeitadas oportunidades nos Estados Unidos. Jornais britânicos divulgaram, em agosto, que o Itaú estaria preparando uma oferta pelo Citizens, divisão americana do britânico Royal Bank of Scotland (RBS) com 1,5 mil agências e presença em 12 estados. O Itaú, no entanto, nega que esteja negociando aquisições nos Estados Unidos.

De toda forma, o banco americano, avaliado em 15 bilhões de dólares, deve ser vendido como parte dos planos do RBS para recomprar uma fatia de seu capital adquirida pelo governo britânico durante a crise global. O RBS teve de ser resgatado pelo governo, hoje seu controlador, e chegou a ter perdas de mais de 1 bilhão de dólares com títulos da dívida grega.

Um negócio bem mais modesto concretizou, no começo do ano, a chegada do Banco do Brasil (BB) ao mercado americano com uma operação própria: a compra do pequeno Eurobank, cujas operações estão concentradas na Flórida — estado que recebe um grande fluxo de visitantes brasileiros. O movimento em direção aos EUA ganhou novo impulso depois que o FED, o Banco Central americano, autorizou o banco brasileiro a operar com residentes nos Estados Unidos. Antes disso, só podia ter clientes não residentes (brasileiros em viagem ou empresas com negócios nos Estados Unidos).

Ainda assim, o BB deixa claro que sua prioridade em termos de internacionalização continua a ser a América Latina, seja de forma orgânica ou por meio de fusões, como a que o banco fechou com o argentino Patagonia no ano passado. Os resultados são promissores, segundo o BB. No primeiro semestre de 2012, a carteira de crédito do banco argentino destinada às empresas — o filão que mais interessa ao Banco do Brasil — atingiu 1,51 bilhão de pesos, o que representa um crescimento de quarenta por cento em seis meses.

DIVULGAÇÃO/PITI REALI

A internacionalização dos bancos brasileiros, portanto, pode até ser incontornável, mas está longe de ser trivial. Há obstáculos a ser vencidos, e um deles é o conservadorismo da banca nacional. "Por estarem habituados a um histórico de crises, os bancos brasileiros são conservadores", afirma Fábio Braga, sócio da área de bancos do escritório de advocacia Demarest & Almeida. "Por isso, não foram às compras quando apareceram oportunidades de ficar com ativos de instituições que sofreram com a crise nos Estados Unidos e na Europa."

Outro fator limita as possibilidades de crescer no exterior: os bancos brasileiros não querem chegar a um novo mercado com operações pequenas. "Como o mercado interno é muito grande, e uma das justificativas da internacionalização é ganhar escala, os bancos querem ser *players* relevantes para ter vantagens competitivas", explica Ricardo Mollo, professor de finanças da escola de negócios Insper. "Isso reduz o número de possibilidades fora do país." Essa lógica orienta a internacionalização do Itaú, por exemplo. Segundo a instituição, é preciso ter, ao menos, vinte por cento de um mercado ou filão para ser competitivo nos países em que atua.

1

e atendendo quase metade dos 700 mil clientes com contas bancárias no país, o Itaú é, atualmente, a principal instituição financeira paraguaia. Essas credenciais dão à operação local o status de modelo a ser seguido na América Latina quando se trata de varejo bancário. "Estamos conversando sobre consignado com o Banco Central paraguaio, que gostou bastante do nosso projeto", conta Marino. "O momento é favorável, pois o atual governo quer adotar uma série de reformas institucionais." Enquanto aguarda o sinal verde, o Itaú faz ajustes finos com o BMG, banco mineiro com o qual mantém uma parceria em crédito consignado desde julho. "Nossa ideia é aproveitar a experiência do BMG e as sinergias que serão geradas para depois oferecer consignado em toda a América Latina, formatando o produto de acordo com a realidade de cada mercado, após dialogar com os reguladores locais", diz Marino.

Para o Itaú, as oportunidades de ganhar escala em países latino-americanos vão além das atividades típicas de varejo. Ou seja, vender cartões de crédito e financiar veículos e imóveis, negócios que se sustentam no crescimento econômico e no aumento do consumo da população mais pobre, é apenas parte do atrativo da região. Na origem das investidas do banco destacam-se, também, as perspectivas de ganhos decorrentes da internacionalização de empresas brasileiras e latino-americanas e do desenvolvimento do mercado de capitais nos países vizinhos. Parte do interesse deve-se às gordas comissões às quais os bancos fazem jus quando obtêm mandatos para intermediar operações de fusão, aquisição e venda de papéis a investidores estrangeiros. Nesse sentido, as vedetes do momento são o Peru e a Colômbia. Fazem companhia ao Chile, importante pela força de seus fundos de pensão, tradicionais clientes de produtos financeiros sofisticados.

Outro grande banco brasileiro de investimentos, o BTG-Pactual, tem sido um dos mais ativos nesse segmento. Turbinado por uma injeção de capital de 3,6 bilhões de reais, obtida em oferta de ações feita em abril, o banco de André Esteves foi às compras como quem quer mostrar que pretende cumprir sua promessa – tornar-se o principal banco de investimentos latino-americano. Em junho, adquiriu, por 52 milhões de dólares, o controle da Bolsa y Renta, a maior corretora colombiana em volume transacionado em ações. Antes mesmo do IPO, o BTG havia anunciado outra operação relevante.

2

FOTOS: DIVULGAÇÃO

Comprou a Celfin Capital, corretora chilena, negócios que fizeram com que o banco brasileiro tenha sob gestão um patrimônio de 180 bilhões de reais e esteja em boa posição para o futuro, segundo analistas do mercado.

"O BTG é um coelho, enquanto os bancos de varejo são animais de grande porte, pesados e pouco ágeis, porque precisam montar redes de agências e desenvolver infraestrutura de TI para operar", define Antonio Toro, sócio da área de finanças corporativas da empresa de auditoria e consultoria PwC. "Por ser ágil, quando houver o desenvolvimento e uma eventual integração das bolsas latino-americanas, estará em uma posição invejável em relação aos concorrentes, pois já terá operações locais e acesso a uma base importante de clientes." (O BTG-Pactual não quis falar sobre seus planos de internacionalização para esta matéria.)

Seu concorrente Itaú-BBA corre para aproveitar as novas oportunidades de negócios entre empresas e investidores. O BBA já possuía um escritório de representação em Lima, no Peru, e vai abrir na Colômbia uma operação similar. Para constituir a nova unidade, o que aconteceu em julho, o banco investiu 100 milhões de dólares. Outros 100 milhões de dólares serão destinados a capitalizar a instituição, cujas atividades devem ter início no último trimestre do ano. Mas o Itaú é também um grande banco de varejo, bem posicionado na Argentina, Uruguai e Chile, e espera, agora, oportunidades nesse segmento para entrar com força na Colômbia e no México.

Na Argentina, o Patagonia, do BB, busca o filão das grandes empresas

"Temos muito interesse pela Colômbia, pelo histórico de crescimento e estabilidade econômica, mas os múltiplos de aquisição no país estão muito caros, similares aos do Chile, os mais altos do mundo", pondera Marino. Além dos bons fundamentos econômicos do país, também contribui para salgar os preços a concentração bancária que prevalece lá — cerca de 80% do mercado colombiano está nas mãos de apenas cinco bancos. No México, visto por alguns analistas como o novo queridinho das finanças na América Latina, o Itaú tem uma posição modesta como banco de varejo. Além da já citada operação da Itaucard para vender cartões de crédito, lançada recentemente, mantém desde o ano passado uma parceria com a operadora de telefonia celular Movistar, também com o objetivo de oferecer plásticos aos clientes da telefônica.

O México figura, também, no radar do BTG-Pactual, que aposta no desenvolvimento do mercado acionário local. Em abril, o banco contratou Javier Artigas, ex-executivo da bolsa mexicana que ajudou a criar o primeiro fundo imobiliário do país. É ele o responsável pela operação local do banco, considerada por analistas estratégica para permitir voos mais altos, como acessar o vizinho mercado americano. "Não acredito que a expansão deles fique restrita à América Latina", afirma Ricardo Mollo, professor de finanças da escola de negócios Insper, de São Paulo. "Por ser um banco de alta performance e gente obstinada por crescimento, é natural que esteja atento a oportunidades onde quer que elas estejam." ■

1 Mollo, do Insper: BTG-Pactual mira além da AL

2 Banco do Brasil em Nova York: testando o mercado

Ônibus da Marcopolo nos Andes: ganhando o mundo

DIVULGAÇÃO/MARCOPOLO

Rodas de sete léguas

A gaúcha Marcopolo começou a fazer ônibus em 1949, como indústria familiar, e hoje está presente nos cinco continentes

ARNALDO COMIN

A saga da Marcopolo, fundada no Rio Grande do Sul por imigrantes italianos, lembra, com a devida distância do tempo e da paisagem, a aventura de seus conterrâneos ilustres, os irmãos Maffeo e Niccolò Polo, comerciantes que desbravaram o Oriente em nome da República de Veneza, no século 13. Um capricho da história faria do filho de Niccolò, Marco Polo, o mais famoso do clã. Séculos depois, em outro continente, no promissor centro industrial formado em Caxias do Sul

NOS QUATRO CANTOS DO MUNDO

A Marcopolo no ranking das transnacionais brasileiras

Por índice de internacionalização... (em %)*			...e por mercados fora do Brasil (em número de subsidiárias)		
1	JBS-Friboi	53	1	Vale	38
2	Gerdau	51	2	Stefanini	26
3	Stefanini	46	3	Odebrecht	26
19	Marcopolo	15	6	Marcopolo	20

Fonte: Ranking 2012 da Fundação Dom Cabral.
* Índice composto de ativos, receita e colaboradores no exterior, em relação aos valores totais da empresa.

no pós-guerra, nasceria, em 1949, a Nicola & Cia., produzindo carrocerias para abastecer a frota de ônibus que começava a tomar conta das cidades brasileiras. Se o trio veneziano se embrenhou pelo mundo por meio do comércio, foi na indústria que essa geração de empreendedores vindos da Lombardia traçou seu roteiro.

A história começada na América do Sul foi mais longe do que os próprios Polo poderiam imaginar: os brasileiros não só chegaram até a China, como hoje representam o único grupo fabril nacional com unidades nos cinco continentes, do México à Austrália e à Índia. Na África, a empresa aposta em dois "hubs": um no Egito, visando aos países do norte do continente e Oriente Médio; e outro na África do Sul, que atende países subsaarianos (*leia mais na pág. 42*). Não é mero acaso a companhia ter escolhido, em 1968, o nome do desbravador veneziano — grafado como Marcopolo — para batizar o lançamento de uma nova linha de ônibus de longa distância e também de sua identidade corporativa.

O viajante é quem faz o caminho. A partir de uma estratégia feita em casa, baseada mais na observação dos mercados e na intuição empreendedora do que em modelos acadêmicos, a Marcopolo acabou construindo, em duas décadas, um modelo de internacionalização "à brasileira". Tal modelo se caracteriza, sobretudo, pelo pioneirismo na prospecção de negócios dirigidos ao que se convencionou chamar, no jargão diplomático, de relações Sul-Sul. Ou seja, antes mesmo de os países hoje chamados de "emergentes" se tornarem motores globais de crescimento, a Marcopolo percebeu que a rápida urbanização deles estava a exigir soluções baratas de transporte coletivo.

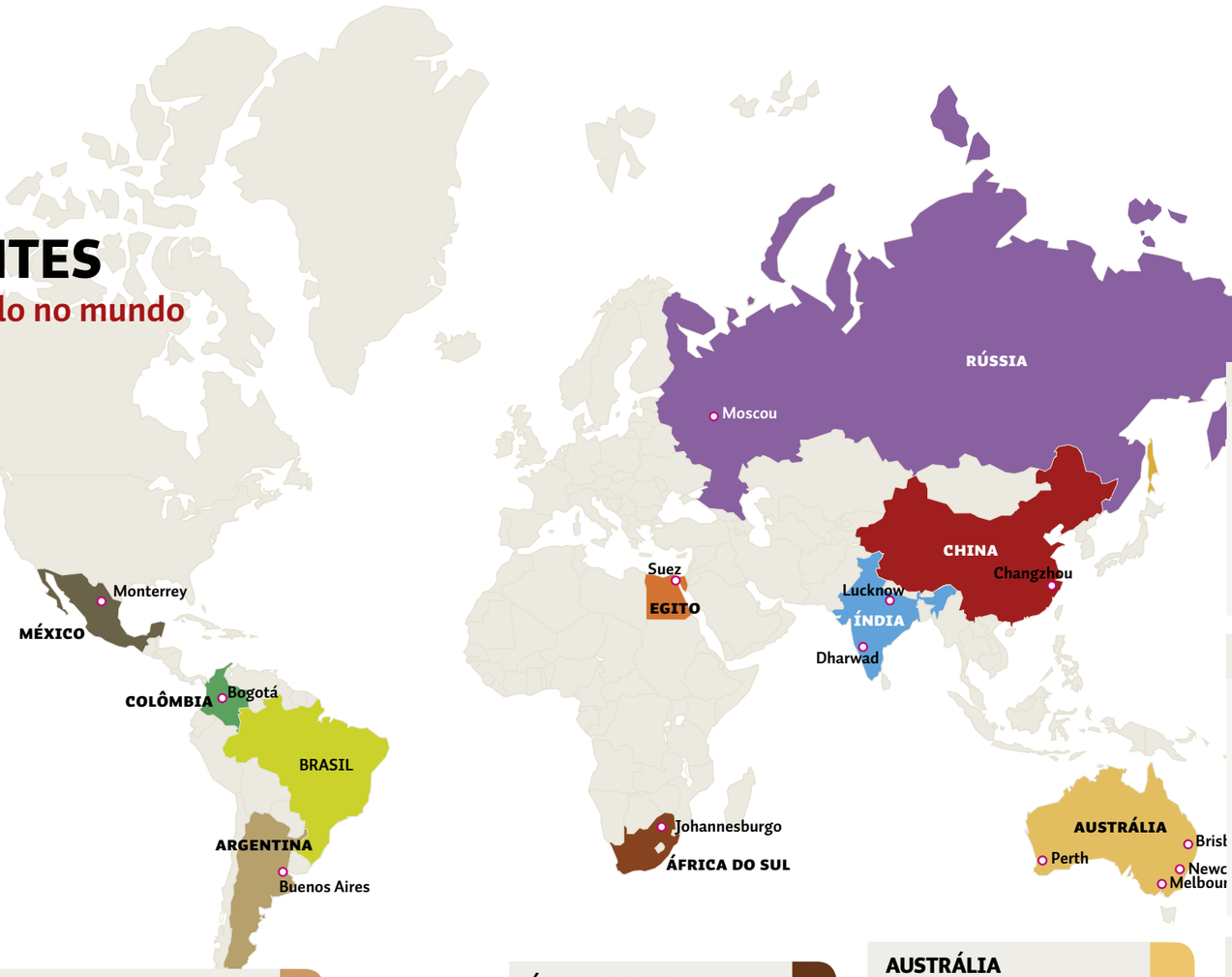
Ao adotar essa estratégia, no início dos anos 1990, antecipou-se, em pelo menos uma década e meia, ao que viria a ser a política de comércio exterior do Brasil, em sintonia com os rumos que a globalização tem tomado. "É o tipo de coisa que se descobre que fez quando alguém vem falar para a gente", confessa o CEO da companhia, José Rubens de la Rosa. "Isso (a política das relações Sul-Sul) nem passava por nossa cabeça."

De lá para cá, a Marcopolo se transformou em uma companhia avaliada em 4 bilhões de reais, com 18 mil funcionários espalhados por oito operações industriais. Da receita de quase 4 bilhões de reais prevista para 2012, ao menos um terço terá como origem o mercado internacional. Para se ter uma ideia do alcance global das operações da empresa, basta lembrar que ela mantém 5 mil funcionários de mais de dez nacionalidades trabalhando em variadas latitudes. Quando os operários chegam para trabalhar na fábrica de Caxias do Sul, seus colegas chineses já encerraram o turno do dia, ao passo que os mexicanos nem acordaram.

Bem posicionada nos emergentes, a Marcopolo nem por isso deixa escapar uma oportunidade em um mercado mais desenvolvido. A joia da coroa no processo de internacionalização da empresa foi a aquisição de 75% da Volgren, principal encarroçadora de ônibus da Austrália — com 40% de participação no mercado. A chance surgiu em um processo de sucessão

EM TODOS OS CONTINENTES

Operações da Marcopolo no mundo



MÉXICO

MONTERREY
Parceiro local: Mercedes-Benz
Início: 2000
Funcionários: 701
Produção: 1500 unidades/ano
Destino: mercado local

EGITO

SUEZ
Parceiro local: Grupo GB AUTO
Início: 2009
Funcionários: 245
Produção: 300 unidades/ano
Destino: mercado local e, no futuro, norte da África

COLÔMBIA

BOGOTÁ
Parceiro local: Grupo Fanalca
Início: 2000
Funcionários: 551
Produção: 1000 unidades/ano
Destino: mercado local e países do Pacto Andino e Caribe

ARGENTINA

PROVÍNCIA DE BUENOS AIRES
Parceiro local: Metalpar
Início: 2007
Funcionários: 335
Produção: 700 unidades/ano
Destino: mercado local

ÍNDIA

DHARWAD E LUCKNOW
Parceiro local: Tata Motors
Início: 2008
Funcionários: 2583
Produção 8400 unidades/ano
Destino: mercado local e países vizinhos

RÚSSIA

MOSCOU
Parceiro local: Kamaz
Início: 2011
Produção: apenas comercializa ônibus montados sobre o chassi russo Kamaz e componentes vindos da China
Destino: mercado local

ÁFRICA DO SUL

JOHANNESBURGO
Início: 2000
Funcionários: 244
Produção: 300 unidades/ano
Destino: mercado local e países do Cone Sul Africano

AUSTRÁLIA

MELBOURNE, NEWCASTLE, PERTH E BRISBANE
Início: 2012
Funcionários: 420
Produção: 500 unidades/ano
Destino: mercado local e países da Oceania

CHINA

CHANGZHOU
Início: 2010
Funcionários: 131
Principais produtos: componentes para carrocerias de ônibus
Destino: fabricantes locais e unidades da Marcopolo no mundo

familiar. Fechado o negócio no fim do ano passado, por 53 milhões de dólares, a empresa gaúcha passou a agregar 150 milhões de dólares à sua receita global. Dentro de três anos, terá opção de comprar os 25% de participação que restaram nas mãos dos antigos controladores.

Mais que receita, o negócio permitiu a entrada da marca brasileira em um mercado sofisticado. "Além de ser um bom lugar em termos de negócios, queremos agregar novas tecnologias à nossa operação global, como a *expertise* da Volgren em estruturas de alumínio", adianta De la Rosa. Com quatro linhas de montagem em Melbourne, Newcastle, Perth e Brisbane, a operação australiana é relativamente pequena: produz 420 unidades por ano. Mas as longas distâncias entre as cidades australianas tornam o mercado local de ônibus rodoviários atrativo, além de servir de plataforma para a Marcopolo na exportação a outros países do Pacífico.

Ônibus brasileiro na Copa da África do Sul: frota oficial

EDUARDO MARTINS

GANHANDO COM A COPA

UM GRANDE evento como a Copa do Mundo faz bem para os negócios? Para a Marcopolo, a resposta, com certeza, é "sim". Em 2010, durante o primeiro campeonato mundial de futebol em terras africanas, a Marcopolo África do Sul viveu um ano para não ser esquecido. A empresa brasileira, instalada no país como fabricante desde 2000, ganhou licitações para o fornecimento de mais de 80% dos veículos adquiridos pelo governo ou operadores privados envolvidos no Mundial.

"O governo adquiriu uma frota para transportar as comitivas e os jogadores", conta João Paulo Ledur, o gerente-geral brasileiro da operação africana, no país desde 2005. "Além disso, as cidades-sede dos jogos tinham metas individuais de transporte coletivo mais eficiente, com a intenção de deixar um legado para a população." Em 2010, a empresa chegou a ter 750 pessoas trabalhando para produzir cerca de 900 carrocerias, e a receita quase triplicou os valores médios ao registrar 120 milhões de dólares.

Depois que o barulho das vuvuzelas cessou, a demanda extraordinária criada pelo Mundial deixou de existir e todo o setor precisou retomar a velocidade de cruzeiro. Hoje, a fábrica sul-africana da Marcopolo funciona com cerca de um terço dos números de 2010, tanto em produção quanto em funcionários. Uns 100 ônibus por ano são exportados para mercados do Cone Sul Africano: Moçambique, Namíbia, Botsuana, Zimbábue, Zâmbia, Malawi, Tanzânia e Quênia. Todos, como a África do Sul, adotam a mão de direção "à inglesa" — pelo lado esquerdo da via e com o volante do lado direito do veículo. Outro mercado promissor na região, Angola, fica de fora do escopo da operação sul-africana exatamente por dirigir como no resto do mundo, e é coberto por exportações do Brasil.

De acordo com Ledur, a empresa brasileira detém, atualmente, 28% do mercado, mas pretende disputar a liderança com as marcas de origem alemã e espanhola que também mantêm fábricas na África do Sul. Para tanto, aposta na expansão do modelo BRT (Bus Rapid Transit), implantado inicialmente no país durante a preparação para a Copa (ônibus urbanos de grande capacidade transitando em pistas exclusivas, nos moldes do sistema pioneiro de Curitiba). A companhia forneceu, recentemente, mais de 200 ônibus novos desse padrão para a Cidade do Cabo, Porto Elizabeth e Johannesburgo. A Marcopolo acredita no potencial do BRT no continente — a cidade de Durban e a capital Pretória já buscam parcerias para a adoção do sistema, diz Ledur.

A Marcopolo África do Sul vem se tornando mais africana com o tempo. Vinte brasileiros chegaram inicialmente ao país para compor a equipe local, lembra Ledur. Hoje, são apenas quatro: ele mesmo na gerência e os outros três em cargos operacionais. Entre as peculiaridades locais que encontraram, uma se destaca: as fortes leis de ação afirmativa em favor da população negra, como contrapeso às décadas passadas sob o autoritário regime de apartheid — a segregação racial imposta pelos africânderes, a minoria branca de origem holandesa, superada apenas no fim do século 20 com a eleição de Nelson Mandela à Presidência do país.

"Nossos funcionários viveram na pele o apartheid, e a empresa precisa lidar de forma muito sensível com o tema", diz Ledur. Segundo ele, a Marcopolo conseguiu se enquadrar, por exemplo, nas exigências iniciais do Black Economic Empowerment (BEE), programa governamental que incentiva as empresas a promover a capacidade empreendedora e o poder de decisão da população negra.

As companhias ganham pontos ao terem sócios ou admitirem funcionários negros em vagas gerenciais e prepará-los para que façam carreira. Nos processos de licitação pública, é beneficiada a empresa que tiver fornecedores ou comercializar com outras companhias qualificadas no BEE. "Foi uma grande conquista um grupo brasileiro se qualificar no BEE, até porque muitos dos nossos concorrentes não se enquadram no programa", diz Ledur. "Não dá para ignorar a realidade e deixar de contribuir para o futuro do país."

Polyanna Rocha, Cidade do Cabo

DIVULGAÇÃO/MARCOPOLO

De la Rosa: ir para fora foi questão de oportunidade

De volta ao começo da empreitada de internacionalização, o sucesso se deve, em grande parte, à figura do empresário Paulo Bellini, que entrou na sociedade em 1950 e assumiu o comando definitivo da companhia no fim da década seguinte, quando a família Nicola se retirou do negócio para se dedicar à fabricação de furgões. O primeiro contrato de exportações da empresa, para o Uruguai, em 1961, já tinha o dedo de Bellini, hoje presidente emérito da corporação.

Foi preciso pagar um preço pelo pioneirismo. A Marcopolo levou algum tempo até acertar o passo nos mercados emergentes. A investida no exterior começou pelo caminho contrário, no Hemisfério Norte desenvolvido. Para se aproximar do mercado europeu, o mais avançado do mundo em design e tecnologia, a empresa abriu uma pequena fábrica em Portugal, em 1991. A unidade, que marcaria oficialmente a internacionalização da companhia, não teve vida longa. Sofrendo pesada concorrência de grandes marcas europeias, em um mercado de baixo crescimento, onde o transporte sobre trilhos tem prioridade, a Marcopolo portuguesa fechou as portas em 1999.

Em 1993, a companhia fez sua segunda tentativa de internacionalização, ao abrir uma unidade própria em Córdoba, na Argentina. Se a escolha do mercado estava certa — pela facilidade de integração industrial com as fábricas no Brasil e pelo extenso território com forte demanda por transporte coletivo sobre rodas — o que atrapalhou, desta vez, foi a economia.

Primeiras incursões em Portugal e na Argentina não deram certo

Em 2001, no auge da crise argentina, a Marcopolo foi obrigada a recuar novamente. "Portugal foi um laboratório; produzíamos apenas 200 unidades por ano e, por isso, acabou não compensando", analisa Walter Cruz, gerente de desenvolvimento e estratégia da companhia. "Na Argentina, a crise aguda do início dos anos 2000 nos obrigou a sair de lá, pois não havia crédito no país para a aquisição de ônibus."

Mas os tropeços iniciais não frearam o motor da internacionalização. No fim da década de 1990, a Marcopolo tinha muito claro que esse era seu caminho. Depois de assumir a liderança no Brasil, com mais de 40% de participação, e comprar rivais importantes, como a Ciferal, do Rio de Janeiro, a empresa chegara a uma encruzilhada: ir para o exterior ou correr o risco de estagnar aqui dentro, uma vez que dominava quase a metade do mercado interno. "Não diria que foi uma questão de sobrevivência, mas de oportunidade", lembra De la Rosa.

O modelo de expansão global partiu de uma missão simples, que norteia a empresa até hoje: atender populações carentes de transporte coletivo em países em crescimento, adaptando seus produtos às particularidades de cada mercado *(leia mais na pág. 48)*. Para estudar melhor o processo, a Marcopolo foi conhecer a experiência de transnacionais brasileiras de perfil industrial, como a Weg, a Gerdau e a Embraer. E, para ganhar espaço no exterior, a empresa buscou levar para fora o modelo de integração industrial próprio de seu negócio: como fornecedora de carrocerias, sempre foi da natureza da Marcopolo buscar parcerias de longo prazo com outros fabricantes, em especial de plataformas e conjuntos motrizes para seus ônibus.

A Índia é, provavelmente, o mercado mais rico em experiências para a cultura de parcerias da Marcopolo. Lá, os brasileiros são sócios da Tata Motors, uma das montadoras que mais crescem no mundo, dona de um império que vai de motocicletas e automóveis a ônibus e caminhões (e parte do Grupo Tata, um dos grandes conglomerados globais nascidos em um país emergente). Um exemplo da ambição dos indianos foi a aquisição, há quatro anos, das históricas marcas britânicas Jaguar e Land Rover, que pertenciam à Ford.

O mercado indiano é hoje a grande promessa de crescimento da Marcopolo no exterior. A produção local já representa 26% do total global, e o crescimento é acelerado. Com fábricas em Dharwad e Lucknow, na porção norte do país, o braço indiano da empresa gaúcha fabrica de 70 a 75 unidades por dia, e trabalha para elevar essa média para 100 no ano que vem.

Lusuir Grochot, diretor da Marcopolo encarregado do bloco Austrália, China, Índia e Rússia, passou quase três anos em solo indiano implementando a operação da Tata Marcopolo Motors, como é chamada a *joint venture*. A lista de dificuldades foi imensa: logística caótica, interrupções na energia e o desafio de formar uma mão de obra especializada em regiões predominantemente rurais. "Tivemos muitos desafios: os modelos (de veículos) para uso urbano na Índia são, em sua maioria, a gás; os produtos são de valor agregado muito baixo; e ninguém por ali sabia fazer ônibus", recorda.

Para adaptar-se a essas condições e implantar as fábricas indianas foi necessário, em 2008, um reforço de mais de 70 funcionários brasileiros. Mas o transplante de métodos e o encontro de culturas deu resultado. "Os brasileiros têm agido como porta-vozes de muitas coisas do 'chão de fábrica', pois na visão dos colaboradores, possuem maior abertura para ouvir e resolver os problemas", diz Shriram Jayanthi, gestor da operação indiana. "Eles também incentivam uma conduta para elevação constante do bem-estar e qualidade de vida, o que é entendido de maneira muito positiva."

O mercado indiano é promessa de crescimento para a Marcopolo

O segredo desse modelo de negócios, segundo De la Rosa, é casar interesses comuns com os parceiros. A Tata, nesse sentido, serve como exemplo. A empresa indiana é forte na produção de chassi, mas

MOTOR DE ARRANQUE

O que é a Marcopolo

Fundação	1949
Sede	Caxias do Sul (RS)
Funcionários	18 mil, dos quais 7 mil no exterior
Fábricas	4 no Brasil e 8 nos cinco continentes
Exportações	Para mais de 100 países
Lucro líquido em 2011	R$ 344 milhões
Valor de mercado	R$ 4 bilhões*

* Junho/2012.

Produção

	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
Unidades (em mil)	17,8	21,8	19,3	27,5	31,5	32,5
no Brasil (em %)	64	62	63	61	61	62
no exterior (em %)	36	38	37	39	39	38

Receita Líquida (R$ bilhões)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
	2,1	2,5	2	2,9	3,3	3,8
no Brasil (em %)	59	61	68	70	73	
no exterior (em %)	41	39	32	30	27	

* Previsão para 2012.

1 Ônibus da Marcopolo no Transmilenio, de Bogotá... **2** ...no BRT de Santiago do Chile... **3** ...e numa das fábricas indianas

tinha uma estrutura complexa, com fornecedores de carrocerias de vários países. Embora tenha grande capacidade industrial, seus produtos careciam de unidade fabril e adequação no design, o que se refletia no aumento dos custos e da ineficiência. A Marcopolo contribuiu para o êxito da parceria com sua *expertise* nessas áreas. "A sociedade precisa ser boa para todo mundo", explica De la Rosa. "Para nós, o sócio local é muito importante para dar estabilidade ao investimento e se ocupar das relações com o governo e das diferenças culturais."

Foi com esse princípio que a Marcopolo construiu sua trajetória no exterior. Ainda em 2000, partindo de um convite da Mercedes-Benz, investiu em uma linha de montagem na cidade industrial de Monterrey, no norte do México. A sociedade, inicialmente em partes iguais, passou ao controle da Marcopolo, que hoje detém 74% de participação, ante 26% da Mercedes. Logo em seguida, associou-se ao grupo local Fanalca para a criação da Superpolo, na Colômbia, até hoje um dos projetos mais bem-sucedidos da empresa. Lá, a companhia ajudou a construir o Transmilenio, o projeto de Bus Rapid Transit (BRT) de Bogotá, referência mundial de transporte urbano que tem por modelo o sistema implantado originalmente em Curitiba. O sucesso do BRT está sendo levado para cidades colombianas, como Cali e Medellín, além de Santiago, no Chile. A fábrica colombiana emprega 550 funcionários, produz mil unidades ao ano e exporta para países de toda a região andina e Caribe.

Na América Latina, onde as similaridades culturais são gigantescas em relação à Índia, o modelo de gestão "à brasileira" enfrenta altos e baixos. "Nosso estilo ajuda por sermos mais proativos e imediatistas, o que dá maior dinâmica à operação", avalia Alberto Calcanhoto, responsável pela operação no México. "Por outro lado, isso às vezes estressa um pouco a relação." Já na Colômbia, os brasileiros se destacam pelo espírito de cooperação. "Aqui somos vistos como profissionais que aportam e que podem ajudar sempre, e isso abre muitas portas", explica Magnus Cruz, que gerencia a subsidiária local.

Por meio das parcerias, a Marcopolo também fincou os pés na Rússia, onde se aliou à Kamaz, maior fabricante de caminhões do país, para montar uma fábrica em Moscou. Abatida pela crise europeia, a Marcopolo interrompeu a produção em 2009, mas mantém a linha de montagem com componentes importados e pretende retomar, em breve, a fabricação local. Os primeiros protótipos estão sendo testados. O modelo de integração com sócios locais não para por aí. Na Argentina, passada a turbulência, a empresa firmou, em 2007, uma parceria com o grupo Metalpar para produzir 700 unidades anuais na província de Buenos Aires. A empresa também é sócia da GB Auto, no Egito, desde 2009. Em razão da turbulência política no país, a operação na cidade de Suez segue em marcha lenta, com uma produção de 300 unidades por ano. Mas as perspectivas de exportação para o Oriente Médio sustentam a aposta no investimento.

Mesmo distante do grau de internacionalização de gigantes como a Vale ou a Gerdau, a empresa acumulou um histórico respeitável no mercado global, seja como fabricante, seja como exportadora. Tendo como principal polo exportador suas quatro fábricas instaladas no Brasil (uma quinta, com investimento estimado em 35 milhões de reais, está sendo negociada com o governo do Espírito Santo), a Marcopolo oferta seus produtos hoje para mais de 100 países. A empresa ocupa a 19ª colocação no Ranking das Transnacionais Brasileiras de 2012, publicado pela Fundação Dom Cabral, com sede na cidade mineira de Nova Lima. A classificação toma por base a relação entre ativos, funcionários e receitas das empresas no exterior e os totais desses valores. Nessa conta, a Marcopolo computa um índice de internacionalização de 15% de suas operações. "Se tomarmos como base o número de países onde a empresa mantém fábricas, a Marcopolo aparece na sexta posição, à frente até mesmo das líderes do ranking, a JBS-Friboi e a Gerdau", observa o professor Sherban Leonardo Cretoiu, coordenador do estudo da Dom Cabral. "Também vale lembrar que esse índice de 15% reflete o grande porte da empresa na matriz." No Brasil, a Marcopolo é líder entre as encarroçadoras de ônibus, com uma fatia em torno de 45% do mercado.

DIVULGAÇÃO/MARCOPOLO/ PAQUITO MASI

1

DIVULGAÇÃO/MARCOPOLO

2

DIVULGAÇÃO/MARCOPOLO

3

O que vale mais: exportar o ônibus pronto ou instalar uma fábrica para produzi-lo lá fora? O fabricante reconhece que são grandes os riscos envolvidos em um modelo de internacionalização da manufatura, que lida com disparidades culturais e demanda o cultivo de relações com governos diversos. Mas acredita que as vantagens valem o preço. "Exportar sempre é mais simples, mas atuamos em um mercado que exige contrapartidas de produção local, envolve parcerias e tem variáveis políticas e econômicas", ressalta De la Rosa, explicando por

que é necessário instalar fábricas nos países e nas regiões que pretende atender.

Essa estratégia também torna possível à Marcopolo compensar situações adversas num determinado país com bons resultados em outro. Enquanto a produção caiu 10% no Brasil no segundo trimestre de 2012, a empresa registrou crescimento de 32% nas operações no exterior. Se a receita na Argentina recuou 50% no período, a empresa comemora uma alta de 57% na Índia e prevê, ainda, elevar em quase 18% a produção no México, que começa a reagir aos impactos negativos da baixa atividade econômica nos Estados Unidos. "A diversificação dilui o risco e o investidor vê a internacionalização de forma positiva, desde que ela ocorra em mercados promissores, o que é o caso da Marcopolo", destaca o analista do Banco do Brasil Mário Bernardes Júnior, que acompanha o desempenho do setor de transportes.

A Marcopolo pretende retomar a produção de ônibus na Rússia

"Quem tem muita exposição à Europa está sendo penalizado." Pioneira ao lançar ações na BM&FBovespa em 1978, quando a bolsa basicamente negociava ações de companhias estatais, a fabricante ganhou pontos entre os analistas de investimentos por sua presença em diversos mercados e tem sido bem avaliada pelo mercado. Enquanto o Ibovespa acumula queda de 12,9% de junho de 2001 a junho deste ano, o desempenho dos papéis da Marcopolo correspondeu a uma alta de 29,3% no período.

Os próximos passos na expansão internacional da fabricante são retomar a produção no vasto mercado russo, ainda pressionado pela crise europeia, e reforçar suas posições na Ásia. Um sonho quase adormecido é a China, onde a Marcopolo ganhou seu primeiro contrato em 2001, para construir do zero uma fábrica de ônibus para a montadora italiana de veículos pesados Iveco, do grupo Fiat. Desde então, nunca mais tirou os pés do país, permanecendo, atualmente, com um escritório para a compra de peças. Há dois anos, decidiu abrir uma fábrica própria na cidade de Changzhou, no Leste da China, que por enquanto se restringe à produção de componentes, como portas e janelas, para outras unidades no mundo. O complexo sistema de relações com o estado chinês e o risco de ter seus produtos copiados e produzidos predatoriamente pela concorrência sempre levaram a Marcopolo a agir com cautela no gigante asiático. Mas agora a companhia trabalha para obter as licenças necessárias com as autoridades locais e faz planos para manufaturar conjuntos completos.

A empresa começou a sondar o mercado de países do Sudeste Asiático

A Marcopolo também não esconde o interesse em explorar potenciais mercados no emergente Sudeste Asiático. De la Rosa diz que a empresa já fez algumas sondagens em países da região, onde a rápida urbanização cria oportunidades para um fabricante de ônibus — sempre o chamariz principal para a empresa brasileira. O projeto, por enquanto, está na prancheta. "Ainda é muito cedo, estamos nos estudos preliminares", despista o CEO. Ao seu próprio modo, a pequena empresa familiar gaúcha dos anos 1950 parece destinada a repetir os passos do explorador Marcopolo do outro lado do mundo, sete séculos atrás. ■

1 Sob medida: escritório para xeque saudita... **2** ...e ônibus sem teto para levar fiéis muçulmanos a Meca

CUSTOMIZAÇÃO, A CHAVE DO NEGÓCIO

A MARCOPOLO tem, por princípio, adequar cada produto às necessidades dos mercados onde atua. Esse modelo levou a situações curiosas, a encomenda de uma empresa dos Emirados Árabes Unidos, no ano 2000, de 100 ônibus destinados a levar peregrinos para a cidade de Meca, na Arábia Saudita. Berço sagrado do islamismo, onde nasceu o profeta Maomé, todos os fiéis muçulmanos devem ir a Meca ao menos uma vez na vida. Para atender às recomendações do Corão, o livro sagrado do islamismo, os veículos precisaram passar por uma adaptação para que o teto fosse removível, uma vez que nada pode ficar entre o fiel e céu durante a peregrinação. Partiu da mesma região outra encomenda especial: adaptar a configuração interna de um ônibus para transformá-lo num confortável escritório sobre rodas, com largas poltronas dispostas frente a frente. O cliente, no caso, era um xeque saudita.

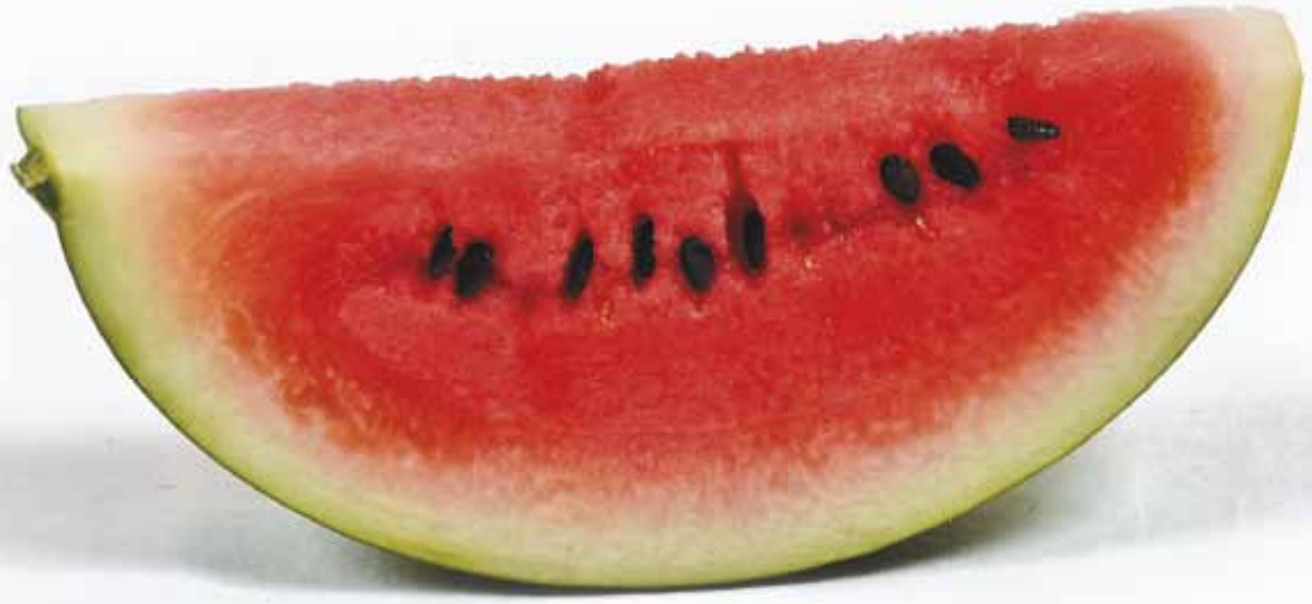
Em outra mostra de adaptabilidade, alguns modelos rodoviários na Índia substituem o bagageiro de teto por pequenas camas, uma vez que as péssimas condições das estradas tornam as viagens longuíssimas. Essa polivalência fez de empresas brasileiras como a Marcopolo uma referência em design nos mercados emergentes. "Este setor se tornou uma fortaleza da indústria brasileira no exterior", pondera Marcelo Castilho, consultor em desenho e inovação com experiência em design de carrocerias para ônibus. "Em comparação com os fabricantes europeus, não ficamos muito distantes, salvo em segmentos como o de veículos de luxo."

Castilho destaca, contudo, que para permanecer competitivos, sobretudo perante a concorrência chinesa, os fabricantes precisam avançar no desenvolvimento de projetos com inovações na área ambiental e adotar uma visão mais colaborativa, incluindo não só as montadoras, mas os agentes públicos responsáveis pelo planejamento urbano e de rodovias e as populações atendidas. "A visão de desenvolvimento da indústria ainda é muito voltada da porta da fábrica para dentro", diz ele. O resgate do transporte coletivo como solução ambiental e de logística urbana abre novas oportunidades de negócios para a indústria brasileira, que pode aproveitar sua experiência internacional para criar alternativas de mobilidade em escala global.

Cuidado, frágil!

Produtos delicados e perecíveis exigem transporte cuidadoso e distribuição ágil para ganhar o mercado internacional

DENISE TURCO



DIVULGAÇÃO

Um produtor brasileiro de rosas enviou, certa vez, uma encomenda para a Rússia, e a carga demorou duas semanas para chegar ao destino. As rosas não falaram, sequer exalaram perfume. Estavam estragadas. Cartola, autor do famoso verso, ficaria desapontado. A história é real e dá uma pista sobre as dificuldades das empresas na exportação de produtos delicados e perecíveis, que demandam cuidados especiais e operação logística complexa. A questão é: como garantir que mercadorias tão cheias de não me toques cruzem fronteiras e cheguem em boas condições ao consumidor final?

Na Rosas Reijers, que produz flores desde 1984 na sede, em Itapeva (MG), e em uma fazenda em São Benedito (CE), os cuidados começam no cultivo, com a nutrição adequada e o controle fitossanitário. As rosas são colhidas no período certo, quando o botão está mais fechado, e passam por um tratamento pós-colheita de hidratação e armazenagem em câmara fria. Mas chega um momento em que as flores têm de deixar para trás seus cuidadosos criadores e tomar o caminho dos mercados de exportação.

Para que cheguem bonitas e saudáveis, precisam continuar a ser paparicadas em todo o trajeto. A temperatura, por exemplo, deve ser mantida nos 4 °C durante o transporte. "Isso é fundamental", explica Camila Reijers, engenheira agrônoma da empresa e filha de Roberto Reijers, o proprietário. "Choques térmicos são indesejáveis, pois criam condições para o desenvolvimento de doenças que comprometem a qualidade da flor."

Por falta de voos diretos, frutas do Nordeste viajam mais para chegar à Europa

Como rapidez e agilidade são essenciais, a Reijers prefere o despacho aéreo. Para a Holanda, um de seus principais mercados, são 12 horas de voo com as rosas em caixas secas, por exemplo. A Reijers tentou enviar flores por via marítima, mas desistiu depois de tentativas frustradas, nas quais comprovou que as flores não chegavam com o mesmo frescor ao fim da viagem mais longa de navio.

Assim como flores, outros produtos perecíveis, tais como frutas, peixes e ovos, necessitam de controle constante de temperatura, pouco manuseio no transporte e agilidade nos embarques e desembarques. Luiz Beraldo, gerente nacional de produto aéreo perecível da Kuehne + Nagel Brazil — operador logístico suíço-alemão presente no mercado brasileiro há 50 anos —, conta que o transporte de mangas em caminhões refrigerados demora três dias de Petrolina (PE) para São Paulo, de onde são embarcadas por via aérea para o exterior.

O trajeto, por si só, expõe a inadequação do sistema de transportes do Brasil às necessidades dos exportadores. Frutas produzidas no Nordeste do país fazem um "passeio" de mais de 2 mil quilômetros rumo ao Sul só para ser embarcadas em aviões no sentido oposto, com destino aos mercados consumidores no Hemisfério Norte. Após a chegada ao aeroporto em São Paulo, a empresa necessita de 12 horas para o descarregamento, desembaraço aduaneiro, paletização (acomodação da mercadoria em contentores de alumínio próprios para os porões de carga dos aviões) e embarque. A Kuehne + Nagel organiza, a partir do Brasil, embarques de ovos, frutas, carnes, pescados e exportações farmacêuticas, entre outros produtos sensíveis.

Os exemplos mostram que, do ponto de vista técnico, o candidato a exportador precisa implantar processos logísticos sofisticados, além de investir em tecnologias e certificações para atender os exigentes clientes do mercado internacional *(veja quadro na pág. 56)*. No entanto, mesmo em setores nos quais o país tem condições de cumprir essas exigências, a exportação de flores, peixes

1 Cultivo de flores em São Paulo: bem perecível **2** Ovos embalados para exportação: manuseio delicado **3** Porto de Pecém, no Ceará: frutas no lugar de aço

ornamentais e alimentos *in natura,* como frutas, ainda é incipiente, na avaliação do coordenador do curso de Negócios Internacionais da Fundação Getulio Vargas (FGV), Evaldo Alves.

Poucas empresas se dedicam a esse mercado. "No segmento de flores, por exemplo, temos aparato técnico, mas não usamos todo o potencial para produção, distribuição e exportação", diz ele. "E no caso de frutas, a maioria dos exportadores não adota sistema de refrigeração depois da colheita." As razões para tanto são a falta de preparo das empresas, os custos com os cuidados necessários e a burocracia para a exportação. "Quem opta por trabalhar com produtos delicados e perecíveis deve ter em vista que se trata de um negócio com custos mais altos por causa das despesas com a refrigeração de armazéns, veículos e contêineres", lembra a diretora de Inteligência de Mercado do Instituto de Logística e Supply Chain (Ilos), Maria Fernanda Hijjar. Para se ter uma ideia, o custo logístico da Agrícola Famosa — uma das maiores produtoras e exportadoras de frutas do país — é 15% mais alto nas operações que utilizam refrigeração do que naquelas que não recebem esse cuidado. Mas existe um mercado lá fora disposto a pagar o preço para ter frutas tropicais na mesa o ano todo.

A Agrícola Famosa, com sede em Icapuí, no Ceará, exporta para 29 países, principalmente da Europa, onde redes de supermercados e empresas processadoras de frutas são os principais clientes. Melão, banana, melancia e mamão são as frutas preferidas do consumidor europeu, e os principais mercados são a Inglaterra, a Alemanha, a Holanda e a Espanha. O cultivo é feito nas 15 fazendas da companhia: 13 no Nordeste e duas no Senegal, na África (onde cultiva melão), em uma área total de 25 mil hectares. Com 7 mil funcionários, a empresa faturou, em 2011, 120 milhões de dólares e movimentou 120 mil toneladas de frutas.

As exigências dos clientes diferem em relação ao tipo e tamanho da fruta, teor de açúcar e formato da embalagem, o que acrescenta complexidade à produção e à logística. "O carro-chefe das vendas para a Espanha é o melão pele de sapo; já para a Inglaterra, é o melão gália", exemplifica o gerente comercial Andrei Mamede. Para garantir que a fruta terá o teor de açúcar adequado e boa aparência, a empresa aplica cuidados especiais desde o campo. Usa, por exemplo, um aparelho que mede o teor de açúcar por sistema infravermelho e dispensa o corte da fruta, evitando o desperdício. Também faz o controle biológico do cultivo e emprega máquinas para limpeza, aplicadores de ozônio, túneis de resfriamento e equipamentos para embalar frutas individualmente.

DIVULGAÇÃO/TERRA VIVA

1

2

3

FOTOS: DIVULGAÇÃO

"A etapa seguinte, a logística, é importante para não prejudicar o que fizemos na produção", afirma Mamede. Mais uma vez, o intervalo entre a colheita, a embalagem e o transporte deve ser o menor possível. A Famosa utiliza os portos de Pecém e Mucuripe (CE), Natal (RN) e Suape (PE) para exportar por via marítima. Mais recentemente, passou a embarcar, também, por Santos (SP) para atender China, Cingapura e Malásia. Para os produtos *premium* ou enviados para longas distâncias — como a Rússia e a Ásia, a mais de 30 dias de viagem — são utilizados contêineres refrigerados (entre a colheita e o consumo, em ambiente climatizado, o melão dura, no máximo, 40 dias, e a uva três meses). Mas a "cadeia do frio" tem custos altos, e nas etapas mais curtas — por exemplo, numa exportação de melão amarelo com 15 dias de trajeto — as frutas podem viajar em um contêiner sem refrigeração, a um custo menor.

"A cadeia do frio obriga, ainda, a uma série de procedimentos para garantir a integridade das frutas", explica Rebeca Oliveira, coordenadora comercial da Companhia de Integração Portuária do Ceará (Cearáportos), responsável pelo Porto de Pecém. O transportador manda o contêiner refrigerado para a fazenda produtora, onde ele fica ligado na tomada, como uma geladeira. Depois de cheio, volta para o porto e aguarda 24 horas antes de partir, tempo necessário para os trâmites legais (a carga precisa ser liberada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Agência Nacional de Vigilância Sanitária e Receita Federal). A temperatura é monitorada constantemente.

Pecém embarca, atualmente, mil contêineres de frutas por mês. No entanto, essa não era sua vocação inicial. O porto foi projetado para atender a indústria siderúrgica e mudou de rumo no meio do caminho. "Começamos a trabalhar com frutas em 2002, em razão do interesse dos produtores da região e da demora da siderurgia em exportar", conta Rebeca Oliveira. "Adaptamos as instalações, criamos uma área para inspeção, instalamos câmaras refrigeradas e contratamos pessoal especializado."

Há dez anos, o primeiro navio partiu levando menos de 100 contêineres. Hoje, Pecém embarca frutas o ano todo, especialmente bananas e melão amarelo. O pico da expedição de manga e uva das regiões do Rio São Francisco, Juazeiro e Petrolina vai de setembro a novembro; de agosto a fevereiro é a vez da banana, melancia e melão do Ceará e Rio Grande do Norte. E a indústria siderúrgica? Começou

Melões da Agrícola Famosa: na Rússia e Ásia

a usar o porto somente em 2012, segundo Rebeca.

Este ano, entretanto, as exportações de frutas por Pecém devem diminuir em relação a 2011 por causa da crise europeia, do aumento de preço dos combustíveis e de mudanças no perfil do transporte marítimo – o tamanho dos navios aumentou, mas o número de linhas de navegação está caindo. A Agrícola Famosa, ainda assim, não perdeu vendas. Pelo contrário, a demanda aumentou na Espanha e na Itália, países que sofrem com a recessão. A empresa, que tem 70% de seu faturamento no mercado externo, está moderadamente otimista. "A nossa expectativa para 2012 e 2013 é de cautela, pois a Europa é nosso principal mercado", avalia Mamede. "Mas não vemos uma depressão nas vendas porque o dólar, o euro e a libra tiveram valorização perante o real."

As dificuldades conjunturais da economia mundial impactam mais duramente as pequenas empresas. Tome-se o caso dos exportadores de flores. Em grande parte, são negócios familiares que foram fortemente afetados pela crise mundial e por anos seguidos de supervalorização do real perante o dólar. O tranco cambial afetou até mesmo empresas que foram capazes de desenvolver produtos com padrão internacional e dominar uma cadeia logística complexa. É o caso da Rosas Reijers, que vendia para o exterior, até o ano passado, 30% da produção de 100 mil hastes de flor por dia, mas suspendeu as exportações em 2011 (de acordo com o Instituto Brasileiro de Floricultura — Ibraflor —, as exportações brasileiras caíram de 28 milhões de dólares em 2010 para 20 milhões em 2011).

"A cotação ideal do dólar seria em torno de 2,40 dólares para que tivéssemos competitividade em relação ao mercado africano", afirma Camila Reijers (países como Quênia e Etiópia são grandes exportadores de flores e oferecem incentivos a seus produtores). A empresa pretende voltar ao mercado externo tão logo a situação estiver mais favorável, mas, ainda que o câmbio e a crise deem uma folga, continuará a enfrentar outros obstáculos que compõem o "custo Brasil": as deficiências da infraestrutura e a burocracia paralisante. Estradas mal conservadas, greves e demora na liberação de mercadorias são reclamações comuns dos empresários.

A crise global atinge duramente as pequenas empresas exportadoras

Criada em 1999, em São Benedito (CE), a 300 quilômetros de Fortaleza, a CeaRosa é outro exemplo dessa situação. Foi pioneira no cultivo de flores no interior nordestino e ajudou a tornar a região da Serra do Ibiapaba, onde está instalada, um polo produtor de rosas, favorecido pela temperatura e luminosidade ideais para o cultivo em estufa, o que garante produção o ano todo (a Rosas Reijers chegou ao município em 2001 para instalar sua segunda unidade). Entretanto, a CeaRosa não vende para o mercado externo desde 2009, segundo o diretor Paulo Selbach. Além dos problemas apontados, outro freio segura as exportações: o aquecimento do mercado interno. "As vendas no Brasil cresceram consideravelmente desde que o poder aquisitivo do brasileiro melhorou", complementa a responsável pelo marketing da empresa, Gabriela Selbach.

Todos esses fatores, e mais a falta de cultura exportadora, fazem com que o volume exportado pelas pequenas de negócios", afirma Dabbah. "Tanto é assim que investimos em um centro de distribuição próprio na Argentina, há alguns anos, e continuamos buscando novas oportunidades nesse sentido." O volume de vendas externas se mantém estável este ano. "Não cresceu tanto quanto planejamos em razão de dificuldades, como as restrições a importações do governo argentino, a crise internacional que afetou duramente a Europa e o 'custo Brasil', que impede um avanço mais significativo", arremata ele.

FOTOS: DIVULGAÇÃO

PESADO E FÁCIL DE QUEBRAR

NEM SÓ flores e alimentos perecíveis precisam de cuidados especiais. No caso de peças de vidro, não é a rápida deterioração do produto que está em jogo, mas sim mantê-lo intacto até chegar ao consumidor final. Para permitir que este possa tomar uma cerveja geladinha como a da foto, toda atenção é dispensada à embalagem. A Nadir Figueiredo, indústria de utilidades domésticas e embalagens de vidro, fundada em 1912, exportadora desde a década de 1980 e presente em 120 países, aposta em embalagens de papelão resistente, com divisórias internas para suportar a movimentação da carga frágil.

Profissionais de logística avaliam as condições da carga e inspecionam os veículos e contêineres no momento da expedição, explica o superintendente de exportação da Nadir Figueiredo, Steven Dabbah. Os espaços vazios são preenchidos com bolsas de plástico infladas, que evitam deslocamentos da carga. O executivo afirma que raramente recebe reclamações de cargas avariadas. O tipo de transporte utilizado pela companhia depende do destino. Para o Mercosul, predomina o modal rodoviário. Para os demais países, o marítimo. O vidro é pesado e custa caro mandá-lo de avião, por isso o transporte aéreo é usado apenas para o envio de amostras.

Em 2011, a receita bruta da Nadir Figueiredo foi de 449,2 milhões de reais; as exportações representaram 7,3% desse total. Copos americanos, assadeiras e taças são as principais mercadorias enviadas para o mercado externo. "Acreditamos na internacionalização da empresa, e a exportação não é apenas uma oportunidade

Flores da Rosas Reijers: selo de sustentabilidade

empresas não chegue a 10% do total do país, segundo Evaldo Alves, da FGV. "O Brasil não tem tradição de exportar por meio da pequena e média empresa. Diferentemente do que acontece na Alemanha, por exemplo, onde elas respondem por 40% das exportações", diz ele. Rebeca Oliveira, da Cearáportos, concorda com ele. "O pequeno produtor de frutas, por exemplo, não tem vez, porque na exportação se ganha pelo volume", diz ela. "A margem de lucro é pequena, e o risco é grande."

Diante de tantos obstáculos, resta aos candidatos a exportadores brigar pela modernização da infraestrutura e pela redução da burocracia, mas também seguir o exemplo das companhias brasileiras que conseguiram organizar com eficiência seus processos logísticos. É preciso investir em tecnologia, controlar custos e apostar em um planejamento que leve em conta o tipo de transporte mais adequado ao produto. Dessa forma, quando o ambiente melhorar, eles estarão prontos para cair no mundo. ■

CONSUMIDORES EXIGENTES

ANTES MESMO do momento do embarque, alimentos e produtos perecíveis precisam passar por outro crivo para chegar aos mercados de exportação: obter certificações emitidas por organizações internacionais ou órgãos reguladores dos países importadores. O objetivo é comprovar a origem e a qualidade dos produtos e o cumprimento de regras sanitárias, leis trabalhistas e cuidados ambientais na sua produção. Sem elas, as portas se fecham.

A Agrícola Famosa possui certificações internacionais, como o Global G.A.P., emitida por uma organização mundial do mesmo nome, que atesta os procedimentos da produção agrícola. Um certificado comprova o compromisso da empresa de reduzir o uso de pesticidas; outro, específico, atesta o cumprimento dos parâmetros exigidos pela Tesco, uma das maiores redes varejistas do Reino Unido. Além disso, a Agrícola Famosa possui uma ferramenta para rastrear toda a cadeia de produção das frutas, por exigência de países como Inglaterra, Alemanha e Japão.

O chamado sistema de rastreabilidade informa desde a data em que a semente foi comprada, passa pelas etapas da produção e chega ao caminho percorrido até o cliente. Isso torna mais fácil identificar eventuais problemas de contaminação, uma questão de segurança alimentar levada muito a sério pelos compradores. "Para o consumidor europeu, esse tipo de informação é fundamental", afirma o gerente comercial Andrei Mamede.

DIVULGAÇÃO

Já para quem exporta flores, o documento mais comum é o Certificado Fitossanitário de Origem, emitido pelo Ministério da Agricultura, que atesta a idoneidade da origem e garante a ausência de pragas, afirma a engenheira agrônoma da Rosas Reijers, Camila Reijers. A empresa possui, ainda, o selo MPS – Método de Produção Sustentável, que atesta a qualidade das flores e a sustentabilidade da produção em sua fazenda no Ceará. O selo é emitido pela principal agência certificadora de flores do mundo, a MPS, cujas inspeções avaliam o consumo de fertilizantes, energia, defensivos, água e a produção de resíduos. A Reijers busca, agora, outro nível da certificação MPS, que contempla também questões sociais e os programas de redução de riscos de trabalho da produtora.

Petróleo no Golfo

Campo da Petrobras em águas profundas, no Golfo do México, entra em operação

SUZANA CAMARGO

1 e 2 Plataforma da Petrobras em Chinook: a 250 km da costa de Louisiana

CAPTAIN EZRA LEBOURGEOIS

1

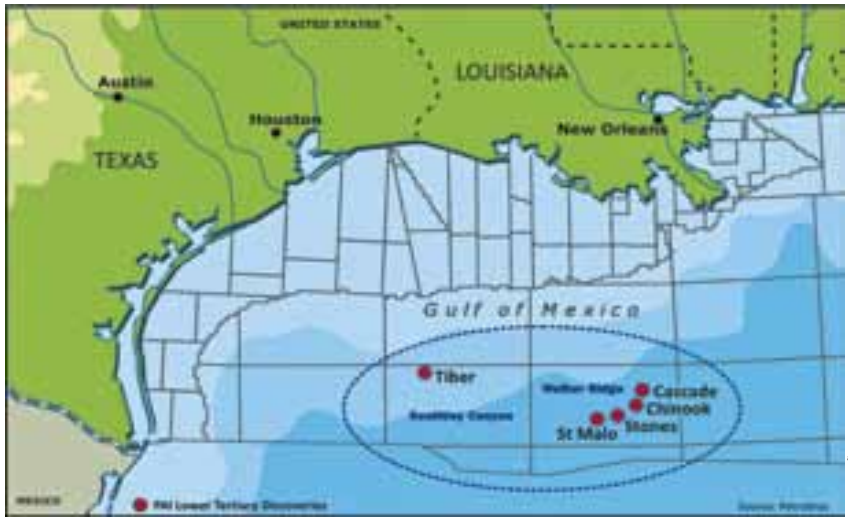
A final, uma boa notícia para a Petrobras: o início das operações do campo de Chinook, em águas dos Estados Unidos, no Golfo do México. Localizados a cerca de 250 quilômetros da costa da Louisiana, os poços são os primeiros a produzir petróleo e gás, simultaneamente, nas águas superprofundas dessa região. A companhia teve um primeiro semestre difícil: anunciou prejuízo de 1,3 bilhão de reais entre abril e junho de 2012 — a primeira perda nos últimos 13 anos. A presidente, Graça Foster, atribuiu o prejuízo à alta do dólar e à defasagem dos preços do petróleo e derivados praticados no país.

A Petrobras utilizou, no Golfo do México, uma tecnologia de exploração nova para a região, mas já empregada de maneira sistemática no Brasil: uma plataforma do tipo FPSO, sigla em inglês para um navio-plataforma flutuante capaz de processar, armazenar e embarcar petróleo em navios menores para o transporte à terra firme. O navio-plataforma tem capacidade de processar 80 mil barris de petróleo e 500 mil metros cúbicos de gás por dia.

Para se precaver contra acidentes, já que a região é muito suscetível a furacões e tempestades, o navio-plataforma tem um sistema de ancoragem desconectável, que permite o deslocamento para áreas abrigadas, se houver risco de instabilidade. A Petrobras detém 100% do campo de Cascade e 66,7% de Chinook, no qual é parceira da empresa Total Exploration Production USA.

A companhia brasileira também acaba de fechar um negócio no valor de 2,8 bilhões de reais com a empresa americana GE. Segundo a GE, esse foi o maior contrato do mundo para a fabricação de cabeças de poço, ferramentas de instalação empregadas na exploração de petróleo. As peças deverão ser utilizadas nas operações da costa brasileira. ■

2



DIVULGAÇÃO

DIVULGAÇÃO

Em busca do tempo perdido

O novo presidente do Conselho da Brasscom e criador da TOTVS quer fazer das inovações brasileiras em TI bons negócios globais

NELY CAIXETA E ARMANDO MENDES

Recém-eleito presidente do Conselho de Administração da Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (Brasscom), o empresário Laércio Cosentino, 52 anos, tem pela frente o desafio de tentar desenroscar uma área estratégica da economia brasileira. À frente da entidade, ele se divide agora entre o comando de sua empresa, a TOTVS, e uma agenda repleta de temas espinhosos. Entre eles estão a desoneração da folha de pagamentos, o aumento das exportações, a expansão da banda larga em escala nacional, a geração de empregos, a convergência digital e a promoção internacional da TI feita no Brasil. Engenheiro eletrônico formado pela Escola Politécnica da USP, Cosentino lamenta que as empresas de TI brasileiras, apesar de uma série de realizações inovadoras, como a automação dos bancos e a informatização das eleições, não tenham conseguido se transformar em marcas globais.

"Quando viajo, chego a passar 15 dias sem encontrar uma marca brasileira conhecida lá fora", diz. "Esse é um desafio que deve estar na pauta de toda empresa bem-sucedida no Brasil." A TOTVS é uma delas. É a líder brasileira da área de ERP, o mercado de softwares de gestão empresarial que controlam e automatizam as atividades dentro de uma companhia. O Brasil é o único país do mundo no qual a gigante multinacional SAP não ocupa o primeiro lugar nessa área. Além disso, a empresa de Cosentino é a segunda no ranking da América Latina e sétima na classificação global, uma façanha só comparável ao êxito da Embraer e da Petrobras na escala internacional.

A TOTVS é uma marca surgida da Microsiga, para consolidar as 25 empresas que esta última abocanhou ao crescer no mercado interno. Nesta entrevista à PIB, Cosentino fala sobre a trajetória de sua empresa e aponta o que precisa ser feito para que o Brasil tenha marcas fortes e ganhe condições de competir com vantagens no mercado externo.

Apesar de seu relativo sucesso, a indústria nacional de TI ainda não conseguiu criar identidade global própria. Por que as realizações da indústria não se traduzem em marcas globais?

É preciso ter em mente o enorme mercado brasileiro. Países muito pequenos, desde o início, tinham de olhar para fora porque não havia mercado para suas inovações. No Brasil, ao contrário, temos um varejo muito bem desenvolvido e uma manufatura forte. Assim, nossas empresas de tecnologia ficaram muito voltadas para dentro do país. Ocorre que o Brasil evoluiu muito nos últimos tempos e conseguiu se fazer presente no mundo. Mas chegou a hora de começar a desenvolver marcas mais fortes, levá-las para fora e fazer delas nomes globais.

Alguns números indicam que o mercado de TI brasileiro é maior que o da Índia. É isso mesmo?

Na verdade, se levarmos em conta o uso de tecnologia, subtraindo-se o que é exportado, o mercado brasileiro é maior, com certeza. A Índia posicionou-se como um grande fornecedor de mão de obra qualificada para a prestação de serviços. Quando olhamos para as habilidades do

brasileiro, vemos que seu poder de competição não está na alocação de mão de obra, e sim na possibilidade de desenvolver sistemas e soluções de alto valor agregado.

Como assim?

O importante é o seguinte: na falta de um valor agregado grande, o que os clientes buscam é preço. Então, quem conseguir manter um custo menor e entregar um produto com a qualidade esperada estará dentro do *game*. Mas, a partir do momento em que surgirem outros *players* capazes de reduzir custo e entregar qualidade, não há garantia de que aquele cliente que sempre alocou serviços (com um fornecedor) continuará alocando dali para a frente.

E o que o Brasil pode oferecer?

Vai ganhar, mesmo, quem desenvolve soluções. Ou seja, quem junta cada uma das partes que foram desenvolvidas isoladamente. É isso o que os americanos mais sabem fazer. Eles juntam todas as grandes inovações do setor de TI nos últimos anos, concentradas no Vale do Silício. Isso é algo que o Brasil deveria fazer, e não ficar só olhando para seu próprio umbigo. Deveríamos buscar essa capacidade de multiplicar o que desenvolvemos aqui e levar para fora das nossas fronteiras.

Qual é a dificuldade para desenvolver uma marca brasileira?

Vivemos, atualmente, em uma grande sociedade do conhecimento, na qual as informações estão à nossa disposição. Tudo o que precisamos saber pode ser consultado na internet. Assim, como uma empresa poderá se diferenciar dentro desse mundo de "www.algumacoisa.com"? Só tem um jeito de você ter uma marca forte: é ter empresas fortes, que estejam na mente daqueles que vão pesquisar na internet. A própria TOTVS é uma marca que estamos construindo. É uma marca "baby" ainda. Hoje é a décima oitava mais valiosa do Brasil, e foi criada em 2005 – estamos falando, então, de sete anos. Criamos uma marca para, justamente, fortalecer nosso movimento de juntar empresas, de consolidar o mercado brasileiro e poder conquistar novos mercados.

De que maneira essa marca forte de TI brasileira pode se diferenciar?

A grande fortaleza do Brasil resi-

Temos ótimas soluções, como as urnas eletrônicas, mas não podemos vendê-las porque não têm dono

de exatamente no desenvolvimento de soluções. Hoje, o melhor sistema de eleição do mundo é o brasileiro. Numa eleição presidencial, é possível saber, em duas horas e meia, com segurança, quem será o presidente. Não precisa ficar contando, contando, contando, como aconteceu na Flórida e em outros lugares.

Mas por que outros países não compram nosso sistema de urnas eletrônicas, sempre tão elogiado?

Acontece que o Brasil desenvolveu algo interessante, mas sem dono. Esse é um ponto que temos discutido bastante. Se você não tiver a propriedade intelectual, não consegue vender coisa alguma. Pode parecer uma sutileza, mas é fundamental. O governo deveria, cada vez mais, deixar de licitar serviços e passar a licitar soluções.

Qual a diferença?

Há uma diferença importante nisso. Uma coisa é você dizer: "vou licitar um sistema para informatizar o Tribunal Superior Eleitoral, depois contratar outra empresa para produzir uma urna eletrônica e mais outra para fazer o lado municipal, o treinamento das pessoas..." Ao fim de tudo isso, existe uma solução que possa ser comercializada? Não. O que existe é um conjunto de coisas que não têm um proprietário.

E por que isso é um problema?

Uma coisa é você vender o equipamento. Outra é vender toda a inteligência e depois fazer o controle, garantir a segurança da informação e tudo mais. A gente vem discutindo muito com o governo neste sentido. O governo movimenta muito o mercado de TI por ser um grande comprador e por fazer com que as coisas sejam desenvolvidas em solo brasileiro. Entretanto, se não houver uma política de contratação de soluções e de conceder a propriedade intelectual a alguém, corremos o risco de continuar a fazer, fazer, fazer e não ter um produto para vender mais tarde.

E como o governo poderia resolver essa questão?

Poderia, por exemplo, dizer assim: "eu quero uma solução de informatização do processo eleitoral brasileiro, ponto". A empresa que vencer, seja por competência ou pelo melhor preço, dentro de todas as regras, poderia, por exemplo, explorar essa solução por dez ou 20 anos, desde que, quem sabe, retorne em royalties o valor investido pelo governo. E se ela conseguir isso, nesse período, ficaria dona *ad eternum* da propriedade intelectual. Caso contrário, teria de abrir o código fonte e disponibilizar como software livre.

Em que outras áreas as empresas brasileiras desperdiçam oportunidades de exportar soluções inovadoras?

Hoje tem muita coisa sendo feita na parte de *e-government* (serviços públicos na rede) que é fantástica, sobretudo na área de Imposto de Renda, da Receita Federal. Daqui a pouco, você é quem vai receber em casa sua declaração de renda, tantas são as informações que o governo possui em seu poder. Mas não tem como vender esse conhecimento, pois está disperso. O México está fazendo algo parecido com relação ao IR, mas faz tudo de novo, porque não há uma solução que se possa ir lá vender.

Onde mais as empresas de TI do Brasil se destacam?

Há muita coisa que hoje elas fazem, e fazem muito bem. Automação bancária é um exemplo bem conhecido, assim como os sistemas aplicativos, como os que faz a TOTVS. Há empresas brasileiras cujas atividades têm muito software embarcado. É o caso, por exemplo, da Embrapa, com suas pesquisas agrícolas. Hoje em dia, quando se fala em processos de inovação, qualquer que seja a indústria, há software dentro. Quando se fala de Índia, tudo aquilo que tem uma linha de código lá é entendido como TI. No Brasil, o conceito é diferente. Aqui, em tudo aquilo que tem alguma inovação, a TI está dentro. Então, se você exportar um portão com automação, aqui você estaria exportando um portão. Se esse portão estivesse na Índia, possivelmente seria a exportação de alguma coisa de TI com um pedaço de ferro por detrás.

Há quem acredite que vender tecnologia brasileira é difícil porque essas duas palavras – Brasil e tecnologia – parecem não combinar na cabeça das pessoas lá fora. Como o senhor vê a imagem das empresas brasileiras de tecnologia no mundo?

Acho que existe um caminho a percorrer, mas há passos importantes que já foram dados. O primeiro era fazer com que o país fosse estável. E conseguimos. Que tivesse uma moeda confiável, que

Precisamos ter marcas fortes, que possam estar na mente de quem pesquisa na internet

respeitasse contratos, que fosse objeto de desejo de investimentos para cá, que tivesse uma marca forte como país... Quer dizer, se você voltar dez anos, verá que muita gente não conhecia o Brasil, ninguém queria falar português... Agora você vê que já existe uma leva de estrangeiros que realmente olham o Brasil como uma oportunidade de trabalho e de negócios.

E como o senhor percebe essa mudança?

Desde que abrimos o capital, em 2006, todos os anos fazemos o TOTVS Day no Brasil. Convidamos os investidores para ouvir sobre a empresa, o que estamos fazendo, os planos, e assim por diante. Neste ano, fizemos, pela primeira vez, em Nova York também, e recebemos 50 e poucos investidores. Mais da metade deles falava português. Antigamente, isso era impossível. Então, o Brasil vem trilhando um caminho. Era tanta coisa que tinha de fazer, e o Brasil foi fazendo. Só que vai afunilando, e agora entramos num momento em que não há muitas coisas mais para fazer. Só que ainda existem grandes coisas a ser feitas: as reformas tributária, fiscal, trabalhista, e assim por diante, têm de ser feitas.

Ao lançar, em setembro, o programa TI Maior, a presidenta Dilma Rousseff anunciou investimento de meio bilhão de reais para ampliar o número de empresas – hoje em torno de 9 mil – que produzem software no país. Como o senhor avalia essa iniciativa?

É sempre bem-vinda toda e qualquer iniciativa de órgãos governamentais no sentido de promover a inovação e o surgimento de empresas *start-ups* dispostas a mudar o modelo instalado. O programa TI Maior, o governo mais próximo do desenvolvimento de softwares dentro do país, os investimentos pesados na formação de pessoal e na criação de laboratórios – tudo isso é sempre bem-vindo. Ainda estamos examinando qual é a extensão dessa iniciativa. Mas acredito que o programa TI Maior e a forte mobilização da própria Brasscom para fortalecer o setor de TIC – não só a Tecnologia da Informação, mas também a Comunicação, que está muito próxima – vão levar o setor a apresentar ao mundo suas soluções e mostrar o que pode ser agregado de valor em toda essa grande corrida pela sociedade do conhecimento.

Loja a loja

Levada por clientes e investidores, a Hope estende sua rede de franquias de moda íntima ao exterior

POLYANNA ROCHA, CIDADE DO CABO

Loja em Israel: sem manequins nem fotos de modelos

DIVULGAÇÃO

Dizem que amigo é como sutiã: está perto do coração e é um grande suporte. A Hope, rede de franquias e fabricante brasileira de moda íntima feminina, está começando a espalhar esses amigos pelo mundo de forma bastante peculiar. O logotipo da marca começa a ser difundido em ruas de comércio de algumas cidades no mundo não como fruto de uma estratégia elaborada para expandir os negócios da empresa no exterior. A presença internacional da Hope resulta de um movimento espontâneo vindo da iniciativa de clientes e investidores que se ofereceram para se tornar franqueados da marca em seus países.

Com sede em São Paulo, a empresa mantém, atualmente, seis operações de franquia no exterior – duas em Israel, duas em Portugal e outras duas na Argentina, onde mais duas devem abrir as portas até o fim do ano. Trata-se de uma parcela ainda pequena em relação aos 93 franqueados que a empresa mantém ao todo, incluindo a rede brasileira. Essa meia dúzia de franquias, no entanto, representa um canal promissor de internacionalização da marca. "Recebemos, hoje, dois pedidos por mês de investidores interessados em abrir uma franquia no exterior", diz Sandra Chayo, diretora de marketing da Hope e filha do fundador da marca, em entrevista por telefone à PIB (no Brasil, segundo ela, são 20 pedidos por mês).

"Para franquias no exterior, priorizamos empresários locais que já possuam conhecimento do mercado e tenham visão de gestão para saber como difundir a Hope em outro país", explica Sylvio Korytowski, diretor de expansão da rede. A israelense Yafit Kabia, de 45 anos, é uma dessas pessoas. Nunca havia pisado em terras brasileiras antes de inaugurar sua primeira loja em Israel, em 2006, mas conhecia os produtos da Hope por causa de ligações familiares com a indústria de lingerie. "Percebi o potencial da marca pela modelagem diferenciada e pela durabilidade das peças", diz a empresária, que hoje tem duas lojas Hope em Ramat HaSharon e Ra'anana, cidades próximas a Tel-Aviv, e outras duas multimarcas em Tel-Aviv e Hod HaSharon. Yafit tornou-se franqueada máster, com exclusividade em seu país. "Antes de investir na franquia, fizemos várias pesquisas com grupos de mulheres para selecionar os produtos certos e constatar a satisfação das clientes", ela diz.

A Hope tem lojas franqueadas em Israel, Portugal e na Argentina

Em Portugal, foi uma antiga cliente brasileira que levou os produtos da Hope para o país. Daiana Coelho, 30 anos, mudou-se para Portugal há sete anos, depois de casada e, a princípio, vendia lá biquínis e biojoias. Um dia, tentou comprar lingerie nos mesmos padrões que costumava usar e não encontrou: o corte dos produtos era grande e nada sexy, com padrões florais ou de bichinhos. Intrigada, investigou o setor, visitou lojas e foi conversar com os responsáveis pela Hope. Em outubro de 2008, abriu a primeira franquia portuguesa; dois meses e meio depois veio a segunda, ambas em shopping centers — a primeira em Cascais e a segunda em Lisboa. A empresária afirma que já em 2009 o faturamento foi 20% acima da meta fixada pela rede (que não revela o número).

Korytowski explica a expansão internacional da marca a partir de sua própria consolidação e evolução no Brasil. Depois de 46 anos de história como fabricante de peças íntimas, a Hope vem fazendo grandes investimentos para deixar de lado a visão apenas industrial e encarar o mundo do varejo — são exemplos a contratação, em 2010, de Gisele Bündchen (a modelo mais bem paga do circuito da moda, segundo a revista americana *Forbes*) como garota-propaganda; a inauguração, em maio, da loja flagship da marca em São Paulo, que custou 5 milhões de reais, e o projeto de vendas on-line orçado em 1

A empresa deixou de ser apenas industrial para investir no varejo

milhão de reais. A empresa aposta no sistema de franquias para ganhar mercado na onda do crescimento do consumo da classe média e do maior poder de compra das mulheres brasileiras. A Hope não divulga cifras, mas o plano é dobrar o faturamento — estimado por analistas de mercado em 200 milhões de reais anuais — e chegar a 350 franquias até 2015 (no fim deste ano, deverão ser 130).

Nesse roteiro de crescimento, a expansão externa continuará a vir, como tem acontecido, do reconhecimento da marca por clientes e investidores individuais. Tanto é que a rede não possui um plano ativo de prospecção fora do território brasileiro nem fornece estimativas de crescimento internacional nos próximos anos. Mas essa postura aparentemente tímida não significa que a Hope não esteja atenta às oportunidades lá fora. Com a experiência já adquirida de internacionalização, a marca percebe o potencial de países onde é possível replicar seu modelo de franquias.

A Hope vê mercados potenciais na África e em países sul-americanos

Korytowski afirma que há interesse em chegar a outros países da América do Sul, como Chile e Paraguai, e também à América Central, Estados Unidos, Espanha, Austrália e África do Sul. E quanto à China, que em 2010 foi o maior mercado consumidor de lingerie do mundo em receita, segundo dados do Euromonitor International? Ele responde prontamente: "A China tem regulamentações comerciais muito pesadas, mas, se houver um investidor, iremos avaliar o negócio" (o governo chinês limita a quantidade de investimentos estrangeiros em vários setores e determina que empresas multinacionais façam parceria com as locais).

Ou seja, a companhia não descarta possibilidades no mundo, mas o passo concreto depende da existência de investidores qualificados dispostos a assumir os riscos de desbravar um novo mercado. Riscos, no caso, que não se limitam apenas aos aspectos empresariais e financeiros. Num ramo como o da moda íntima feminina, tão ligado a costumes e atitudes, vender uma simples peça de roupa pode provocar reações de fundo moral e até debates políticos, como descobriu Yafit, a franqueada em Israel.

Em 2009, ela lançou uma campanha publicitária polêmica que mexia com as divisões religiosas e culturais da sociedade israelense. As ruas da cidade de Ra'anana, onde fica uma de suas lojas, a 20 quilômetros de Tel-Aviv, amaneceram, certo dia, com dois tipos de cartaz: alguns estampavam fotos de uma jovem modelo em roupas íntimas. A pouca distância, outros mostravam a mesma modelo com o rosto e o corpo cobertos por rabiscos de tinta preta, como se tivessem sido censurados. A publicidade tinha uma mensagem em hebraico: "Sinta-se confortável para ser sexy. Hope, a nova loja de lingerie brasileira".

Mas a suposta censura era, na verdade, uma provocação: os cartazes tinham sido produzidos assim, e não pichados depois. A campanha despertou a ira da ala conservadora do judaísmo, que não vê com bons olhos a exposição da imagem do corpo da mulher. Os religiosos ficaram revoltados, sobretudo, por entender que os cartazes exploravam preconceitos, levando as pessoas a acreditar que haviam sido vandalizados pelos simpatizantes da ortodoxia, ou seja, eles mesmos.

Em meio a um furioso debate entre cidadãos religiosos e seculares, o *Jerusalem Post*, um dos mais importantes jornais do país, publicou um artigo ironizando as "Guerras da lingerie" (Lingerie wars). "Essa iniciativa fez toda a cidade falar sobre a Hope e discutir temas atuais", relembra Yafit. "Previámos um grande burburinho por ser uma campanha provocativa, mas o resultado foi um sucesso; além da exposição da marca, aumentamos as vendas em 30%."

Cartazes polêmicos em Israel: atrito com religiosos

FOTOS: DIVULGAÇÃO

Ainda assim, as sensibilidades culturais não podem ser ignoradas. "É fundamental a adaptação em relação aos aspectos da cultura local", diz Sandra Chayo. "A loja segue o mesmo padrão brasileiro, mas tem alguns traços israelenses." Uma consumidora acostumada com lojas brasileiras notará que não há fotos de modelos de lingerie nem manequins de forma humana: os produtos são expostos em peças de metal que apenas sugerem corpos femininos. Além disso, as peças não são expostas nas vitrines para não ferir as sensibilidades religiosas. "Ninguém compra moda íntima aqui em bonecos", garante Yafit, a franqueada. E assegura que as vendas vão bem; o faturamento aumentou 12% em 2011, na comparação com 2010, diz ela.

Sandra faz visitas periódicas a Israel para acompanhar o negócio e avalia que, comunidades religiosas mais conservadoras à parte, o comportamento nas compras das israelenses é, em geral, semelhante ao das brasileiras; os dois são países modernos e jovens, diz ela. No entanto, há algumas variações de gosto. As israelenses preferem peças mais básicas: os mais procurados são sutiãs confortáveis e modernos, de tecidos delicados. A numeração usada lá também é outra, mais detalhista: prevê 15 tamanhos diferentes — três vezes mais do que os cinco tamanhos brasileiros — para acomodar a grande variedade de tipos físicos de Israel, um país que recebeu imigrantes de todo o mundo.

Já em Portugal, se não provocou debates públicos, a lingerie brasileira estimulou mudanças na vida privada e no vocabulário das clientes, conta Daiana, a franqueada local. As portuguesas preferem, em geral, itens básicos, sem muito colorido, e estão acostumadas a um atendimento mais distante, diz ela. Muitas nem conversavam, só apontavam para as peças. O desafio foi manter o equilíbrio entre o formalismo do atendimento europeu e um tom mais simpático e próximo, como ela e suas vendedoras, quase todas brasileiras, entendem que uma marca vinda do Brasil deve oferecer.

"É uma satisfação conversar, levá-las até o provador, fazê-las perceber o corte, o caimento e, ao final, vê-las escolher algo mais ousado", diz a empresária. E o vocabulário? Brasil e Portugal falam a mesma língua, mas as nuances podem ser traiçoeiras: no português europeu, a calcinha feminina é chamada de cueca e a palavra camisola significa uma camisa ou pulôver. "Por ser uma marca brasileira, decidi manter o padrão da rede e o vocabulário", conta Daiana. "No primeiro momento foi estranho, mas, com o tempo, as clientes se acostumaram com a linguagem brasileira."

A crise portuguesa (e europeia) afetou as vendas da Hope e de todo o comércio no país, reconhece a empresária. Mas afirma que os resultados seguem satisfatórios, em parte porque suas consumidoras, de renda mais alta, mantêm o poder de compra. E também por causa de uma inesperada boia de salvação: as clientes de fora — em particular as africanas — que visitam a família ou fazem turismo em Portugal e apro-

DIVULGAÇÃO

veitam para comprar lingerie. “Certa vez, uma jovem de Cabo Verde passou em frente à nossa loja e deu um grito ao deparar com a marca”, diz Daiana. “Ela já conhecia a Hope do Brasil e comprou muitas peças. Também temos muitas consumidoras de Angola.”

“O mundo cresce com as crises – tanto as franquias em Portugal como na Argentina estão reagindo muito bem, mesmo com instabilidades na economia”, sustenta Korytowski. Ele diz que as vendas são animadoras nas operações em Buenos Aires, iniciadas no ano passado. O mesmo investidor abrirá mais duas lojas até dezembro no país. “A Espanha pode ser uma grande oportunidade também, porque os pontos comerciais estão mais baratos neste momento”, diz. Essa é, também, a opinião do presidente da Associação Brasileira de Franchising (ABF), Ricardo Camargo. “Os locais que não possuíam espaços disponíveis passaram a ter”, complementa.

A crise europeia reduz o custo de abertura de novas lojas no continente

Nos últimos anos, a Hope deixou de ser uma fabricante de lingerie básica para se tornar uma empresa de moda. Para tanto, passou a comercializar cosméticos, moda praia e loungewear — pijamas, camisolas, meias e pantufas. As peças vendidas nas franquias lá fora são as mesmas feitas para as clientes brasileiras. As três fábricas da empresa no Ceará produzem mais de 700 mil peças por mês (e têm capacidade para 1 milhão/mês). Para facilitar a produção e a logística, as linhas de montagem são organizadas por tecido e cor e separadas por produtos, entre os que vão para as franquias e para 4,5 mil lojas multimarcas. Korytowski, o diretor de expansão da marca, assegura que a China — bicho-papão da indústria do vestuário para muita gente — não assombra os negócios da Hope. “Temos autossuficiência em algodão, nossa matéria-prima, a modelagem e a tecnologia são desenvolvidas aqui; a China não tem nada disso”, diz ele. “A concorrência deles não é impactante no mercado de moda íntima.” ■

Loja em Portugal: mudança nos costumes

Do paraíso ao inferno, e vice-versa

Exportadores de açaí do Pará tentam se recuperar da queda nas vendas provocada pela crise global

LILIAN PRIMI

As palmeiras e o fruto do açaí: sumo energético

Ao sair da sombra tranquila das ribeiras tropicais do Pará para virar moda na Califórnia, o negócio do açaí — a fruta amazônica cujo sumo se tornou a bebida energética preferida de surfistas e outros esportistas no Brasil e nos Estados Unidos — viveu o seu paraíso e também o seu inferno. De acordo com a Secretaria de Agricultura do Pará (Sagri), estado de origem de quase 90% da fruta produzida no Brasil, de 2006 para 2009 os embarques da polpa dobraram de volume. Passaram de de 6,681 mil para 12,5 mil toneladas, graças à paixão que o açaí despertou em dois surfistas californianos que passaram férias no Brasil no início dos anos 2000 e se tornaram seus distribuidores nos Estados Unidos.

O ganho, no entanto, se perdeu na montanha-russa da crise global de 2009. Em 2010, as exportações voltaram ao patamar de 2006, de pouco mais de 6 mil toneladas. "Os Estados Unidos compram 77% do açaí que sai do Brasil, e os americanos foram muito afetados pela crise", conta o engenheiro agrônomo Geraldo Tavares, gerente de Fruticultura da Sagri. "Tivemos queda em todas as polpas."

Tamanho tombo não foi resultado apenas da crise. Houve, também, certa desorganização na produção, atropelada pela rapidez no crescimento das vendas, que chegou a provocar desabastecimento no mercado local e alta nos preços. "Com o preço da matéria-prima muito alto e o dos contratos de venda de polpa firmados na baixa, muita gente se viu obrigada a entregar no prejuízo", conta o diretor da Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu/PA (Camta), Ivan Hitoshi Saiki. Foi Ivan quem ajudou Ryan Black e Ed Nichols, os surfistas californianos, a montar a Sambazon, pioneira distribuidora de açaí nos Estados Unidos. "Eles compravam açaí aqui", informa. "Agora estão em Marabá."

A Camta produz 1,3 mil toneladas de açaí por ano em uma área cultivada com cerca de 2 mil hectares, e exporta 750 toneladas, quase tudo, para o Japão. Mas foi preciso trabalhar duro. "Levou dez anos para ter um mercado expressivo lá", lembra Ivan. O Japão é, atualmente, o destino de pouco mais de 6% da polpa de açaí exportada por ano pelo Brasil. "O mercado asiático tende a se expandir: a China, por exemplo, não conhece o açaí", afirma Ivan. Ele, no entanto, se diz receoso. "Tem muito caloteiro."

Dois surfistas da Califórnia levaram o açaí para os EUA

O engenheiro agrônomo Clóvis Ribeiro Neto, gerente técnico do Instituto Brasileiro de Frutas, diz que há, também, ações para abrir o mercado da Arábia e da Alemanha. A tendência é o consumo aumentar no mundo inteiro, ele avalia. "Nutricionalmente, o açaí é muito bom, por isso deu certo nos Estados Unidos", explica Ribeiro. "Lá, é uma bebida funcional; tem a massa e produtos elaborados na forma de sucos, misturado com outras frutas."

No Pará, a fruta tem outro lugar na comunidade: faz parte da alimentação básica da população ribeirinha, que a consome com farinha de mandioca e charque de peixe. "Para quem não está acostumado, o sabor é um pouco estranho", admite Ivan. "Aí as pessoas fazem adaptações." A massa consumida nos estados do Sul e Sudeste do Brasil, adoçada com xarope de guaraná e servida com granola e frutas, é um exemplo. Mas leva muito pouco açaí, segundo Ivan, o diretor da Camta. "É, na verdade, uma mistura de açaí com banana."

Nos Estados Unidos, o consumo maior é mesmo dos sucos funcionais, vendidos nas academias. Mas a Sambazon, numa tentativa de "pintar o mundo de roxo", abriu um café, desde 2011, para apresentar novas receitas aos consumidores. A primeira loja do Café Açaí funciona em Cardiff, ponto de surfistas no sul de San Diego, na Califórnia. Este ano, em junho, a Sambazon abriu uma nova loja em Newport Beach, no mesmo estado.

ASCENSÃO E QUEDA

Exportações de açaí do Pará (em milhares de toneladas)

2006	6,681
2007	9,236
2008	11,735
2009	12,508
2010	6,685
2011	6,897

FOTOS: DIVULGAÇÃO

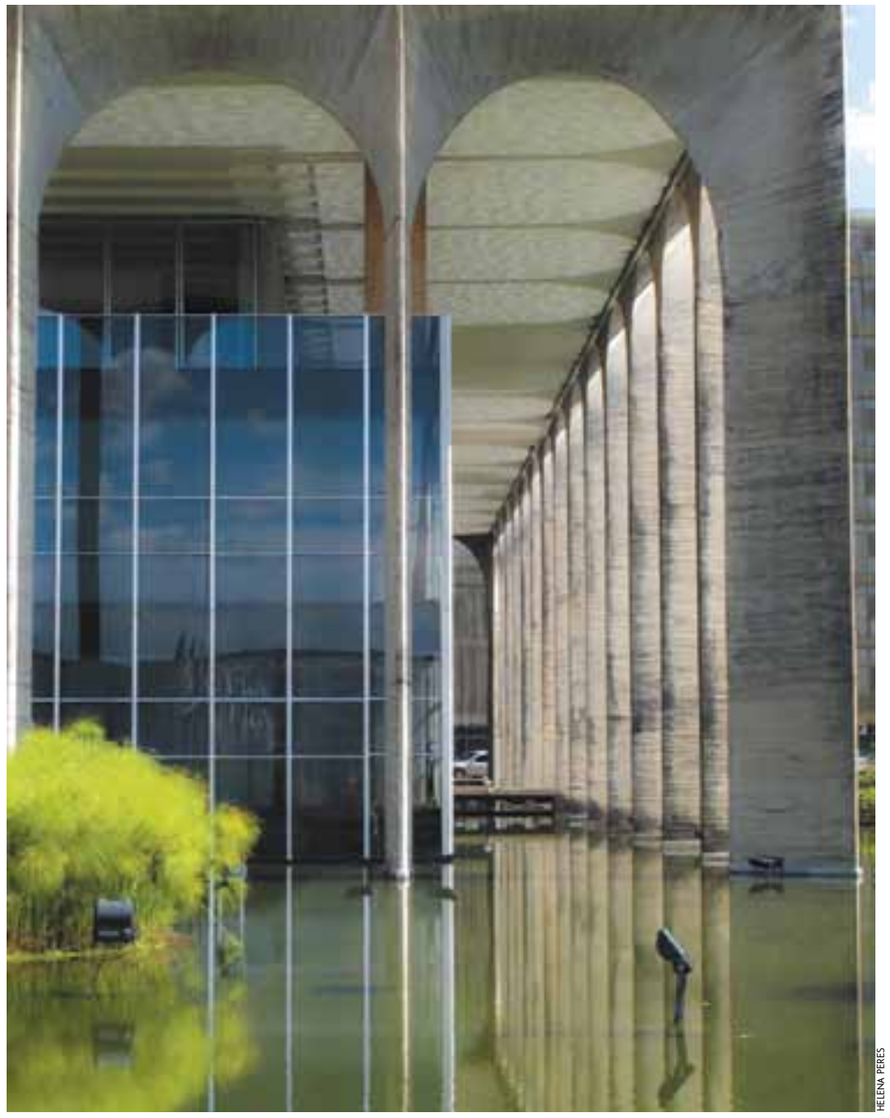
"Existe uma demanda crescente no mercado interno e externo que não está sendo atendida", conta Geraldo, da Sagri. "Por isso estamos distribuindo sementes." A secretaria distribuiu, desde 2008, 19 mil quilos de sementes da Cultivar BRS Pará, desenvolvida pela Embrapa, quantidade suficiente para a produção de 9 milhões de mudas. "É semente porque o agricultor não dava valor quando ganhava a muda. Com a semente, se ele plantar, vai cuidar", diz Ivan. E o Ibraf pediu ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Mdic) a definição de um código específico para exportação de açaí, que hoje fica no grupo de polpas. "Para podermos dimensionar melhor a demanda e nos organizar", justifica.

O governo do Pará espera, ainda, atrair mais dinheiro para a cadeia do açaí com um programa desenvolvido em parceria com a Apex-Brasil e o Banco Mundial. "Queremos atrair investidores nacionais e internacionais interessados nas oportunidades geradas na cadeia do açaí, que envolvam, principalmente, plantio de novas áreas em bases tecnológicas já definidas e instalação de novas agroindústrias", diz Geraldo. ■

Diplomacia, inteligência e marketing

No momento em que os países emergentes acirram a competição pelos mercados internacionais, o Departamento de Promoção Comercial do Itamaraty se reorganiza para apoiar as empresas brasileiras no exterior

MINISTRO RUBENS GAMA DIAS FILHO *



HELENA PERES

Palácio do Itamaraty, em Brasília: renovação para promover o país

O panorama dos negócios e da economia no mundo tem sido marcado por duas notáveis características. De um lado, numa visão mais ampla, consolida-se a ascensão dos países que há pouco menos de duas décadas eram genericamente classificados como mundo em desenvolvimento ou, mais comumente, como Terceiro Mundo. De outro lado, em nível conjuntural, as economias ricas atravessam a mais grave crise sistêmica desde a crise de 1929. Como consequência, acirra-se a competição pelos mercados internacionais de uma maneira até aqui desconhecida e para a qual o Brasil precisa estar preparado.

Diante dessa nova realidade conjuntural, apesar dos inúmeros desafios a ser superados, o momento atual revela importantes oportunidades para um país como o Brasil. Nesse sentido, pelo menos duas peculiaridades podem ser destacadas. Em primeiro lugar, a crise mundial encontrou o Brasil com "as contas em dia". Após quase duas décadas de esforço continuado em termos de saneamento fiscal e monetário, o país está preparado para enfrentar as adversidades desse cenário, na medida em que acumula reservas internacionais crescentes, mantém a inflação sob controle, registra aumentos constantes de produtividade e bate recorde na geração de empregos.

A "marca-país" é hoje instrumento estratégico de promoção comercial

Nessa linha, apesar da crise financeira internacional e da retração pontual registrada em 2009, o comércio exterior brasileiro registra notável expansão desde o início do milênio. Mesmo com o baixo crescimento das exportações e retração das importações em 2001 e 2002, as exportações iniciaram uma trajetória de crescimento acentuado desde então. Passaram de 60 bilhões de dólares em 2002 para o valor recorde de 256 bilhões de dólares em 2011. Da mesma forma, as importações viram seu valor crescer de forma intensa a partir de meados de 2004. Saltaram de 48 bilhões de dólares em 2003 para 226 bilhões de dólares em 2011.

Os êxitos obtidos até aqui não elidem a necessidade de que se promova a reflexão sobre as ferramentas de que hoje dispõe o Brasil para lidar com as novas realidades do comércio mundial. A começar pelo fenômeno da globalização aliado à crise nos mercados centrais, que vem inserindo número cada vez maior de atores na disputa por novos mercados. A melhoria da competitividade internacional da economia brasileira tem sido objeto de programas e ações conduzidos tanto pelo governo federal quanto pela iniciativa privada. Entre as ações concebidas para incentivo ao investimento e à inovação consta a revisão e atualização dos mecanismos disponíveis de promoção comercial no exterior. Nesse contexto, reveste-se de importância singular a chamada diplomacia comercial. Seus fundamentos estão no emprego concomitante de ferramentas diplomáticas, de inteligência e de marketing com vistas à obtenção de ganhos na esfera comercial.

Na era da internet e dos blogs, contatos pessoais são muito valorizados

As ações de diplomacia comercial podem ser conduzidas pessoalmente pelo chefe de Estado e seus ministros, quando em contato com autoridades estrangeiras ou representantes do setor privado, passando por embaixadores e demais chefes de missões diplomáticas, até os agentes diplomáticos e técnicos que atuam nos Setores Comerciais das Embaixadas e Consulados (SECOMs). O estabelecimento de redes de contatos (*networking*), em diversos níveis e setores, tem provado ser uma das ferramentas mais eficazes da diplomacia comercial contemporânea. Paradoxalmente, num mundo em que predomina a profusão dos canais de comunicação remota (internet, videoconferência, blogs, etc.) os contatos pessoais têm sido cada vez mais valorizados, servindo como diferencial favorável em um ambiente competitivo como o do comércio internacional.

É possível classificar as ações de diplomacia comercial em três grandes categorias, segundo sua natureza. A primeira diz respeito à inteligência comercial, mediante a coleta, análise e disseminação de informações sobre mercados exis-▸

* *Diretor do Departamento de Promoção Comercial e Investimentos do Ministério das Relações Exteriores do Brasil*

DIVULGAÇÃO

Ministro Rubens Gama, da DPR: apoio ao setor privado

tentes, identificação de nichos inexplorados, potencial de exportação e investimentos, características locais, arcabouços regulatórios. A segunda categoria relaciona-se à promoção no exterior de bens, serviços e oportunidades de investimento, por meio da organização de missões empresariais, seminários, feiras, eventos temáticos ou sociais, workshops, almoços. Finalmente, a diplomacia comercial é exercida por meio das gestões oficiais (*advocacy*) empreendidas pelo representante do estado com governos estrangeiros, autoridades e meio empresarial, na defesa direta dos interesses comerciais do país.

O diplomata comercial deve ser capaz de produzir avaliações que levem em conta não apenas aspectos ligados meramente a negócios, mas também uma série de fatores estratégicos, políticos e culturais. O conhecimento de peculiaridades e idiossincrasias locais tende a revelar-se de grande valia nesse contexto. Da mesma forma, a presença permanente de embaixadas ou consulados no mercado receptor tem o mérito de oferecer elemento adicional de confiança às operações comerciais.

A continuada presença local, o conhecimento de especificidades, o contato com diferentes atores e a noção de suas respectivas capacidades em termos de poder decisório e influência são ferramentas valiosas para o diplomata comercial. Permitem-lhe selecionar corretamente potenciais parceiros, verificar suas credenciais no mercado e aconselhar sobre sua capacidade de atuação. Cabe-lhe, ademais, facilitar o acesso a agentes governamentais, capacidade ainda mais relevante em países nos quais a presença do Estado na economia é maior. Muitas vezes, a mera presença ou o endosso por parte de representante oficial da embaixada torna-se fator decisivo, ao conferir credibilidade à operação, que passa a receber o aval da "marca-país".

O britânico Simon Anholt cunhou o termo "marca-país" (em inglês, "nation brand") para referir-se ao conjunto de conceitos e percepções geralmente aceitos como traços característicos de determinado país. Trata-se da maneira pela qual um lugar é percebido pelo resto do mundo. Anholt argumenta que uma "marca-país" não pode ser forjada com base em informações falsas, idealizadas ou distorcidas. Pelo contrário, são os atos, e não as palavras (ou boas fotografias), que dão vida às percepções públicas. De qualquer maneira, se não é possível criar uma "marca-país" favorável com base em uma realidade adversa, é perfeitamente razoável que governos e entidades privadas busquem otimizar suas ações no exterior com a difusão de informações que corroborem visões positivas sobre o país. Não se trata de inventar, mas de divulgar.

Os estudiosos da utilização da "marca-país" como instrumento da promoção comercial entendem que as políticas públicas internacionais devem respaldar-se nos conceitos favoráveis que o país inspira, sejam eles de natureza política, econômica, cultural ou geográfica. A "marca-país" é um bem etéreo e intangível, mas sua adequada promoção pode alcançar importância estratégica. Decisões de potenciais importadores ou investidores geralmente se baseiam não apenas em análises econômicas, mas também na imagem projetada pelo país sob consideração.

Deve-se mencionar, por fim, o conceito mais amplo de "umbrella brand", que envolve todas as dimensões da marca nacional, desde diferentes setores funcionais (exportações, investimentos, turismo, diplomacia pública) até setores, regiões e cidades específicas. Quando determinado país se destaca, por exemplo, por seu desempenho em alta tecnologia, todos os produtos tecnológicos dele originários tendem a ser qualificados como de alta qualidade, no que se vem denominando de "halo effect". No mundo globalizado e competitivo da atualidade, a ideia de "marca-país" – oriunda, aliás, do conceito de "soft power" – não pode deixar de ser seriamente considerada na elaboração de estratégias de diplomacia comercial.

Em anos recentes, nota-se continuada valorização da imagem projetada pelo Brasil no exterior. Os avanços alcançados pelo país no campo da consolidação democrática, estabilização macroeconômica e inclusão social têm sido captados de forma bastante positiva pelo imaginário além-fronteiras. Pesquisa encomendada pela emissora britânica BBC, no início de 2011, apontou que a popularidade e a imagem positiva do Brasil no mundo aumentaram de 40% para 49% entre o fim de 2010 e início de 2011. Dos 16 países avaliados, o Brasil foi o que registrou o maior crescimento.

Cabe à diplomacia comercial brasileira lançar mão do capital de credibilidade acumulado em favor dos interesses econômicos nacionais, sejam eles na promoção das exportações ou na atração de investimentos externos. Para tanto, é necessário refletir sobre medidas para melhor adequar o sistema de promoção comercial aos novos desafios.

Diplomatas aproveitam a credibilidade acumulada nos últimos anos

Desse modo, se antes a construção da rede global de contatos e oportunidades de negócios constituiu o foco central da ação do DPR, atualmente é na valorização e na difusão da "marca-país", no apoio institucional ao setor privado em seus negócios e empreendimentos no exterior, na defesa dos interesses de setores e empresas mediante gestões oficiais e na elaboração e manutenção de robusto arcabouço de inteligência comercial que o Itamaraty poderá melhor colaborar para o esforço nacional de participação da economia globalizada.

De maneira a atingir esses objetivos, no plano organizacional do DPR implementou-se uma série de iniciativas, entre as quais três merecem destaque: a criação da Divisão de Investimentos (DINV), a revisão da distribuição do pessoal contratado pelos SECOMs, para melhor adequação dos recursos gastos às prioridades em termos de mercados potenciais; e a expansão do número de SECOMs de 100 para 134 unidades nos próximos quatro anos.

No plano das atividades de promoção comercial, também foram estabelecidos objetivos e metas a ser cumpridos pela promoção comercial brasileira nos próximos anos. Entre eles, pode-se destacar o aumento do número de missões comerciais ao exterior apoiadas pelo DPR. Para isso, serão feitas parcerias com outras agências governamentais ou entidades empresariais.

Outra diretriz é a inclusão, quando pertinente, de empresários nas viagens do ministro de Estado. Até 2015, a participação anual do DPR em feiras no exterior deve ser ampliada de 130 para 190 e, no Brasil, de 12 para 25. Prevê-se um aumento de até 50% na promoção de *roadshows* destinados a atrair investimentos para as obras de infraestrutura, megaeventos esportivos, economia verde e inovação.

Outra providência importante está na elevação de 35 para 100 no número de estudos e pesquisas sobre investimentos e comércio elaborados anualmente e na ampliação em 50% do número de atividades de treinamento e capacitação para os operadores do sistema de promoção comercial brasileiro. Por fim, a base de importadores cadastrados na rede BrasilGlobalNet será ampliada em até 40%, passando de 46.677 para 65.348 empresas. Apesar da magnitude do trabalho a ser realizado, o ritmo vem sendo mantido em um nível no qual o cumprimento das metas será possível.■

Globe-Trotter

Marco Rezende

VIAGEM EXECUTIVA

1 Piscina infinita no Marina Bay Sands, em Cingapura: se beber, não nade

2 O interior do Lineage 1000 da Embraer: dá até vontade de ter um

3 Eduardo (*à esq.*) e o chef Christian: os melhores ovos nevados de Paris

FOTOS: DIVULGAÇÃO

HOTEL

Nadar é com os pássaros

ORDEM, DISCIPLINA e trabalho duro são os atributos que, em geral, se reconhecem na cidade-estado de Cingapura, usina financeira asiática. Tem um terço da população da capital paulista, metade da área e renda per capita que ultrapassa 60 mil dólares (quase quatro vezes a paulistana). No fim do ano passado, completou-se, na avenida litorânea da cidade, um projeto mais perto da exuberância de Las Vegas que do recato que o país sugere, o resort Marina Bay Sands. O conjunto de três torres e pavilhões flutuantes oferece hotel com 2.561 apartamentos e suítes, cassino com mais de mil mesas e centenas de máquinas caça-níqueis, dois teatros, museu, shopping center e uma dúzia de restaurantes de chefs celebridades (entre eles Guy Savoy e Daniel Boulud). Quando estiver em pleno regime, em 2015, o resort garantirá 30 mil empregos diretos e indiretos e será responsável por 0,8% do PIB do país. Quem quiser apenas relaxar depois de um dia de trabalho, pode desfrutar do spa e do centro de diversões da cobertura, onde há uma piscina de 150 metros de comprimento com borda infinita, de onde se pode debruçar sobre a cidade, 190 metros abaixo. A Singapore Airlines voa de São Paulo a Cingapura via Barcelona três vezes por semana. ***www.marinabaysands.com***; ***www.singaporeair.com***.

LUXO

Um jato para chamar de seu

A VERSÃO executiva do Embraer 190 (o jato comercial usado, entre outras, pela Azul), o luxuoso Lineage 1000, fez sua estreia na nona edição da feira Latin American Business Aviation Conference and Exhibition (Labace), realizada em agosto, em Congonhas. O Lineage pode voar 8,5 mil quilômetros sem escalas (São Paulo-Lisboa, por exemplo), numa configuração de até 19 passageiros acomodados em áreas de trabalho e de descanso. Pode ser instalada uma suíte com chuveiro privativo, além de *gadgets* mais simples, como adega refrigerada e internet banda larga wireless. O jato possui sistema do controle de voo eletrônico *fly-by-wire*. Os dois primeiros foram entregues na China e no mundo árabe. O preço está à altura da qualidade: por volta de 50 milhões de dólares. Mas é a velha história: se você perguntar quanto custa, provavelmente não pode ter um. ***www.embraerexecutivejets.***

2

BOA MESA

Um mineiro em Paris

O MELHOR oeufs à la neige (ovos nevados) de Paris (na opinião do colunista) é o do Café Constant, na rue St. Dominique, do chef estrelado Christian Constant, que tem, também, outros três restaurantes na mesma rua, Les Fables de La Fontaine, Les Cocottes e Le Violon d´Ingres, onde Dilma jantou na última vez em que foi à capital francesa. O chef executivo do Café Constant, um bistrô informal que não aceita reservas, é o mineiro Eduardo Jacinto Avelar. É só pedir a receita da sobremesa que ele dá. ***www.cafeconstant.com***.

3

CIDADES

The Economist top 10

SAIU O ranking anual da *The Economist* das cidades com melhor qualidade de vida - ou, como afirma a revista, de "maior vivibilidade". Melbourne, na Austrália, é bicampeã, com Viena e Vancouver completando o pódio. Outras quatro dentre as dez primeiras são australianas - Adelaide (5°), Sydney (7°), Perth (9°) e Auckland (10°); e mais duas canadenses - Toronto (4°) e Calgary (5°, empatada com Adelaide). Em 8° lugar aparece Helsinque, na Finlândia. A primeira cidade americana é Honolulu, no Havaí, em 26° lugar. O jornal *The New York Times* criticou a lista, acusando-a de ser anglófila: "Cidade boa seria cidade onde se fala inglês?", indaga o jornal. A pesquisa para o ranking avalia 140 cidades do mundo, dando de zero a 100 a 30 fatores em cinco áreas - estabilidade, saúde, cultura e ambiente, educação e infraestrutura - e, depois, combinando o resultado dos diferentes itens, com pesos diferentes, para chegar à nota final. O número de assassinatos por 100 mil habitantes tem alto peso, o que explica a má colocação de cidades americanas em geral e dos países emergentes em particular. As três piores do mundo são Lagos (Nigéria), Port Moresby (Papua-Nova Guiné) e a lanterna Daca, em Bangladesh.

O estudo completo pode ser comprado no endereço ***www.economist.com/blogs/gulliver/2012/08/liveability-ranking***.

ISTOCK

1

ACERVO DO MUSEU DA IMAGEM E DO SOM DE CAMPINAS

3

AEROPORTOS

A virada de Viracopos

SE NÃO mantiver sua tradição de mau agouro, o dia 13 de agosto pode marcar o início do fim dos horrores nos aeroportos estatais brasileiros. Começou nesse dia, oficialmente, após autorização da Anac, o processo de transferência para a iniciativa privada do Aeroporto Internacional de Viracopos, privatizado no primeiro leilão, juntamente com Guarulhos e Brasília (estes ainda sem data para a virada). A empresa concessionária, Aeroportos Brasil Viracopos, assumirá seu papel progressivamente, mas já deu entrada com o pedido de licenciamento ambiental junto à Cetesb, essencial para poder iniciar obras de ampliação quando ficar sozinha na gestão, no início de 2013. Por enquanto, a TAP é a única companhia que tem voos internacionais a partir de Viracopos, um aeroporto que possui, nos dias atuais, praticamente a mesma infraestrutura e a mesma cara que tinha há 50 anos.

MOBILIDADE

Isso é que é transporte

PAC, COPA do Mundo, Olimpíadas, Levy Fidelix - algo ou alguém haverá, um dia, de promover uma ligação decente entre o centro de São Paulo e o principal aeroporto da América Latina, o de Guarulhos. Por enquanto, o trajeto de 30 quilômetros é um tormento para os passageiros, que gastam de uma (quando tudo vai bem) a três horas (quando tudo vai realmente mal) para percorrê-lo de carro ou ônibus. Em praticamente todas as grandes metrópoles do mundo é possível ir ao aeroporto de trem ou de metrô, de modo rápido, seguro e previsível. Xangai, na China, inovou há oito anos ao inaugurar a primeira linha comercial do mundo de um trem tipo maglev, ou seja, que se move em alta velocidade sem atrito sobre um monotrilho, graças à levitação magnética. Os 30 quilômetros do aeroporto internacional Pudong até a estação Longyang, no centro, são percorridos em pouco mais de 7 minutos, e a velocidade máxima chega a 431 km/h.

SHUTTERSTOCK

2

1 Melbourne: a melhor cidade do mundo, segundo *The Economist*

2 Do aeroporto ao centro de Xangai em 7 minutos, graças ao trem maglev

3 Viracopos: privatização dá esperança de atualizar a foto

4 Restaurante Pyongyang em Amsterdã: Coreia do Norte em marketing bizarro

OLIVIER MIDDENDORP

4

IDEOLOGIA

Propaganda na mesa

O PRIMEIRO restaurante europeu da rede estatal norte-coreana Pyongyang abriu suas portas, no começo do ano, no bairro de Osdorp, zona oeste de Amsterdã, numa *joint venture* entre dois investidores holandeses e a ditadura da família Kim, por meio do braço empresarial do Partido dos Trabalhadores da República Popular da Coreia do Norte. A rede, bizarra iniciativa ligada a comida num país cronicamente subnutrido, começou timidamente em Siem Reap, no Camboja, chegou a Cingapura, Macau e a outras cidades chinesas, e agora procura exercitar uma espécie de diplomacia gastronômica no Ocidente. A equipe de nove pessoas é toda norte-coreana, com garotas vestindo roupas tradicionais do país servindo as mesas. Por enquanto, só abre para o jantar, com um menu degustação a 79 euros.

OLIVIER MIDDENDORP

4

CIDADE DO MÉXICO

por Lourdes Hernández *

NASCIDA NA Cidade do México, Lourdes Hernández vive em São Paulo. Seu entusiasmo pela comida e pela cultura do México fez dela uma representante informal do país na cidade. Lourdes promove jantares para convidados em sua própria casa, nos quais serve receitas autênticas, bem diferentes do *fast-food* texano que costuma ser vendido como cozinha mexicana no Brasil. Ela apresenta, a seguir, um roteiro pessoal da Cidade do México, uma das grandes metrópoles do mundo (e das mais ricas em personalidade). Passeia por museus, relíquias arqueológicas, avenidas, parques e mercados. E demora-se nos lugares onde se come bem, desde estrelados restaurantes modernos até as casas simples que mantêm viva a singular tradição culinária mexicana.

RICARDO ESPINOSA (REO)

1 Museo de Antropologia: único no mundo **2** Palacio de Bellas Artes: o palco da cidade **3** Sopa de *Taco de Frijol*, do Biko: alta cozinha

Se tiver algumas horas...

HÁ MUITAS coisas imperdíveis na Cidade do México, sobretudo para quem a visita pela primeira vez. Mas, para passar algumas horas, o tamanho da cidade (e o trânsito!) recomenda escolher passeios em um mesmo rumo. Começamos pelo Museo Nacional de Antropologia, que é único (fica em Chapultepec, o grande parque da cidade). Eu iria logo às salas Asteca e Maia, deixando o resto para uma próxima visita, para não cansar. Passaria, ainda, no segundo andar para ver as mostras de antropologia viva.

PARA O ALMOÇO, antes ou depois do Museo, vamos ao restaurante Diana, do Hotel St. Regis: dá para ir andando pela bela Avenida Reforma. Pediria ao chef Enrique que sugerisse os pratos ou as porções de *antojitos* — petiscos para compartilhar no centro da mesa e comer com as mãos. É uma gostosa proposta de cozinha mexicana contemporânea (com vista para a fonte da Diana Caçadora, na praça). Se o almoço for leve, dá para caminhar de volta ao Bosque de Chapultepec, visitar o lago e ir ao Castelo que é possível ver do terraço do restaurante.

TALVEZ AINDA mais interessante seja tomar um táxi e ir ao Museo del Templo Mayor, no lugar onde ficava o grande templo do povo *mexica* de Tenochtitlan, a antiga capital pré-colombiana. Não se pode deixar de ir — vocês estarão no centro histórico, o coração da Cidade do México, ao lado do Zócalo, a praça central. Vale a pena visitar, ali perto, o museu do artesanato, em frente ao Parque da Alameda (o nome oficial é Museo de Arte Popular) e o Palacio de Bellas Artes, grande palco e museu da cidade.

UM LUGAR DELICIOSO para conhecer pratos pré-colombianos — *escamoles* (larva de formigas), *quelites* (ervas silvestres tenras), frutas e tortilhas frescas feitas a mão — é o restaurante El Cardenal, no hotel por trás do museu do artesanato. Ou tome um drinque com comidinhas no terraço da Casa de Las Sirenas, atrás da Catedral.

RICARDO ESPINOSA (REO)

Se tiver um dia inteiro...

PARA COMEÇAR: quer gastar um pouco mais e comer em um dos melhores restaurantes do mundo? Reserve uma mesa no Biko, de Mikel Alonso Garcia e Bruno Oteiza. Um verdadeiro restaurante de cozinheiros, o endereço é Masaryk 407, Polanco.

AGORA, OS passeios: para um dia na cidade, vale a pena comprar a passagem do Turibús (ônibus turístico). Ele circula pela zona sul; na volta, pode-se mudar de ônibus para chegar ao centro. Basta uma passagem para os dois ônibus, e você pode descer e subir de novo em todas as paradas. No sul, vá à Universidad Nacional Autónoma de México (Unam) ver os grandes murais de artistas mexicanos: são lindos de morrer. O ônibus para, também, na casa de Frida Kahlo, no maravilhoso centro de Coyoacán (o mercado é imperdível).

DIVULGAÇÃO

DIVULGAÇÃO

DIVULGAÇÃO

1

BEM NO CENTRO da praça está o restaurante Los Danzantes, de comida oaxaquenha — do estado sulista de Oaxaca, um outro universo gastronômico de pimentas (*chiles*) e ervas aromáticas, carnes secas e salgadas. Querem conhecer o *mezcal*, a aguardente destilada do *maguey*, um tipo de agave? Na frente do restaurante há uma *mezcalería* dos mesmos donos. Todos os *mezcales* (há inúmeros tipos) estão reunidos nessa casa, para deixar correr as horas da tarde no meio dessa praça viva e cheia de surpresas.

RICARDO ESPINOSA (REO)

3

2

1 Casa de Frida Kahlo e Diego Rivera: chamariz de Coyoacán

2 Mercado em Xochimilco: passeio de fim de semana

3 Murais da Biblioteca da Unam: de Juan O'Gorman

RICARDO ESPINOSA (REO)

Se tiver um fim de semana...

PARA CONHECER a respiração do México profundo, é preciso ir ao grande e antigo Mercado de La Merced, no centro. Cedo, antes que rios de gente impeçam qualquer movimento (o mercado abre às 6 da manhã, de segunda a segunda). Encontra-se de tudo: frutas, verduras e legumes; carnes, peixes, lácteos; doces e *antojitos*, nossas rapidinhas gastronômicas (é imprescindível provar as comidas desse mercado gourmet). E tem mais: ervas medicinais, louças, cerâmicas, artigos de casa e animais vivos. Um mundo, um cosmo-mercado. É prudente não levar máquina fotográfica nem muito dinheiro.

SE TIVER um sábado livre, não deixe de ir ao Bazar del Sábado, em San Ángel, a melhor feira livre de artesanato da cidade. Se quiser *desayunar* antes das compras, ao lado fica La Fonda de San Ángel. Roberto González, o dono, vai lhe servir um café da manhã bem gostoso. Outro lugar para comprar artesanato barato — procurando, a gente acha coisas lindas — é La Ciudadela, no centro. O metrô nos deixa na estação Balderas, quase na frente do mercado.

PARA COMER, mais sugestões: Mi Gusto Es, a verdadeira cozinha do estado de Sinaloa, na costa do Pacífico: peixes, frutos de mar, preços ótimos, ambiente caseiro. Existem várias casas, sugiro a de Narvarte, na Diagonal San Antonio 1709-C. A outra dica é o Contramar, na Rua Durango 200, Roma. Só para almoço, e chegue cedo, é uma delícia; de novo, a comida do mar. Ao lado está uma das lendárias lojas que oferecem de tudo: El Palacio de Hierro. Podem entrar: é cara, mas divertida.

COM MAIS TEMPO LIVRE, é hora de programar uma ida a Teotihuacán, a zona arqueológica a menos de uma hora da Cidade do México, conhecida pelas grandes pirâmides pré-colombianas. Todos os hotéis oferecem excursões até lá. No domingo, vá ao Parque México, onde se oferecem aulas grátis de dança de salão. Nesse parque, numa das esquinas de Michoacán com a Avenida México (a avenida é circular, e elas se cruzam duas vezes), está a loja de Carmen Rion, designer que faz as mais lindas roupas para homens e mulheres.

E A QUALQUER HORA, de dia, de tarde ou de noite, é preciso reservar umas horas para ir a Xochimilco e esquecer que estamos no centro de uma das cidades mais populosas do mundo. Provar pamonhas fritas, flor de abóbora em *quesadillas*, comida fresca e colorida. E depois sair pelo lago numa barca enfeitada de flores, ouvir música e passar a tarde nos antigos canais do velho império de Xochimilco.

Negócios do Outro Lado

RODRIGO SCAFF*

Rodrigo: o aprendizado da paciência

ARQUIVO PESSOAL

EM MINHA atividade de consultor para o desenvolvimento de negócios, trabalhei com empresas brasileiras e estrangeiras na entrada em novos mercados, entre eles o japonês. Tive a oportunidade de ir ao Japão quatro vezes, e a cada viagem o sentimento de novidade e surpresa se renova. No dia a dia de negociações e encontros revela-se uma sociedade tão única e diferente da nossa que chega a ser difícil listar as particularidades, tantas que são.

Podemos começar pelo protocolo observado em uma reunião de negócios. Há uma sequência de passos a ser seguida na forma e no conteúdo das conversas, e lá não se abre mão disso. É o oposto da informalidade brasileira — não se vai direto ao assunto no primeiro encontro. O formalismo pode exigir, às vezes, visitas mútuas às respectivas sedes (ainda que em países diferentes).

Em outras palavras, no Japão não reina a filosofia ocidental do *time is money*. Muitas vezes, saí de reuniões em Tóquio com a impressão de que levaríamos uma eternidade para fechar negócios (ou que nunca os fecharíamos). Mas, aos poucos, entendi que teríamos de nos adaptar a uma cultura diferente. Aprendi que, para os japoneses, o interesse principal de uma parceria não reside nos resultados de curto prazo, mas na construção de algo genuinamente sólido e duradouro.

Hoje, sei que negociar parcerias de distribuição no mercado japonês pode tomar o dobro do tempo necessário em outros lugares. Participei de histórias que levaram anos para amadurecer, como a mudança de estratégia da vinícola gaúcha Miolo no disputado mercado local — em vez de buscar os brasileiros que vivem lá, a Miolo passou a promover seus vinhos para o público japonês, inclusive o de maior poder aquisitivo. Graças à persistência e à abertura para as diferenças, temos hoje bons parceiros japoneses na distribuição de vinhos, e rótulos brasileiros ganharam lugar em uma das mais prestigiosas lojas de departamentos do país, a Isetan. Cachaças e calçados vieram em seguida, e novas parcerias estão a caminho.

É verdade que essa abordagem sem pressa pode parecer estranha à nossa cultura de negócios, mas devemos reconhecer que ela se baseia em conceitos positivos, como a lealdade entre parceiros e a busca de estabilidade. Outro dos traços marcantes do Japão talvez seja a excelência dos serviços, prestados de forma sempre pessoal. Mas há uma diferença: no mundo ocidental, ser atendido de forma pessoal e diferenciada pressupõe o pagamento de gorjetas; no Japão, não há esse costume.

Na minha segunda ida ao país, em 1998, lembro claramente de insistir com a moça que havia carregado minha mala, em um hotel de Kyoto, para que aceitasse uma retribuição de 300 ienes. Ela se negou até o fim e enrubesceu de vergonha. No final, me senti constrangido, mas aprendi a lição. Hoje, muito se diz sobre as mudanças culturais do país. Ouvi, diversas vezes, que as novas gerações já não se apegam tanto aos antigos costumes e tendem a se aproximar das culturas ocidentais. Será interessante acompanhar tais mudanças e entender os novos rumos do Japão.

* *Rodrigo Scaff tem 37 anos e é sócio-fundador da Suriana Trading, empresa que apoia a internacionalização de marcas brasileiras. Faz de cinco a seis viagens internacionais por ano, e já esteve em 37 países.*

DO CAMPO À MESA, UMA PONTE QUE INTEGRA O MUNDO.

Não há nada mais fundamental que o alimento e a energia.

A Bunge é uma ponte, uma via eficiente, confiável e segura que leva os produtos agrícolas das fazendas ao mercado global, desde o dia em que são colhidos até o dia em que serão necessários, das regiões de abundância para regiões de escassez.

Na Bunge, nossa responsabilidade é ajudar a fazer com que os alimentos e a energia estejam mais disponíveis e acessíveis.

www.bunge.com.br

BUNGE

A indústria tem pressa, o Brasil não pode esperar.

Mais infraestrutura para acelerar a construção de uma indústria forte.

Hoje o Brasil investe 2% de seu PIB em infraestrutura. Isso corresponde, por exemplo, a 1/3 do que a China investe e metade do que é investido na Índia. Apesar dos avanços com o início da construção de vários empreendimentos importantes, ainda precisamos melhorar a oferta dos serviços de áreas estratégicas como aeroportos, hidrovias, ferrovias, portos, navegação de cabotagem, gás natural, energia elétrica, saneamento básico e mais e melhores estradas. E precisamos intensificar esse processo, realizando mais no menor tempo possível, para que o ritmo do nosso crescimento não seja afetado. Afinal, a competitividade, em um mundo de economia globalizada, não espera.

- **Um país com melhor infraestrutura faz com que você tenha acesso a melhores serviços.**
- **Investir mais em infraestrutura impulsiona a competitividade da indústria nacional.**
- **Ter uma boa infraestrutura atrai investimentos que estimulam o nosso crescimento econômico.**

Brasil com melhor infraestrutura é igual a indústria mais competitiva, que é igual a Brasil mais desenvolvido para você.

Opine e veja mais informações sobre o tema em: **www.aindustriatempressa.com.br**

CNI

Confederação Nacional da Indústria

CNI. A FORÇA DO BRASIL INDÚSTRIA.

LOWFAT