PIB

PRESENÇA INTERNACIONAL DO BRASIL

:: IMAGEM
A nova face da Embraco no mundo

:: AVIAÇÃO
O KC-390 é a aposta da Embraer para o mercado de defesa

:: DESIGN
O traço brasileiro cresce e aparece

Priscilla Shumate: diretora sênior de marketing da Nike para a Olímpiada de 2016

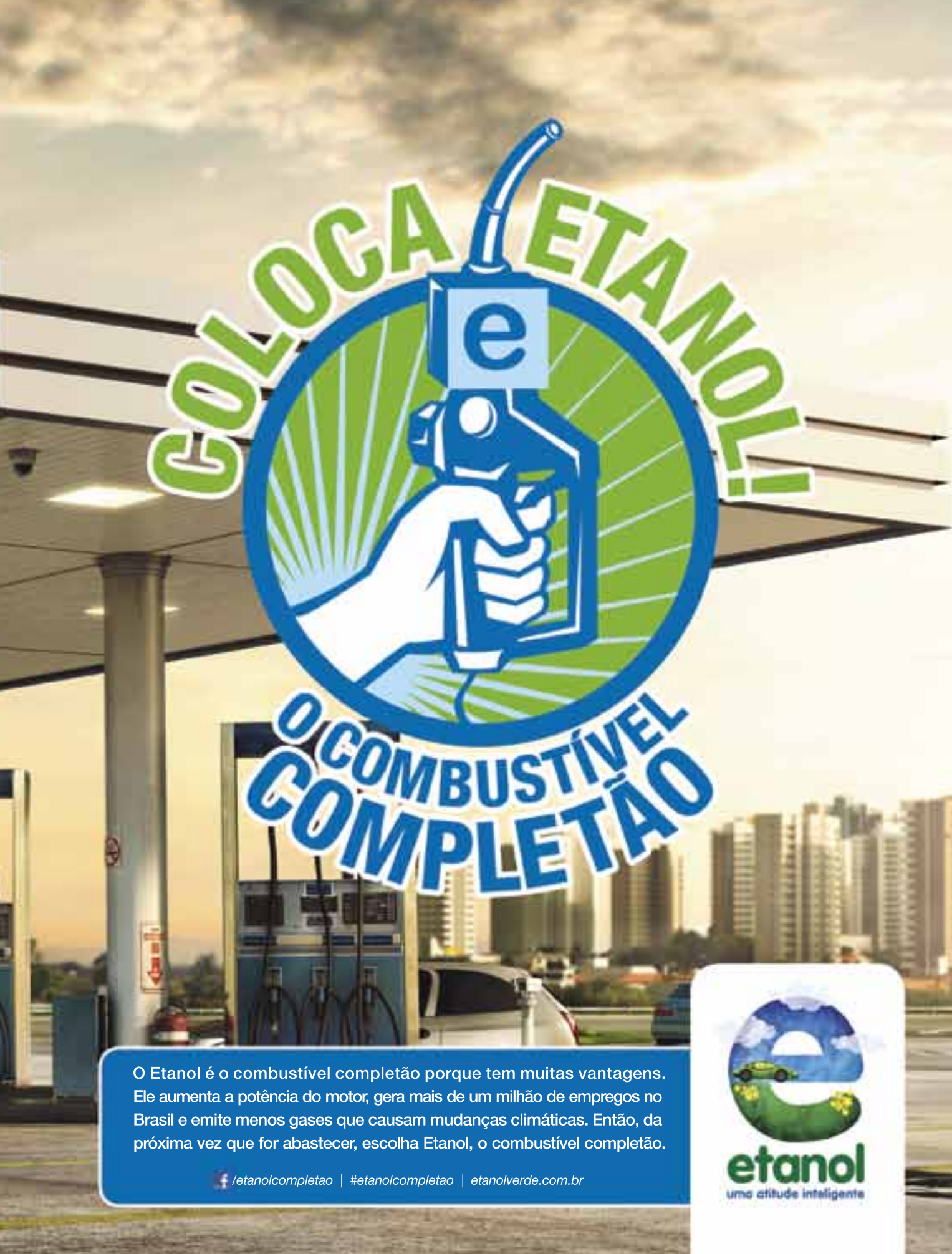
Quem são as executivas brasileiras que comandam empresas no exterior

ANO V
NÚMERO 22
MAI/JUN 2013

€ 5,00
R$ 13,00

O PODER DAS MULHERES

berghem


COLOCA ETANOL!
e
O COMBUSTÍVEL COMPLETÃO
O Etanol é o combustível completão porque tem muitas vantagens. Ele aumenta a potência do motor, gera mais de um milhão de empregos no Brasil e emite menos gases que causam mudanças climáticas. Então, da próxima vez que for abastecer, escolha Etanol, o combustível completão.
/etanolcompletao | #etanolcompletao | etanolverde.com.br
etanol
uma atitude inteligente

Sumário

10 ANTENA

+ Neymar vai virar uma marca global?
+ Força alemã aos protestos no Brasil
+ O TEDGlobal de 2014 será no Rio
+ O Brasil faz feio em índice de paz
+ José Bonifácio, o Patriarca viajante
+ Os gigantes Valemax atracam na China
+ Austrália disputa bolsistas brasileiros

38 MERCADOS · O rápido crescimento e o alto poder aquisitivo fazem o comércio bilateral com os países árabes quintuplicar em uma década
SUZANA CAMARGO

56 ARTIGO · O brasileiro Roberto Azevêdo, novo diretor-geral da OMC, encara o desafio do multilateralismo
VERA THORSTENSEN

68 PEQUENAS NOTÁVEIS · A tecnologia é o passaporte para a MMO, de São Carlos, conquistar o mercado externo de equipamentos odontológicos
ANTONIO CARLOS SANTOMAURO

74 VIAGEM EXECUTIVA · O Chile se tornará, em algumas semanas, o primeiro país latino-americano isento de visto de entrada nos EUA
MARCO ANTONIO REZENDE

68 EM TRÂNSITO · Bruno Fiorentini Junior, executivo da Microsoft Advertising para parte da Ásia e Oceania, relata as singularidades da cultura oriental

DIVULGAÇÃO

20 DESIGN
As micro e pequenas empresas propagam a qualidade das criações brasileiras pelos quatro cantos do mundo
DARIO PALHARES

46 CAPA

O estilo suave e persuasivo de executivas brasileiras que, como Priscilla Shumate, diretora de marketing da Nike, lideram empresas no exterior

ADRIANA SETTI

TAEWON UM

30 INTERNACIONALIZAÇÃO

Um novo logo expressa a busca da Embraco por uma presença global mais homogênea e maior flexibilidade em cada mercado

LAURA KNAPP

DIVULGAÇÃO

60 AVIAÇÃO

Fruto de uma parceria com três países, o avião de transportes KC-390 é a nova aposta da Embraer para seguir crescendo

ARMANDO MENDES

DIVULGAÇÃO

DIVULGAÇÃO

80 TURISMO EXPRESSO

O Lago Léman, montanhas, história, cultura, vinhos e raclettes. Não faltam atrações na bela e suíça Lausanne

ROBERTO ABRAMOVICH

O poder da delicadeza

Vamos começar falando de mulheres nesta edição da PIB. Mulheres brasileiras que fizeram carreira no exterior, em postos de comando de grandes ou pequenas empresas e organizações. A repórter Adriana Setti, que faz sua base em Barcelona, foi ouvi-las para conhecer os ingredientes de suas trajetórias de sucesso. Descobriu que há, sim, uma sutil e importante diferença no jeito de comandar das brasileiras, percebido até por consultorias de recursos humanos: elas são mais propensas a convencer, motivar e negociar do que a se impor pela posição hierárquica. A reportagem de Adriana, "O poder da delicadeza", começa na página 46.

Certa leveza tropical também é traço importante do personagem central de outra matéria desta edição: o design brasileiro, que vem acumulando prêmios e reconhecimento internacional em concursos como o alemão iF Design Award. Ao contrário do que acontece em muitos países, onde os gigantes industriais são também os maiores promotores do design de qualidade, no Brasil são, em geral, pequenas e médias empresas que apostam no bom desenho para ganhar mercados dentro e, cada vez mais, fora do país.

Há mais nesta variada edição: mostramos, por exemplo, como os países árabes, em rápido crescimento e com alto poder aquisitivo, estão se tornando alvos prioritários para a internacionalização das empresas brasileiras. Contamos a história da Embraco, uma das primeiras empresas nacionais a desbravar os mercados mundiais, quando ainda parecia um sonho utópico juntar numa só expressão as palavras "brasileira" e "multinacional". E apresentamos um novo avião sendo gestado nas pranchetas virtuais dos engenheiros da Embraer: um transportador militar desenvolvido em parceria com empresas de três países. O KC-390 – o avião ainda não foi devidamente batizado – é a aposta da empresa para crescer no mercado de defesa.

Além disso, a professora Vera Thorstensen, da Fundação Getulio Vargas, analisa os desafios que o diplomata brasileiro Roberto Azevêdo encontrará à frente da Organização Mundial do Comércio, sediada em Genebra, na Suíça. E Lausanne — cidade quase vizinha de Genebra, também às margens do Lago Léman — é a estrela de nossa seção Turismo Expresso, com dicas do executivo brasileiro Roberto Abramovich. Boa viagem!

Nely Caixeta

WMcCANN | BRADESCO

USE AS SOLUÇÕES DE CRÉDITO BRADESCO E TRANSFORME SUA EMPRESA EM UM CASO DE SUCESSO.

**BRADESCO EMPRESAS E NEGÓCIOS.
O AMIGO COM QUEM VOCÊ PODE CONTAR.**

O **Bradesco Empresas e Negócios** sempre está ao seu lado como um bom amigo. Veja esta novidade: com o **Capital de Giro,** você dispõe de soluções para atender às necessidades de caixa da sua empresa e financiar a compra de mercadorias e matéria-prima, pagamento a fornecedores, pagamento de salários e encargos com pessoal, tributos e tudo mais para o seu negócio prosperar. Para mais informações, fale com seu Gerente ou ligue 0800 273 3486.

Acesse: sociedadedenegocios.com.br

Crédito sujeito a aprovação.

**Fone Fácil Bradesco: 4002 0022 / 0800 570 0022
SAC – Alô Bradesco: 0800 704 8383
SAC – Deficiência Auditiva ou de Fala: 0800 722 0099
Ouvidoria: 0800 727 9933**

twitter @Bradesco
Curtir facebook.com/Bradesco

Bradesco
Empresas e Negócios

Cartas

Caros editores,

Gostaríamos de parabenizar a revista PIB pela excelente matéria sobre as agências de investimentos estrangeiras estabelecidas no Brasil. Referente à nossa participação na feira Intermodal, gostaríamos de fazer uma ressalva: nossa agência belga – Flanders Investment & Trade – promove todos os portos da região de Flandres, norte do país – Porto de Antuérpia, Ghent, Zeebrugge e Oostende.

YVES LAPERE,
ADIDO COMERCIAL DA EMBAIXADA DA BÉLGICA - FLANDERS INVESTMENT & TRADE
SÃO PAULO - SP

A revista PIB cada vez mais se consolida no mercado com uma abordagem diferenciada e uma leitura prazerosa. A edição de março/abril apresenta uma matéria interessante sobre as agências de investimentos. Elas ampliam espaço no país determinadas a sensibilizar as empresas brasileiras a se tornarem globais. Diante disso, um novo cenário se configura no país no curto prazo, isso se a politica econômica interna permitir. Parabéns a toda a equipe.

IRACEMA DE CARVALHO
ASSESSORIA DE IMPRENSA DA FAAP
WN&P COMUNICAÇÃO
SÃO PAULO – SP

Gostei muito da matéria "Polvilho, queijos e exportações", publicada na última edição. No século passado, o Brasil era tímido na divulgação de seus produtos na terra do Tio Sam. Nosso país era somente conhecido como o Brasil do Pelé ou o país do futebol. Fico feliz por ter pessoas divulgando a culinária brasileira lá fora, mostrando que o Brasil não é somente a terra do futebol ou das CPIs. O país tem muito ainda a divulgar das nossas qualidades, tanto aqui como no exterior. E, falando em divulgar, quem resiste ao ser convidado a comer um pão de queijo quentinho acompanhado de uma boa xícara de café? Uma perfeita combinação made in Brazil.

EDILSON DE OLIVEIRA MONTEIRO
ANALISTA CONTÁBIL
SÃO PAULO - CAPITAL

Conheci a revista PIB na distribuição que a área de comunicação da Embraer nos proporciona. A PIB é uma publicação de relevante papel na divulgação do que o Brasil tem de melhor. Seu diferencial de enfoque em relação ao nosso país nos orgulha e engrandece. Sempre que possível, leio essa publicação buscando aproveitar o máximo seu conteúdo para ampliar meus conhecimentos, bem como utilizar as versões em inglês para aprimorar meu aprendizado nesse idioma.

ELIAS CORREA
TAUBATÉ - SÃO PAULO - SP

Quero agradecer pelo envio de mais uma edição da PIB. Os assuntos e os argumentos tratados nesta edição são extremamente variados e interessantes. Gostaria de lhes dar os parabéns, pois me parece que a revista vem crescendo muito. Aquilo que é bom e é bem-feito colhe sucesso, e a PIB, com certeza, tem os ingredientes para isso.

PAOLO CARLUCCI
VICE-PRESIDENTE ASIB (ASSOCIAZIONE DELLA STAMPA ITALIANA IN BRASILE)
CORRESPONDENTE AISE (AGENZIA INTERNAZIONALE DI STAMPA ESTERA) - BELÉM - PARÁ

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
EXCELÊNCIA EDITORIAL

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
Adriana Setti, Barcelona, Antônio Carlos Santomauro, Dario Palhares, Laura Knapp, José Ruy Gandra, Suzana Camargo, Vera Thorstensen, Roberto Abramovich, Lausanne, Bruno Fiorentini Junior, Cingapura

PESQUISA DE FOTOS:
Vinicius Meireles

DESENHO GRÁFICO:
Renato Dantas

FOTO DE CAPA
Mauricio Carranza

PREPARAÇÃO DE TEXTOS E REVISÃO
Mary Ferrarini

TRADUÇÃO E EDIÇÃO EM INGLÊS
Kevin John Wall; John Fitzpatrick

PUBLICIDADE
São Paulo e outras localidades
(55-11) 3097.0849
publicidade@revistapib.com.br
Av. Brigadeiro Faria Lima, 1903, cj. 33
Jardim Paulistano - 01452-911 - São Paulo - SP

VENDA DE EXEMPLARES DE EDIÇÕES PASSADAS:
diretamente com a Editora

IMPRESSÃO
IBEP Gráfica Ltda.

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

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

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

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

O Governo do Estado de São Paulo trabalha em ritmo acelerado para levar até você um sistema cada vez melhor e mais moderno. São obras simultâneas em quatro linhas: a expansão da Linha 4 (Vila Sônia-Luz) e da Linha 5 (Largo 13-Chácara Klabin), além do Monotrilho nas linhas 15 (Vila Prudente-Cidade Tiradentes) e 17 (Aeroporto de Congonhas-Morumbi). E outras três novas obras estão a caminho. A Linha 6 (Brasilândia-São Joaquim), que interliga cinco grandes universidades, a extensão da Linha 2, que irá até Guarulhos, e a Linha 18 (Tamanduateí até o ABC).

Novas linhas. Novos trens. Novas estações. É o transporte público de São Paulo no caminho certo.

METRÔ

GOVERNO DO ESTADO
SÃO PAULO
Secretaria dos Transportes Metropolitanos

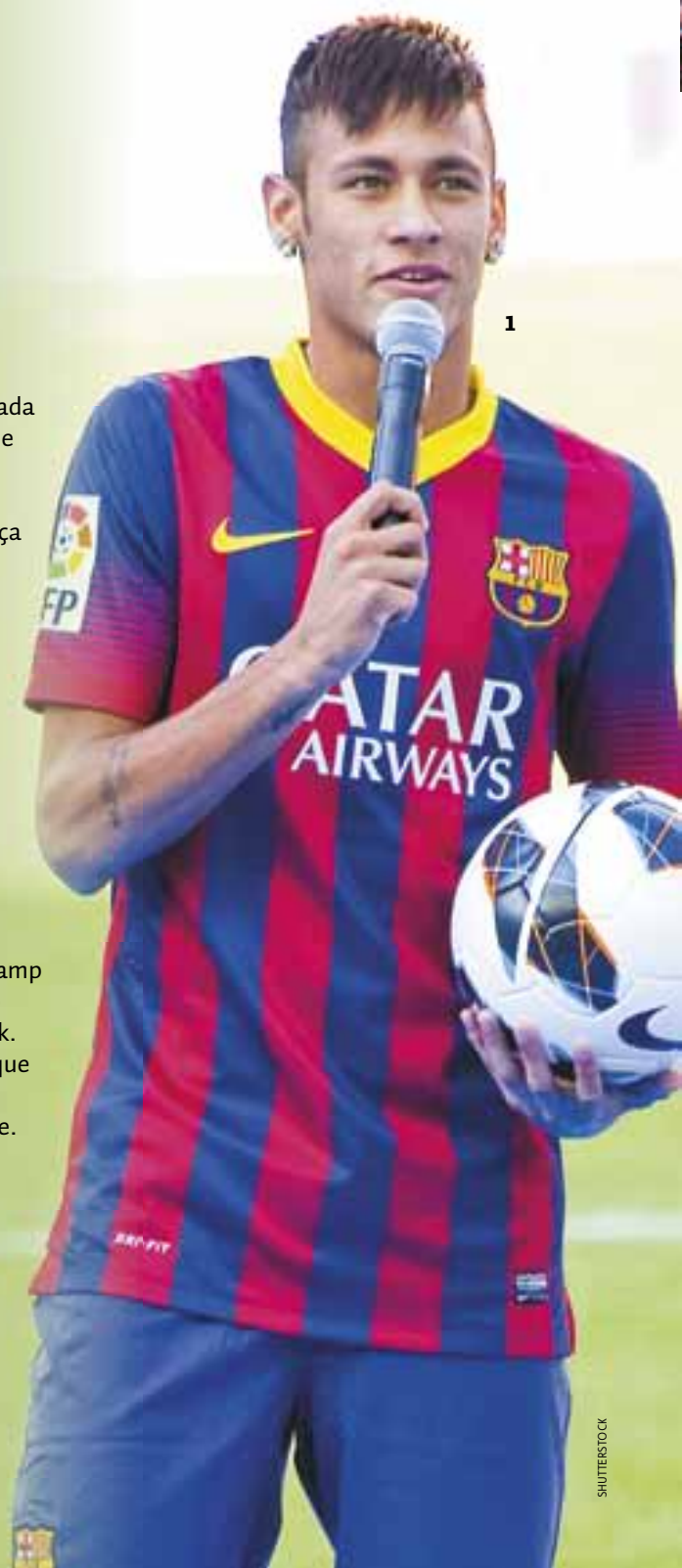
Antena

Neymar, uma marca global?

Seguindo a sina de tantos outros craques excepcionais que floresceram em clubes brasileiros, mas geraram seus melhores frutos em solo europeu, lá se foi Neymar, agora com um topete mais comportado, para o mítico Barcelona. Aguarda-o, na equipe catalã, não só a dobradinha com o magistral argentino Lionel Messi, mas também uma sofisticada estratégia de marketing que tem o claro propósito de transformar seu nome numa marca mundial.

Numa ala anexa ao Camp Nou, o estádio do Barça, um departamento de marketing com 65 profissionais debruça-se sobre uma estratégia que, tudo indica, terá Neymar como sua mais nova grande estrela. A imprensa catalã, claramente alinhada com os propósitos do clube, já batizou o ex-atacante santista de "o craque do século 21". Se o garotão irreverente confirmar nos gramados da Europa a habilidade em campo e o carisma fora dele alcançados no Brasil, tornar-se-á, decerto, a mais nova peça de uma engrenagem que hoje responde por cerca de 60% dos 480 milhões de euros que o clube catalão fatura anualmente. Sem essa renda extracampo, o Barça já teria naufragado há tempos. Foram as ações de marketing, que exploram local e globalmente tanto a marca Barça quanto a de estrelas individuais, como o próprio Messi ou o capitão Iniesta, que permitiram ao clube catalão abater, nos últimos três anos, 100 milhões de euros de sua dívida colossal, que se aproximava dos 600 milhões da mesma moeda. Além de explorar o fato de Neymar vir do país-sede da próxima Copa e do time de Pelé, tais ações tentam transformá-lo no símbolo do novo Barça, cuja reputação de insuperável foi arranhada com a perda da última Copa da Uefa para o Bayern de Munique.

O Barcelona é uma multinacional da bola. Sua loja oficial, no Camp Nou, é um exemplo dessa força. Administrada pela Nike, ela só perde em faturamento para a loja-sede da marca, em Nova York. A marca Neymar estará presente em uma família de produtos que vão de smartphones, camisetas e biquínis a uma infinidade de suvenires com as cores (amarelo e grená) ou o escudo da equipe. Neymar tende a se tornar, também, a mais nova estrela nas turnês internacionais do clube. Após conquistar o mercado americano, o Barça mira, hoje, o mercado chinês e tem no Oriente Médio, mais especificamente no Catar, seu principal patrocinador. Neymar terá sua imagem usada nesses três novos mercados, em que hoje é pouco conhecido, adicionando mais alguns bons milhões de euros ao caixa do clube e outros tantos a sua conta pessoal. Desde que, obviamente, traduza em gols e espetáculo todo o dinheiro investido em sua figura.



1

SHUTTERSTOCK

CLARA VILLAS

2

1 Neymar no Barça: "novo craque do século 21"

2 Apoio, em Berlim, às manifestações no Brasil

3 Sistema de videovigilância da Vault em Punta Cana

Solidariedade internacional

As manifestações contra as tarifas de ônibus deflagradas em São Paulo não só se propagaram por todo o país como também ecoaram em várias grandes cidades do mundo – cujos moradores brasileiros e simpatizantes à causa foram às ruas prestar seu apoio aos manifestantes no Brasil. Londres, Lisboa, Dublin e Berlim foram palcos de atos do gênero. Leia, a seguir, o relato de Maria Clara Villas. Formada em Audiovisual, 23 anos, ela faz um curso de especialização em arte e mídia na Universität der Künste (Universidade de Artes). Maria Clara vive em Berlim há um ano.

"Estive na manifestação em Berlim, no último domingo. Reunimo-nos em Kottbusser Tor, um bairro ocupado quase que exclusivamente por imigrantes turcos. É nele que, há 20 dias, funciona um centro de apoio aos turcos que protestam em Istambul, na Praça Taksim. Começamos a concentração lá e depois seguimos para a Hermannplatz. Eram umas 600 pessoas, quase todos brasileiros, com cartazes e bandeiras. Muita gente falava da repressão policial nos últimos atos. Alguns outros criticavam a posição do governo. Percebi um clima de patriotismo e apoio – brasileiros que moram em Berlim há muito ou pouco tempo, todos juntos, apoiando o movimento que vem acontecendo no Brasil nas últimas semanas. Foi uma passeata pacífica e tranquila. Gritos em português e até mesmo em alemão – hoch die internationale Solidarität (Viva a solidariedade internacional). A parte que achei mais interessante foi quando alguns turcos que estavam lá protestando se juntaram a nós. Eles contaram o que estava acontecendo em seu país e ofereceram apoio aos brasileiros, que também estavam na mesma situação. Um grupo deles nos acompanhou durante toda a passeata e, no fim, nos convidou para nos unirmos a uma manifestação deles que aconteceria mais tarde em Berlim."

Olho vivo em aeroportos

Nada mais desanimador, num começo de viagem, do que não ver sua mala na esteira de bagagem ou perceber que seu passaporte foi roubado. É na prevenção desses incidentes que atua a Vault, empresa de blindagem arquitetônica e controle de acesso que acaba de instalar projeto de segurança no Aeroporto Internacional de Punta Cana, na República Dominicana. Ali, a Vault implantou sistemas de controle de acesso, equipamentos e softwares de videovigilância, além de uma central de monitoramento e gerenciamento. A Vault, de São Paulo, faturou 20 milhões de reais em 2012. Nos próximos três anos, a meta é aumentar o volume de negócios externos em 30%. Seis países já receberam equipamentos da Vault, e o foco de internacionalização é a América Latina. "Começamos uma nova fase de inserção no mercado internacional, com estratégias para ampliar os canais que trabalhem os mercados da América Latina como um todo", afirma Gustavo Rizzo, diretor da empresa.

3

DIVULGAÇÃO

O TED em Copacabana

O Rio de Janeiro acaba de reforçar sua posição como polo de atração de grandes eventos mundiais. Desta vez foi o TED, organização sem fins lucrativos que reúne uma comunidade global de palestrantes e conferencistas inovadores, que elegeu a cidade como sede de um de seus dois encontros anuais, chamado TEDGlobal. O evento será realizado em janeiro de 2014, em local construído especialmente para esse fim, na Praia de Copacabana. Conhecido por seu slogan "ideas worth spreading" (ideias que merecem ser espalhadas), o TED reúne, entre seus conferencistas habituais ou esporádicos, algumas das cabeças mais luminosas e inovadoras do mundo – como Bill Gates, Jane Goodall, Stephen Hawking, Sir Richard Branson, Philippe Starck, Ngozi Okonjo-Iweala, Isabel Allende e Sebastião Salgado, entre tantos outros. Parte das comemorações dos 30 anos da organização, essa será a primeira vez que o TEDGlobal será realizado no Hemisfério Sul. "O Rio vem atraindo o TED há vários anos, metafórica e literalmente", afirma Chris Anderson, curador do encontro. "A cidade está no coração de um continente borbulhando com novas ideias." Eduardo Paes, prefeito do Rio, está radiante com a escolha. "Teremos enorme prazer em sediar o TEDGlobal 2014", afirma. "É uma reunião incomparável entre os mais fascinantes pensadores e empreendedores do mundo." As inscrições para o evento serão abertas nos próximos meses.

DIVULGAÇÃO

1

1 O TEDGlobal: cabeças luminosas no Rio

2 A linha New Wave, da Villery & Boch: cidades famosas

Ícones do Rio estampam porcelana

Sinônimo de sofisticação, luxo e elegância, a marca alemã Villeroy & Boch é tradicionalíssima na Europa. Desde 1748, comercializa porcelanas e cristais. Mas, para se manter atualizada, investe também no design contemporâneo. Prova disso é a coleção New Wave, com suas linhas sinuosas em pratos e xícaras. Este ano, a marca decidiu homenagear grandes metrópoles com o lançamento da linha Cities of the World. Nova York, Tóquio, Sydney e Rio de Janeiro foram as cidades escolhidas. O verde das florestas e as palmeiras da orla carioca estão presentes nas peças. Há, ainda, a presença de símbolos icônicos, como o Cristo Redentor, os Arcos da Lapa e menções aos charmosos bairros da capital da bossa nova. O Rio de Janeiro continua lindo... e na moda!

DIVULGAÇÃO

2

O Brasil é um dos líderes da agropecuária no mundo, com recordes de produção a cada ano. Praticamente tudo o que os brasileiros consomem passa pela cadeia produtiva do agronegócio, o que movimenta a economia e garante cerca de 30 milhões de empregos no país. Parte da produção é exportada, contribuindo significativamente para a balança comercial. Por isso, investir na agropecuária é investir no Brasil. Com o Plano Agrícola e Pecuário 2013/2014, mais de 5 milhões de propriedades rurais podem contar com crédito para desenvolver a produção: insumos, equipamentos, irrigação, armazenagem e muito mais. E assim continua o ciclo de crescimento.

R$ 136 BILHÕES PARA PLANTAR, COLHER E GARANTIR ABASTECIMENTO.
É MELHORIA DE RENDA E MAIS ACESSO AO SEGURO RURAL.

INFORME-SE:
0800 704 1995 | AGRICULTURA.GOV.BR
FACEBOOK.COM/MINAGRICULTURA

Ministério da
Agricultura, Pecuária e Abastecimento

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA

3 perguntas para Miriam Dolhnikoff

Um brasileiro internacional

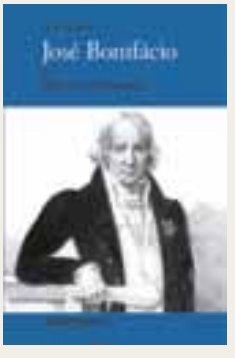
Nascido em Santos, José Bonifácio de Andrada e Silva, o Patriarca da Independência do Brasil, é personagem biografado pela historiadora Miriam Dolhnikoff em seu livro José Bonifácio – O Patriarca Vencido (coleção Perfis Brasileiros, da Companhia das Letras). O livro, lançado por ocasião dos festejos em sua cidade natal pelos 250 anos de seu nascimento, disseca o interesse do político pela ciência, os dez anos que passou estudando mineralogia na Europa, quando travou contato com a obra dos iluministas, seu papel na luta pela Independência e sua participação, como arquiteto institucional, na formulação de uma monarquia constitucional para o Brasil sob dom Pedro I.

1

Quem foi, exatamente, José Bonifácio?
Foi um típico cientista do fim do século 18. Ser cientista, então, não era ser um especialista, como são os cientistas atuais. A concepção era diferente. Embora os cientistas, à época, se especializassem em um ramo do conhecimento – no caso do Bonifácio a mineralogia –, eles valorizavam o conhecimento como um todo. Bonifácio foi profundamente influenciado pela Ilustração, que defendia o conhecimento como forma de levar à melhoria da sociedade. Além desse seu lado, digamos, mais técnico, Bonifácio tinha um projeto de reformas contrário aos interesses da elite brasileira. Seu projeto era modernizador e foi fruto de sua longa permanência na Europa.

Qual foi seu principal legado?
Bonifácio leu as obras de Rousseau, Montesquieu, Voltaire e Diderot, embora não tenha convivido com eles. A leitura dessas obras teve grande influência no seu pensamento, principalmente na formulação de um projeto de reformas para o Brasil e na defesa da monarquia constitucional como forma de governo a ser adotada após a independência. Bonifácio defendia que o Brasil só poderia se transformar em uma nação se tivesse uma identidade nacional. Para isso era preciso acabar com a escravidão, assimilar os indígenas e promover a mestiçagem. Propostas muito ousadas, se considerarmos que a elite era branca e escravista. Bonifácio não defendia apenas libertar os escravos, mas também dar-lhes terras para terem um meio de sobrevivência e cuidar da sua educação para que pudessem se inserir como cidadãos na sociedade. A defesa da monarquia constitucional era a defesa de um governo representativo que fosse capaz de manter a ordem. Bonifácio queria promover reformas, mas, ao mesmo tempo, era um defensor da ordem.

Ele foi "patrono" da siderurgia nacional?
Ele, de fato, tinha uma personalidade empreendedora e inquieta, mas a parte mais importante da atuação dele como cientista foi em Portugal. Ele tomou iniciativas importantes para modernizar a produção do ferro e a extração do carvão em Portugal. No Brasil, depois de uma viagem de estudos por São Paulo, ele se envolveu com os acontecimentos políticos que acabariam resultando na Independência e, por essa razão, não mais atuou como cientista.



FOTOS: DIVULGAÇÃO

1 Miriam e seu livro: o patriarca viajante

2 Os Valemax: 400 mil toneladas de capacidade

Guerra de gigantes

Após enfrentar um embargo de 14 meses, articulado pela Associação dos Proprietários de Navios Chineses, um Valemax, o supermineraleiro da Vale, com 400 mil toneladas de capacidade, aportou, no fim de abril, no Porto de Lianyungang, na província chinesa de Iangsu. Ali descarregou 220 mil toneladas de minério de ferro, pouco mais da metade de sua capacidade. Apesar de não operar com carga total, seu desembarque foi uma vitória. "A estratégia para melhorar o sistema logístico da Vale na exportação continua muito bem", celebra José Carlos Martins, diretor de ferrosos da companhia.

A Vale encomendou, há alguns anos, 12 embarcações Valemax a estaleiros chineses. Aparentemente, a redução de custos obtida com a escala desses navios passou a ameaçar as companhias de navegação do país, que passaram a pressionar suas autoridades para que proibissem os supermineraleiros de atracar. A tensão, agora, parece dar sinais de arrefecimento. "A Vale está abrindo portos para o Valemax no Japão e na Coreia", diz Martins, para quem os navios ajudarão a companhia a reduzir custos. "Quanto maior o navio, menor será o custo de energia."

O executivo disse, ainda, que a empresa colocou em operação, neste mês, uma estação flutuante para transbordo do minério nas Filipinas, e outra deverá começar a operar na Malásia no início do próximo ano. Martins explicou que essas estações funcionam como portos e são capazes de transferir 70 mil toneladas de minério de ferro, por dia, para navios menores, que fazem a distribuição do produto no mercado asiático. "Estamos cada vez mais flexíveis na estratégia (logística)", diz o executivo.

2

Vias entupidas

Estudo recente do Instituto Brasileiro de Supply Chain (Inbrasc), feito com consulta a 200 diretores e gerentes do setor, traça um perfil desanimador da situação logística do país. A conclusão do estudo é que, se os problemas atuais de infraestrutura de ferrovias, rodovias, aeroportos e portos fossem resolvidos, a economia anual de 72% das empresas chegaria a 2 milhões de reais por ano, por empresa. Os dados indicam que nos transportes terrestres as companhias sofrem, principalmente, com a falta de segurança, a manutenção das vias e os pedágios, enquanto nos portos os problemas são a burocracia na fiscalização e a infraestrutura. E há, ainda, quem se espante com os maus resultados das exportações brasileiras...

O Brasil no meio do caminho

OS + PACÍFICOS

1:: ISLÂNDIA
2:: DINAMARCA
3:: NOVA ZELÂNDIA
4:: CANADÁ
5:: JAPÃO
6:: ÁUSTRIA
7:: IRLANDA
8:: ESLOVÊNIA
9:: FINLÂNDIA
10:: SUÍÇA

OS + VIOLENTOS

153:: SÍRIA
154:: PAQUISTÃO
155:: ISRAEL
156:: REPÚBLICA CENTRO-AFRICANA
157:: COREIA DO NORTE
158:: CONGO
159:: IRAQUE
160:: SUDÃO
161:: AFEGANISTÃO
162:: SOMÁLIA

Os conflitos internos estão se intensificando no mundo, enquanto os externos diminuem. Esta é a principal conclusão da edição 2013 do Global Peace Index (Índice de Paz Global) 2013, divulgado pelo Instituto para a Economia e a Paz (EPI), organização não governamental internacional com sede na Austrália. Segundo esse estudo, o Brasil, antes da atual onda de protestos, encontrava-se exatamente na metade da lista, ocupando a 81ª posição entre os 162 países listados. Outros dados: a Islândia e a Dinamarca são os países mais pacíficos; e a Somália e o Afeganistão, os mais violentos. A Europa continua sendo o continente menos conturbado, com 13 países entre os 20 mais pacíficos. O sul da Ásia, por sua vez, é a região mais violenta. Veja, acima, o ranking com os dez países mais tranquilos e os dez mais conflagrados.

WWW.ICELAND.IS

1

1 Brasil no ranking GPI: país pouco pacífico

2 Totvs: agora líder, também, em soluções em nuvem

Com as próprias pernas

A Totvs, gigante dos softwares de gestão nos mercados brasileiro e latino-americano, liderou (com 16 milhões de dólares) um investimento de 22 milhões de dólares na californiana GoodData, provedora de aplicativos e plataforma analytics de Big Data em nuvem. Com o negócio, fechado por intermédio da Totvs Venture, a brasileira terá exclusividade para distribuir na América Latina as soluções da americana e para integrar o serviço de analytics da GoodData com seu próprio software. "Com isso, criamos uma solução em nuvem líder nessa região", diz Alexandre Dinkelmann, vice-presidente executivo de Estratégia e Finanças da Totvs. "Nossos clientes agora têm acesso à mais inovadora e avançada plataforma de inteligência de negócios e Big Data do mundo." Dinkelmann passa a compor o conselho de administração da GoodData. A Totvs é a sexta maior companhia de sistemas de gestão integrada (ERP) do mundo e a maior dos países emergentes. Opera em 15 países, com participação em 16 empresas, em 14 delas como controladora.

2

DIVULGAÇÃO

Para os especialistas em servir, **somos especialistas** em conquistar clientes.

0800 570 0800 | sebrae.com.br

LEW'LARA\TBWA

Quem tem seu próprio negócio é um especialista.
Mas para começar ou melhorar a sua empresa, até um especialista precisa de especialistas em pequenos negócios.
Vai empreender? Vai ampliar? Vai inovar? Conte com o Sebrae.

> **Baixe** o aplicativo do Sebrae na App Store ou na Play Store.

Como vai? **Somos o Sebrae.**
Especialistas em pequenos negócios.

Educação Empreendedora | *Consultoria* | *Gestão* | *Inovação* | *Resultados*

SEBRAE
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

A natureza brasileira vista pelos europeus

A flora do Brasil encanta e atrai estudiosos do mundo todo desde o Descobrimento. Duas iniciativas em andamento ajudam a conhecer melhor o trabalho desses pioneiros:

1

1

As imagens de von Martius

Uma exposição na cidade alemã de Erlangen, na Baviera, mostra ao público imagens e textos sobre o trabalho de documentação da flora brasileira feito pelo naturalista alemão Carl Friedrich Philipp von Martius (1794-1868) no século 19. A exposição Brazilian Nature – Mystery and Destiny, aberta ao público em abril, é resultado de parceria entre a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) e o Museu Botânico de Berlim, e poderá ser vista até 1º de setembro. Parte dela está montada em meio às plantas do Jardim Botânico da Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU) – da qual von Martius, nascido em Erlangen, foi aluno. O naturalista participou de uma expedição ao Brasil entre 1817 e 1820, por ocasião da vinda de Maria Leopoldina de Áustria, que vinha se casar com o príncipe português

2

O resgate virtual de um acervo precioso

Imagens e informações da flora brasileira coletadas por naturalistas estrangeiros, a partir do século 18, e hoje guardadas em instituições da França e da Inglaterra, serão digitalizadas e recuperadas (na forma virtual) por meio de um programa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). O Reflora (Plantas do Brasil: Resgate Histórico e Herbário Virtual para o Conhecimento e Conservação da Flora Brasileira) foi criado em 2010 e terá investimentos de 21 milhões de reais – financiados por recursos públicos federais e estaduais e aportes de empresas privadas, entre elas a Vale e a Natura – para criar um herbário virtual com cerca de 540 mil amostras da flora brasileira pertencentes às coleções do Museu Nacional de História Natural de Paris (MNHN) e do Kew Gardens, de Londres. A Vale anunciou investimento de 1,74 milhão de reais no repatriamento do acervo do museu parisiense, enquanto a Natura bancará o mesmo trabalho para a coleção do Kew Gardens. O acervo recuperado será integrado ao herbário virtual mantido pelo Jardim Botânico do Rio de Janeiro. Ele tornará possível, por exemplo, comparar amostras atuais às

2

1 Desenhos de von Martius ganham exposição na Alemanha

2 Herbário virtual repatria amostras da flora brasileira

3 Churrascaria em Xangai: parceria garante bebidas do Brasil

dom Pedro, futuro imperador brasileiro. A expedição realizou um dos mais completos levantamentos da flora brasileira, abrigado na monumental obra Flora brasiliensis, em 15 volumes. Os painéis digitalizados da exposição podem ser vistos no endereço: ***http://www.fapesp.br/publicacoes/braziliannature/***

que foram coletadas no passado pelos cientistas estrangeiros, em boa parte em áreas que atualmente estão urbanizadas ou degradadas. A Vale também pretende usar as informações do herbário virtual na conservação e recuperação da biodiversidade de áreas afetadas pela mineração.

Picanha à chinesa (via Japão)

A Latina, a maior rede de churrascarias brasileiras da China, quer se expandir e vendeu 10% de seu capital a outra empresa que aposta no gosto dos chineses por produtos do Brasil: a Brazilian Gate (BG), de Xangai. Com a operação, a BG passa a ser fornecedora preferencial da rede Latina por intermédio de sua importadora Shanghai Trends, que comercializa bebidas brasileiras premium, tanto alcoólicas quanto não alcoólicas, assim como cafés gourmet. Os proprietários da Latina são de origem japonesa, iniciaram o negócio de restaurantes no Brasil e, desde os anos 1990, estão estabelecidos na China. Eles têm sete churrascarias em Xangai e pretendem abrir novas unidades em outras grandes cidades chinesas a partir deste ano, investindo 5 milhões de dólares até 2015.

3

FOTOS: DIVULGAÇÃO

Caça aos bolsistas

O programa Ciência sem Fronteiras, do Governo Federal, que nos próximos quatro anos deverá oferecer 101 mil bolsas de estudos no exterior, para graduação e pós-graduação, desencadeou uma disputa entre universidades de várias partes do mundo pelos bolsistas brasileiros. O último país a engrossar essa contenda é a Austrália, que vê no programa a oportunidade de intensificar o intercâmbio entre os dois países nas áreas de educação, ciências e negócios. Segundo Vinícius Barreto, do Australian Centre, que representa no Brasil as cinco universidades públicas do grupo ATN (Australian Technology Network of Universities), a Austrália é reconhecida por sua excelência em áreas como Engenharia, Tecnologia da Informação e Ciências Biológicas. Os estudantes interessados nos cursos da ATN, que se iniciem em janeiro de 2014, devem se inscrever pelo site ***www.cienciasemfronteiras***.gov.br até o dia 19 de julho. As bolsas cobrem taxas escolares, seguro-saúde, instalação, material didático e deslocamento. Mais informações: ***www.australiancentre.com.br***.

O exemplo vem de baixo

O traço brasileiro cresce e aparece no cenário internacional graças a micro e pequenas empresas

DARIO PALHARES

Janeiro de 2011. De olho nas pernas e no decote da repórter do jornal *Correio Carioca*, o designer André Gurgel, interpretado pelo ator Lázaro Ramos, apresenta o desenho industrial ao grande público, em horário nobre. Todo atencioso, o dom-juan detalha etapa por etapa do processo da criação – da ideia inicial às pesquisas de materiais e cores, sem esquecer, claro, da preocupação constante com a ergonomia e a praticidade dos objetos. "Depois, vem a melhor parte, né? A melhor parte é quando a fábrica manda o protótipo e a gente vê o resultado", comenta. "Que coisa, né? Quem usa não imagina o trabalho que dá criar uma coisa tão simples..."

O personagem de *Insensato Coração*, telenovela global assinada por Gilberto Braga, entendia do assunto – e muito, diga-se. Prova disso é que exibia com orgulho no escritório, atrás da mesa de trabalho, um diploma do iF Design Award, o prêmio internacional mais cobiçado na área de projetos (*veja quadro na pág. 22*). O atestado de competência lhe foi "conferido" tão logo a equipe encarregada da pré-produção da trama soube, por intermédio do laureado projetista Guto Índio da Costa, que o iF é nada mais, nada menos que o Oscar dessa seara.

Ainda à espera de uma estatueta da Academia de Artes e Ciências Cinematográficas de Hollywood, os brasileiros, em compensação, vêm mostrando serviço no concurso que reforçou o ibope do simpático e sedutor André. Os primeiros galardões – um aqui, outro acolá – foram obtidos no início da década de 1990. Depois que o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC) passou a subvencionar a inscrição de empresas interessadas, em 2004, coleções de iF Awards começaram a ganhar corpo no território nacional. Entre 2008 e 2012, por exemplo, o país marcou presença entre os dez mais premiados – à exceção de 2010, quando amargou a 21ª colocação. De acordo com o International Forum Design (iF), de Hannover, são 234 galardões no total, dos quais sete concedidos a Índio da Costa. No ranking geral da disputa, realizada desde 1953, o Brasil, em curva ascendente, já ocupa o 15º posto, à frente, entre outros, de Bélgica, Noruega, Finlândia, Índia, Austrália e Canadá, que brigam por medalhas há muito mais tempo.

Em ascensão, o Brasil já ocupa o 15º posto no ranking geral do iF Award

Ponto a favor da indústria nativa, que ganha preciosos pontos no *front* externo, pois o prêmio germânico – devidamente estampado em catálogos e embalagens de produtos – é um selo de qualidade que abre portas e portos em qualquer canto do planeta. Seus números, contudo, poderiam ser bem mais expressivos. Para liberar o espírito criativo dos empresários locais seriam necessárias, antes de mais nada, políticas públicas mais efetivas de estímulo ao desenho industrial. Foi assim que três colossos asiáticos alçaram voo na tabela de classificação do iF desde o fim dos anos 1980:

DIVULGAÇÃO

Menos é mais: fruteira Toledo, da Riva (iF 2013)

O BRASIL BEM NA FOTO

PRÊMIOS CONQUISTADOS* por empresas nacionais nos quatro mais importantes concursos internacionais de design

	iF Gold	iF (outros)	Red Dot	Good Design	IDEA
Lumini	3	9	3	7	2
Escola Superior de Desenho Industrial (Esdi)	1	2	—	—	—
Fibratom	1	1	—	—	—
Antonio Bernardo	—	9	2	—	—
Riva	—	4	4	3	—
Itautec	—	8	—	—	—
Sollos	—	3	2	1	1
Deca	—	4	1	1	—

Fontes: empresas e sites dos concursos.
* Categoria Manufatura

1

2

2

Taiwan assumiu a terceira colocação, com 1.479 prêmios; a Coreia do Sul, a quinta (1.131); e a China, a sétima (815). "O design virou herói nacional na Coreia", conta Angela Carvalho, vencedora do concurso em 1994, com o ventilador de teto Aliseu, e jurada em quatro ocasiões. "O governo mantém vários centros de desenvolvimento de projetos e as empresas idem, só que em escalas gigantescas."

Os resultados dos sul-coreanos alcançam a mesma proporção. Só a Samsung e a LG detêm, somadas, 564 diplomas do fórum alemão, superando em mais de uma centena as conquistas do Reino Unido. Titãs, aliás, também dominam o cenário em outros pontos do mapa-múndi: no Japão, destacam-se Sony (234) e Panasonic (157); nos Estados Unidos, IBM (211) e Apple (116), e assim por diante. Já no Brasil o exemplo vem de baixo, como pode ser conferido na tabela da *pág. 21*. Exceto por Itautec e Deca, os bambambãs do desenho industrial pátrio são pesos leves e pesos-mosca. Segundo o Centro

MECAS DO DESENHO INDUSTRIAL

O ALEMÃO Martin Heidegger (1889-1976), um dos pais do Existencialismo, garantia que só é possível filosofar em alemão. A pensata chauvinista bem que poderia ter sido adaptada para a seara do desenho industrial por um ilustre conterrâneo e contemporâneo do autor de *Ser e Tempo*, o arquiteto Walter Adolph Georg Gropius (1883-1969). Afinal, foi ele o responsável, há 94 anos, pela abertura das portas da Staatliches Bauhaus (casa estatal de construção, na língua de Goethe), escola que, ao promover o casamento das belas artes com a racionalidade dos métodos e linhas de produção fabris, deu origem àquilo que conhecemos hoje como design.

A Bauhaus teve vida breve. Encerrou suas atividades em 1933, quando a treva totalitária se abateu sobre a Alemanha – com a colaboração, inclusive, de Heidegger, que se filiou ao Partido Nazista naquele mesmo ano e acabou nomeado reitor da Universidade de Freiburg. O legado de Gropius e seus pares, entretanto, ganhou o mundo e garantiu à Alemanha a condição de pátria do design. Não por acaso, portanto, os dois principais concursos internacionais de desenho industrial são germânicos, o iF e o Red Dot. Lançado em 1953 pelo International Forum Design, de Hannover, o iF atrai, a cada temporada, cerca de 4 mil candidatos e se tornou o preferido dos projetistas brasileiros, que vêm cumprindo bom papel na disputa (*veja tabela na pág. 21*). Já o Red Dot é concedido desde 1955 pelo Design Zentrum Nordrhein Westfalen, de Essen, e recebe, anualmente, mais de 4 mil inscrições de 40 países.

Se a dupla iF e Red Dot representa o Oscar e a Palma de Ouro de Cannes do Design, Chicago e Washington podem reivindicar postos equivalentes, na área de projetos, aos festivais de cinema de Veneza e Berlim. Com sede na capital dos Estados Unidos, a Industrial Designers Society of America (IDSA) orgulha-se da condição de pioneira entre as associações do gênero no planeta, pois suas origens remontam a 1938. Desde 1980, a entidade entrega o International Design Excellence Award (IDEA), que já conta, aliás, com uma versão brasileira, lançada há cinco anos.

A condição de meca do design norte-americano cabe, todavia, a Chicago, por conta do Good De-

FOTOS: DIVULGAÇÃO

1 O gênio da lâmpada: Prado (*no canto*) e a Bossa

2 Linha Vinte2 (*à esq.*): prêmios internacionais

3 Primeiro iF Gold do país: linha Luna, da Lumini

Brasil Design (CBD), representante local do iF Award, das 267 empresas inscritas no concurso, entre 2008 e 2012, não mais que um terço tinha porte avantajado. "São os nossos micro e pequenos empreendedores que estão abraçando a cultura da inovação", constata Juliana Buso, coordenadora de projetos do CBD. "As grandes ainda estão mal acostumadas devido ao fechamento do mercado, que vigorou por anos a fio. Muitas produzem bens de consumo que, a rigor, não passam de commodities", reforça Angela.

Até o meio acadêmico – alfinetado, volta e meia, por seu suposto alheamento às necessidades do mundo empresarial – reúne mais condecorações na área do que a maioria das principais corporações verde-amarelas. É isso mesmo: nove instituições de ensino superior, públicas e privadas, abiscoitaram 13 prêmios iF desde 2004. O destaque é a pioneira Escola Superior de Desenho Industrial (Esdi), apontada pela *Business Week*, em 2007, como uma das 60 melhores do mundo na especialidade. Ligada à Universidade do Estado do Rio de Janeiro (Uerj), a instituição, que completa 50 anos de atividades neste julho, ostenta três "Oscars" – incluindo um dos cinco Gold Awards concedidos ao país pelo compensado de pupunha, em 2005.

Com 700 cursos superiores de Design, o Brasil só é superado pela China

Com 43 anos de Esdi, quatro como aluno e o restante como professor, Freddy von Camp atribui tais reconhecimentos ao talento e à dedicação de ex-alunos, que contaram com o apoio da instituição. No caso do sign Award. O prestígio do prêmio vem do berço, já que entre seus mentores figuravam arquitetos e designers de ponta, caso de Eero Saarinen, Charles e Ray Eames, Russel Wright, George Nelson e Edgard Kaufmann Jr. Promovido por The Chicago Athenaeum: Museum of Architecture and Design em parceria com The European Centre for Architecture Art Design and Urban Studies, o concurso chega, neste ano, à sua 63ª edição. "Há concursos internacionais que despertam maior interesse no público em geral, caso do Salão do Móvel de Milão. Os mais valorizados pelos profissionais da área e empresários, contudo, são iF, Red Dot, Good Design e IDEA", comenta Juliana Buso, coordenadora de projetos do Centro Brasil Design (CBD).

1

que a General Motors desenvolveu aqui o Meriva, hoje também produzido em outros países; e a Volks criou, na Alemanha, um departamento especializado em veículos pequenos composto 100% de designers brasileiros."

Outros que destoam da mesmice são os fabricantes de móveis

2

compensado de pupunha – desenvolvido por Cláudio Ferreira e Thiago Machado Maia –, a escola cedeu suas instalações para a montagem de uma microempresa e arcou, entre outros, com os custos de Sedex, para viabilizar a inscrição do material na competição alemã. "O Brasil conta com cerca de 700 cursos superiores de Design, marca que só é superada pela China. Temos boas escolas em todo o território nacional", afirma o mestre, que dirigiu a Esdi por duas vezes.

Se o ensino é bom, se a criatividade, ao que tudo indica, é uma virtude inata do "homo brasiliensis", por que diabos, então, a maior parte das grandes companhias domésticas continua a ignorar o design? Para von Camp, o fenômeno é fruto de um círculo vicioso alimentado pela acomodação do empresariado, ainda saudoso dos tempos em que copiava ideias e formas estrangeiras, e a resistência dos engenheiros – os quais, cutuca, "pensam que sabem projetar". A regra, ressalva, não vale para todos os segmentos. "O Brasil é líder mundial em patentes de fechos de garrafas térmicas", cita. "O design também é levado muito a sério pelas montadoras, que contam com equipes altamente capacitadas. Tanto é de Bento Gonçalves (*veja quadro na pág. 26*) e o setor de iluminação – em particular os produtores de abajures e luminárias. A iniciação dessa turma teve início há 40 anos, quando o Sindicato da Indústria de Lâmpadas e Equipamentos Elétricos de Iluminação no Estado de São Paulo (Sindilux) passou a organizar consórcios de exportação para seus afiliados – empresas de menor porte, em sua maioria. "Nessa empreitada, participamos de várias exposições no exterior e começamos a reparar nas características dos desenhos nacional e internacional", recorda Carlos Eduardo Uchôa Fagundes,

FOTOS: DIVULGAÇÃO

1 Maré alta: Simões (*à esq.*) coleciona prêmios **2** Angiolina (*no meio*): iF 2011 para a Riva **3** Dupla campeã: saleiro e pimenteiro Murazzo

presidente da Associação Brasileira da Indústria de Iluminação (Abilux). "Tempos depois, assumi uma empresa nos Estados Unidos e tive de recorrer a designers norte-americanos para garantir espaço no mercado local. Concluí, então, que o nosso setor precisava melhorar seus projetos."

A solução surgiu em 1994, com a

criação do Prêmio Abilux Design de Luminárias. A iniciativa teve tanto sucesso que ganhou uma extensão para projetos de iluminação, dez anos à frente. Em sua última edição, a versão mais antiga da dupla registrou o recorde de 147 produtos inscritos. "Todos os 40 vencedores são automaticamente inscritos no iF Award", assinala o dirigente, que se revela um militante dos mais radicais da causa. "Se você não tem bom design, não tem qualidade."

Não foi por acaso, portanto, que as associadas da Abilux se tornaram a ponta de lança do desenho industrial brasileiro. Doze empresas do segmento amealharam 28 diplomas do International Forum Design e já fazem festa, também, em outras competições de prestígio mundo afora. A mais bem-sucedida do grupo é a Lumini, que acumula, entre outras façanhas, 12 prêmios iF, dos quais três de ouro. A empresa abriu as portas em 1979 com o objetivo de desenvolver projetos de iluminação para a arquiteta Esther Stiller, que se tornou sócia do empreendimento, em parceria com o marido, Antônio Pedro Gutfreund, e dois amigos do casal. A guinada rumo às luminárias, hoje responsáveis por 50% das vendas do negócio, ocorreu na virada do século e deu algum trabalho, pois à época Esther já havia se lançado em uma carreira-solo. "Precisávamos de um designer criativo e resolvemos apostar em um ex-estagiário que executava alguns trabalhos sob encomenda para a gente. Era o Fernando Prado, nosso atual diretor de criação", conta o diretor de marketing Ricardo Gutfreund, filho de Esther e Antônio.

3

Hoje à frente de uma equipe de seis profissionais, Prado deu conta do recado com sobras. Filho do arquiteto Eurico Prado Lopes, coautor do Centro Cultural Vergueiro, em São Paulo, ele venceu seu primeiro iF em 2004, com o *spotlight* Giro. A consagração veio na temporada seguinte, quando trouxe para o país um, até então inédito, Gold Award, com a linha de teto Luna. O ex-aprendiz de feiticeiro, que trabalhou durante cinco anos no escritório de Esther Stiller, só guarda uma frustração em sua já longa trajetória na Lumini. "Em 2012, ficamos de fora do iF Award, pois a Lufthansa atrasou a entrega dos dois produtos inscritos. Em compensação, ganhamos o Good Design e o German Design Award com um deles, a luminária Vinte2", conta.

Com um nome a zelar no cenário internacional, a Lumini não dá sorte para o azar. Ciente de que a qualidade e os prazos de fornecedores domésticos deixam a desejar, a empresa verticalizou praticamente todo o seu processo de produção, incluindo pintura, metalurgia, estamparia, montagem, instalação e até mesmo o desenvolvimento das placas de LED, que estão ditando a aposentadoria das lâmpadas incandescentes. Por cautela, a indústria paulistana, sediada em uma ilha no Rio Pinheiros, também recusou propostas de licenciamento de seus produtos para estrangeiros. "Resolvemos explorar o mercado externo por conta própria", diz Gutfreund.

Da carteira de exportações constam 27 destinos, entre os quais Suécia, Bélgica, França e Alemanha. As vendas ao exterior, contudo, representam só 5% do total. O baixo volume é fruto da opção preferencial pelo mercado interno, que se encontra muito aquecido, e da disposição de não queimar etapas, e o filme, lá fora. "Depois do primeiro

1

2

iF, imaginamos que passaríamos a despachar contêineres recheados de luminárias para o mundo todo", recorda o executivo. "Só que descobrimos que os prêmios são apenas um dos fatores para o sucesso além das fronteiras. Tudo começa com um bom produto, mas você também tem de contar com logística, preço, adequação a normas técnicas, prazos de entrega, divulgação etc. É preciso ter calma e planejamento."

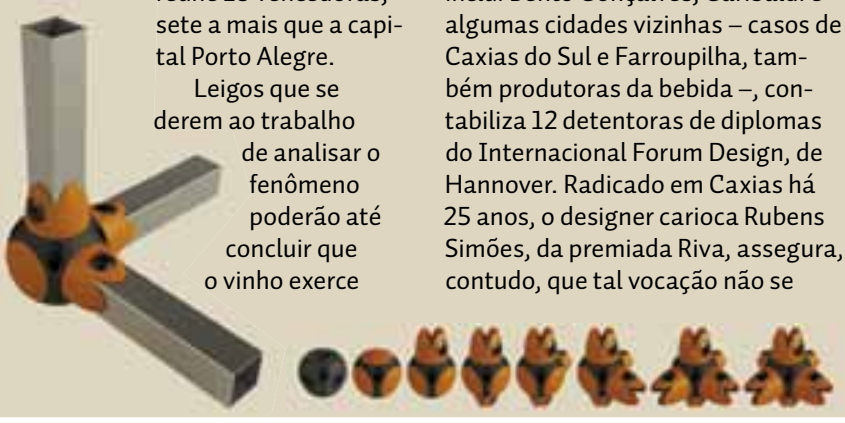
Concorrente da Lumini, a Light Design seguiu pelo mesmo caminho seguro e conquistou, além de bons negócios no exterior, até um sócio europeu. Criada há 39 anos pelo *lighting designer* Nils Ericson, filho de suecos, a firma trocou o Rio de Janeiro natal por Recife no início da década de 1990. Começou, então, a montar *showrooms* pelo país – um em Pernambuco, outro em Brasília e um terceiro em Campo Grande. Por volta de 2001, participou da Expolux, principal feira nacional do setor, e viu filas de interessados se formar à sua porta. Tal oportunidade de expansão não foi desperdiçada. "Hoje, contamos, além de lojas próprias,

O VALE DO DESIGN

DONO DO quarto maior PIB estadual, atrás de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, o Rio Grande do Sul nada de braçada na praia do design. Desde a década de 1990, quando o Brasil começou a beliscar prêmios internacionais, 25 empresas gaúchas conquistaram iF Awards. O total iguala a marca fluminense, bate com folga a mineira (10) e só é superado pela paulista, com 54 laureadas. O dado surpreendente no extremo sul do país é a força do desenho industrial no interior, que reúne 18 vencedoras, sete a mais que a capital Porto Alegre.

Leigos que se derem ao trabalho de analisar o fenômeno poderão até concluir que o vinho exerce ótima influência sobre os projetistas. Afinal, o Vale dos Vinhedos, que inclui Bento Gonçalves, Garibaldi e algumas cidades vizinhas – casos de Caxias do Sul e Farroupilha, também produtoras da bebida –, contabiliza 12 detentoras de diplomas do Internacional Forum Design, de Hannover. Radicado em Caxias há 25 anos, o designer carioca Rubens Simões, da premiada Riva, assegura, contudo, que tal vocação não se deve aos tintos, brancos e espumantes da região, e sim ao trabalho desenvolvido pelo Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Bento Gonçalves, o Sindmóveis – em particular ao Salão Design Casa Brasil, concurso promovido desde 1988.

A competição já é a maior da América Latina e uma das mais importantes do gênero em todo o planeta. Nesta temporada, contou com 641 participantes, que inscreveram 776 projetos. Do total, 130 traziam assinaturas de representantes de 17



FOTOS: DIVULGAÇÃO

1 Favo verde (*no canto*): ouro para a Fibratom

2 Babylon Garden (*à esq.*): alimentos na estante

com cerca de 25 licenciados e 12 franqueados – 11 no Brasil e outro em Lisboa", relata Marco Caetano, assessor de marketing.

A "descoberta" de Portugal, em 2009, teve como ponto de partida a captura, no ano anterior, de três iF Awards. Concluída a travessia do Atlântico, não demorou muito para que as premiadas coleções Arind, Inside e Orus passassem a chamar a atenção de consumidores e empresários lusitanos. Resultado: há 12 meses, a Light Design teve 50% de seu capital adquirido pela Exporlux, de Águeda, especializada em grandes projetos de iluminação. "Nossas luminárias passaram a ser fabricadas por lá, com uma ou outra adaptação", conta Caetano. "É um casamento perfeito. Temos tradição e know-how em produtos para restaurantes, residências, lojas e halls de entrada que se encaixam como luvas nos trabalhos desenvolvidos pela Exporlux."

Depois de três iF Awards, a Light Design ganhou um sócio português

A terra de Camões também figura nos planos da Riva Metais, de Caxias do Sul (RS). Ainda sem representante no exterior, a indústria de utensílios de mesa e cozinha conversa com candidatos portugueses, franceses e libaneses para preencher o posto. Com o reforço em campo, a meta é quadruplicar, de 10% para 40%, a participação das exportações no faturamento, atualmente na casa de 15 milhões de reais, nos próximos quatro anos. Suas investidas pelo mundo, que começaram

países, entre os quais algumas potências do desenho industrial, como Estados Unidos, Espanha, Itália e França. "Participamos das primeiras edições do Salão, mas resolvemos pular fora, pois o evento é muito focado no setor moveleiro. De qualquer forma, é nítida a preocupação dos promotores e dos fabricantes locais com o design. Chegam até a contratar profissionais de renome no exterior", destaca Simões.

O valor estético agregado ao mobiliário produzido na "capital" do Vale dos Vinhedos garante às indústrias bons negócios no exterior. As vendas externas dos afiliados do Sindmóveis cresceram 4,42% entre 2011 e o ano passado, somando 63,03 milhões de dólares, ao passo que, em igual período, as exportações setoriais gaúchas evoluíram só 1,08% e as nacionais retrocederam 5,24%. "A indústria de móveis local se mexeu por necessidade. Percebeu que o design era condição básica para explorar o mercado externo", afirma Cristiano Basso Galinna, sócio do estúdio de design dcD!, de Bento Gonçalves.

Aos 33 anos, Gallina acumula dois iF Awards. O primeiro em 2006, com os talheres 2P, quando ainda era aluno da Universidade de Caxias do Sul (UCS). O segundo, já em parceria com o sócio Everton Visentini, veio em 2011, com o Vertex (*embaixo, à esq.*), acessório para a montagem de móveis desenvolvido para a Akeo, de Bento Gonçalves. A dupla da dcD! garantiu presença na próxima edição do concurso alemão com a coleção de panelas de alumínio Good (*no alto, à esq.*), e prepara o lançamento de uma marca própria de mobiliário – a Gallina Visentini (*abaixo*), apresentada no Salão do Móvel de Milão, em abril –, com a qual sonha em fincar sua bandeira além do oceano. "Acreditamos que, apesar da crise europeia, há oportunidades de cruzar as fronteiras", diz o designer.

no fim do século passado, ganharam novas perspectivas a partir de 2006, quando recebeu o primeiro iF Award, pelo saleiro e o pimenteiro Murazzo. Desde então, a empresa passou a colecionar troféus: quatro Red Dot, três Good Design e outros três prêmios do International Forum Design. "Hoje, temos mais de 400 clientes em quatro continentes", orgulha-se o designer-chefe e controlador Rubens Simões. "Para atender todos esses mercados contamos com um depósito em Milão, que responde por 30% das entregas internacionais."

Ex-campeão de surfe, este carioca boa-praça abraçou o ofício por influência do pai, Roberto Simões, que emprestou seu nome à conhecida rede de lojas de presentes, com 13 pontos de venda espalhados por cinco estados. De tanto lidar com faqueiros, panelas, fruteiras, jogos de chá, bandejas e jarras, Rubens tomou gosto pelos objetos metálicos. Tão logo retornou de uma temporada nos Estados Unidos, resolveu produzir um porta-talheres, incentivado pelo "velho". Foi buscar ajuda em Caxias, um respeitado polo metal-mecânico. "Eu já conhecia a cidade, pois acompanhava meu pai em viagens de negócios", conta ele. "Visitei oficina por oficina antes de bater o martelo. O esforço valeu a pena, pois os produtos fizeram sucesso nas lojas da família."

A Riva surgiu no mapa do design brasileiro há 25 anos, logo após a bem-sucedida experiência. De início, seu fundador pretendia terceirizar a produção em terras gaúchas e controlar a operação do Rio. Acabou mudando de ideia e se mandou de mala e cuia para o sul. Investiu em maquinário, ganhou um espaço no Polo Industrial de Caxias e tratou de ampliar o leque de produtos, que já soma mais de 500 itens. E continuou, claro, a seguir as lições do "seu" Simões. "Feiras e exposições entraram na minha corrente sanguínea, pois meu pai me levava a muitos eventos", diz Rubens, que dá algumas dicas. "No exterior, é mais produtivo levar poucas e boas peças para os estandes, ao passo que por aqui você tem de apresentar tudo o que tem."

30% das entregas externas da Riva partem de depósito em Milão

Tal e qual o "metaleiro" da Riva, o paranaense Eduardo Queiroz cruzou o território nacional em busca das melhores condições de temperatura e pressão para o seu negócio. Na virada do século, ele desembarcou em Maceió, onde lançou a pedra fundamental da Fibratom, voltada para a fabricação de pastilhas de revestimento feitas de fibra de coco, matéria-prima abundante na capital alagoana e arredores. O empreendimento prosperou rapidamente, com a produção atingindo picos de 4 mil metros quadrados por mês. Seus 115 funcionários trabalhavam duro para abastecer lojas de decoração no sul do país. "Participamos de feiras nos Estados Unidos e na Europa e, logo em seguida, começamos a exportar. Foi aí que o bicho pegou", conta Queiroz.

A fera em questão tinha formas de dragão. Eram chineses que, ao serem apresentados à curiosa invenção

1

PROJETOS PARA EXPORTAÇÃO

O Executivo federal começa, de maneira ainda tímida, a esboçar políticas de apoio ao design. O Plano Brasil Maior, política industrial do atual governo, prevê linhas de financiamento para a contratação de projetos na área, iniciativas de valorização de marcas e a criação de "centros de negócios" que permitam um maior contato entre projetistas e dirigentes da manufatura. Parte desse pacote está aos cuidados da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), que tem como prioridade o programa Design Export. A meta é pemitir que 70 empresas de dez setores – entre os quais máquinas, mobiliário, tecidos, moda, iluminação e calçados – desenvolvam 70 inovações, em produtos e serviços, até novembro de 2014.

"O Design Export só será anunciado oficialmente em agosto, mas entrou em campo no início do ano", informa Letícia Castro Gaziri, diretora executiva do Centro Brasil Design

FOTOS: DIVULGAÇÃO

2

1 e **2** Criadora e criatura: Angela Carvalho e o Aliseu

brasileira, resolveram "reproduzi-la" em larga escala – sem pagar um centavo de royalties, claro. Encomendaram cocos na Malásia, colocaram as máquinas em funcionamento e tomaram conta do mercado mundial. "Além dos produtos, eles chegaram a copiar até imagens do meu site para vender o seu peixe, ou melhor, suas pastilhas", revela o empresário, que não teve opção a não ser cortar custos de forma dramática. "A equipe foi reduzida para 22 pessoas."

Apesar do baque, Queiroz não jogou a toalha. Fiel ao coco, ele tirou da cartola uma dupla de coelhos que acabou premiada nas duas últimas edições do iF Award, o Babylon Garden e o Favo Verde. O primeiro lembra uma estante com vasos de material sustentável – fibras do fruto do coqueiro ou plástico reciclado – no lugar das prateleiras. "É um canteiro vertical que viabiliza a produção em grande escala de alimentos no meio urbano. Num terreno de 100 metros quadrados, é possível cultivar vegetais que, se plantados no solo, ocupariam uma área cem vezes maior", explica o criador.

Já o Favo Verde, condecorado com uma medalha de ouro na competição germânica, pretende dar um ar mais bucólico às metrópoles. Com um conceito semelhante ao Babylon, a novidade permite o revestimento externo de edifícios com tapetes vegetais. "A ideia surgiu quando eu estudava na Fundação Armando Álvares Penteado (Faap), em São Paulo", recorda o titular da Fibratom. "Fiquei impressionado com a poluição da cidade e, depois de algum tempo, pensei em cobrir os prédios com grama. Achei que era coisa de doido, mas aquilo ficou na minha cabeça."

"Boas ideias são logo copiadas. É preciso se reinventar o tempo todo"

Sua "loucura" chegará finalmente ao mercado no segundo semestre. O preço, 200 reais o metro quadrado, promete causar alucinações nos consumidores, mas ele argumenta que o valor se tornará mais palatável à medida que a produção e as vendas ganharem escala. De quebra, o designer prepara mais opções "verdes" para o seu cardápio: um pacote de laminados de fibras vegetais (tururi, juta, malva, algodão, sisal, curauá etc.); e a volta por cima das pastilhas. "Estamos desenvolvendo novas versões à base de cascas vegetais, com formatos e cores diferentes. Serão fabricados 10 mil metros quadrados por mês a partir do próximo ano", avisa Queiroz, que, salvo engano, parece precavido contra novas investidas dos dragões chineses no seu quintal. "Boas ideias são rapidamente copiadas. É preciso se reinventar o tempo todo."

(CBD), que é parceiro da Apex-Brasil na empreitada. "Procuramos as empresas selecionadas, apresentamos os objetivos e as ajudamos a desenvolver seus projetos e a escolher os designers. O programa, aliás, contempla subsídios de até 18 mil reais per capita para a contratação desses profissionais."

Na prática, a ação da Apex-Brasil dá sequência ao finado Brasil Excellence, que alavancou a presença nacional no iF Design Award entre 2004 e 2012. Mantido pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC), que subsidiava a inscrição e o transporte dos produtos para Alemanha, o esquema chegou ao fim no ano passado. O número de participantes no concurso caiu – de cerca de 115 para 90 –, mas a boa notícia é que a premiação aumentou. "Neste ano, 25 brasileiros receberam diplomas do iF Award, três a mais do que em 2012", comenta Juliana Buso, coordenadora de projetos do CBD. "O Brasil Excellence deixou boas sementes."

Fábrica da Embraco Snowflake na China: a segunda maior

DIVULGAÇÃO

Uma face nova para o mundo

A Embraco adota um novo logo em busca de uma presença global homogênea e de flexibilidade nos mercados locais

LAURA KNAPP

A Empresa Brasileira de Compressores (Embraco), nascida há quatro décadas em Joinville (Santa Catarina) é um ótimo exemplo de quão singulares podem ser os processos de internacionalização das companhias no ambiente econômico globalizado. No seu caso, não apenas singular, mas também um tanto vertiginoso. Cinco anos após sua fundação, em 1971, a empresa criada pelas marcas Consul, Springer e Prosdócimo associou-se ao grupo Brasmotor e produziu seu primeiro compressor para geladeiras, com tecnologia da dinamarquesa Danfoss. Os primeiros passos rumo ao mercado externo foram dados a partir de 1977, com a exportação desses compressores para o Peru, e, já no ano seguinte, também para os Estados Unidos e Canadá. Nos anos 1980, a Embraco já havia desenvolvido uma linha de produtos completa, com DNA próprio e tecnologia 100% nacional.

Na década seguinte, partiu para uma expansão global mais agressiva. Em 1994, assumiu o controle da fábrica Aspera, da Itália. Um ano depois, por meio de uma *joint venture* com o governo local, instalou-se na China com a Embraco Snowflake Compressor Company. Em 1999, foi a vez de assumir uma planta na Eslováquia. A partir de 2006, porém, quando teve seu controle adquirido pela gigante americana Whirlpool, essa expansão externa adquiriu um ritmo ainda mais intenso. Hoje, a Embraco possui cinco fábricas de compressores (*veja quadro na página ao lado*) em operação no Brasil, Europa, América do Norte e Ásia, e centros de distribuição em vários países. Seu último movimento foi a abertura de um escritório na Rússia, em maio deste ano.

A empresa criou uma academia de liderança e apostou nas inovações

É de se esperar que uma expansão assim vertiginosa, marcada por tantas aquisições e recomposições societárias, produza certa heterogeneidade na gestão e nas estratégias adotadas nos diferentes mercados. A agora multinacional percebeu que precisava consolidar e uniformizar procedimentos. O coroamento dessas mudanças, que incluíram a cria-

ção de uma Academia de Liderança e um foco renovado nas inovações (*leia texto na pág. 36*), foi a adoção de uma nova identidade visual. Mesmo sem lidar diretamente com o público consumidor, já que seu produto, o compressor, é embutido nos refrigeradores, a Embraco decidiu remodelar seu logotipo. A ideia era torná-lo mais moderno e mais bem sintonizado com a própria personalidade da empresa. Tal mudança, que mirava o rejuvenescimento, foi iniciada em 2011. O desafio era fazer com que a nova logomarca passasse a refletir valores já praticados na empresa há algum tempo e ainda timidamente percebidos por seus clientes no B2B. O principal deles, a busca incessante por inovação, não encontrava expressão no antigo logo. "O primeiro símbolo da empresa é a logomarca", diz Stela Klein, gerente corporativa de marca. "Precisávamos adequá-lo à sua realidade atual."

De acordo com a executiva, a nova logomarca busca traduzir aspectos importantes do DNA da companhia. Entre eles destacam-se: a performance inteligente; o conhe-

A FORÇA DA Embraco

PRODUÇÃO ANUAL:
35 milhões de compressores
50% fabricada fora do Brasil

PARCELA DO MERCADO GLOBAL: 20%

RECEITAS/REGIÕES:
Ásia 25% a 30%
América Latina 25% a 30%
Europa 20%
América do Norte 20% a 25%

FUNCIONÁRIOS NO MUNDO:
12 mil

NO BRASIL
6,5 mil

FÁBRICAS

DE COMPRESSORES:
Brasil-Joinville
Itália
China
Eslováquia
México

DE COMPONENTES:

ELETRÔNICOS
Brasil-Joinville
China

GERAIS
Brasil-Itaiópolis

1 2

cimento do mercado, dos clientes e a busca por soluções inovadoras. Figuram, também, atributos como o papel de liderança da Embraco, sua obsessão com o desenvolvimento constante dos produtos e a importância que dá aos modelos estratégicos e à compreensão do mercado em geral, incluindo seus próprios concorrentes. Mais que tudo, porém, o novo logotipo reflete um novo posicionamento global, em que a Embraco procura conciliar processos uniformes em todo o mundo com posturas que sejam adequadas aos diferentes mercados locais. O novo desenho do logotipo, ainda de acordo com Stela, não foi um redirecionamento, mas apenas um reforço da personalidade da empresa.

O redesenho da identidade é, portanto, a expressão final de outras questões que foram revistas. Um bom exemplo foi o trabalho de sensibilização dos funcionários, iniciado há um ano, para que todos eles passem a compreender a importância da marca e o cuidado em seu uso nos diferentes mercados. Durante esse processo foram discutidos exaustivamente o papel de cada colaborador na empresa, a interação entre a Embraco e seus vários públicos e como seus funcionários devem se expressar e se portar diante dos clientes mais diversos. A própria Stela avalia: "No mercado B2B, mais do que qualquer anúncio, o importante para a reputação da empresa é a interação que temos com o cliente, as discussões de projetos, a entrega do pedido, a equipe de vendas".

Em cada país onde atua, a Embraco faz questão de preservar a cultura local e o modo de fazer negócios das empresas ali presentes, que são suas clientes. A Embraco conta, atualmente, com 12 mil fun-

FOTOS: DIVULGAÇÃO

NA PONTA EM TECNOLOGIA

"INOVAÇÃO É fundamental." Mais que uma citação corriqueira no mundo de negócios atual, a frase ecoa boa parte da estratégia da Embraco. Enfrentando uma concorrência acirrada no mundo inteiro, e competidores diferentes em cada região, a empresa se deu conta de que desenvolver tecnologia talvez seja a única forma de sobrevivência. Sua busca por inovação se dá em várias frentes. A principal é a busca por eficiência energética. Estima-se que 15% da energia elétrica consumida no mundo seja sugada por refrigeradores. "Nos lares, a porcentagem dessa conta mensal sobe para 50%", afirma Fábio Klein, diretor corporativo de desenvolvimento tecnológico. Hoje em dia, há compressores capazes de ajustar a temperatura dos refrigeradores de acordo com a necessidade momentânea – quando, por exemplo, a porta é aberta várias vezes enquanto se guardam compras do supermercado ou deseja-se resfriar mais uma parte do freezer para deixar a cerveja ou o espumante na temperatura exata.

A Embraco pretende colocar no mercado um compressor que dispensa o óleo lubrificante, novidade que terá grande impacto positivo em termos ambientais. Com o aço autolubrificante, o compressor torna-se mais eficiente e econômico, pois componentes especiais o tornam mais liso e menos sujeito a atrito e desgaste. A empresa deixa entrever que, efetivamente, se decidiu pelo uso do novo aço. "Já

1 Unidade de compressores no Brasil

2 e **3** Eslováquia: rufar de tambores na apresentação do novo logo

3

cionários. Pouco menos da metade trabalha fora do Brasil. Mas apenas 20 deles são brasileiros expatriados. É natural, portanto, que houvesse disparidades. Mesmo respeitando as normas e os hábitos de negócios de cada mercado, uma multinacional precisa ter uma identidade padronizada, que possa ser reconhecida em qualquer canto do mundo.

Em maio, começou a funcionar a Academia de Liderança, parte do projeto de educação corporativa. Trata-se de um programa de desenvolvimento global de longo prazo dirigido aos líderes, gestores, diretores e vice-presidentes da empresa. O objetivo é, além de reforçar a capacitação dos funcionários, fortalecer os valores da Embraco e, assim, sua sustentabilidade. O programa, criado para todos os níveis de liderança, terá módulos simultâneos em todos os países onde a empresa atua.

No processo de adequação da identidade visual entraram, também, questões mais triviais, como a padronização dos cartões de visita, templates de apresentação e o visual das fábricas. "O *feedback* dos clientes em relação à mudança tem sido positivo, pois eles acham importante que a empresa indique que está se modernizando", afirma Stela. "É bom constatar que a modernização enfatiza a sustentabilidade do negócio e que estamos acompanhando as mudanças do mercado e não nos acomodando."

A implantação do novo logo procurou se adequar à cultura de cada país. No Brasil, ele foi apresentado numa reunião em uma quadra coberta. Na Eslováquia, país de tradições mais fortes, houve rufar de tambores e hasteamento da bandeira. Na China, funcionários apresentaram um número de sapateado. "O formato

estamos em negociações avançadas", garante Klein. Com quem, ainda é um segredo. Outra solução recente desenvolvida pela Embraco é a nitretação a plasma, que torna o processo de fabricação mais amigável em termos ecológicos, além de muito mais barato.

Nos últimos 15 anos, a Embraco assumiu a posição de líder tecnológica no mercado. Seu portfólio de pesquisa e desenvolvimento já conta com mais de 1,2 mil patentes registradas. A cada ano, submete a registro cerca de 100 novas e, em média, possui entre 30 e 40 pedidos em andamento simultâneo. A Embraco sempre foi adepta do que se convencionou chamar, em inglês, de *open innovation* (inovação aberta). Na prática, isso significa que a empresa trabalha em cooperação estreita com centros de pesquisas e universidades, em especial com a Federal de Santa Catarina (UFSC), e mantém parcerias com academias do mundo inteiro. Ao todo, 250 profissionais pesquisam assuntos ligados à inovação em sua área. "Para os alunos isso é bom, pois trabalham com problemas reais", diz Klein.

O departamento de P&D dentro da empresa reúne cerca de 500 funcionários (300 deles no Brasil) e seu orçamento oscila entre 3% e 4% do faturamento da empresa. "No nosso setor é uma cifra bem alta. Investimos bem mais que nossos concorrentes", diz o executivo. A Embraco, a um só tempo, exporta sua tecnologia e colhe frutos de desenvolvimentos realizados no exterior.

1

2

3

teve autonomia", diz Stela. "O que não tem negociação é a identidade visual." Agora o trabalho continua para firmar a nova marca e os novos procedimentos que ela traduz em suas formas.

Ainda que não lide diretamente com o público consumidor, a Embraco reconhece a importância da opinião da população acerca de seus produtos. Afinal, a geladeira, movida ou não por um compressor da Embraco, é uma grande consumidora de energia elétrica nos lares. No Brasil ainda se compra um refrigerador sem dar muita atenção aos seus componentes. No máximo, presta-se atenção no selo Procel, do Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica, para avaliar o impacto na conta de luz que a compra pode (ou não) vir a representar. Já no Japão, por exemplo, as lojas costumam expor a parte traseira dos refrigeradores, a fim de que os consumidores possam avaliar sua composição. Em casos como o japonês, o uso de um compressor reconhecido e confiável pode determinar a aquisição do produto. É como quando um computador é comprado levando-se em conta a marca fabricante de seu processador.

O desafio é firmar a nova marca e as mudanças que suas formas sinalizam

"É um processo longo de internacionalização", diz Reinaldo Maykot, vice-presidente de negócios e marketing da companhia. O objetivo é continuar se expandindo, sempre que surgir uma oportunidade interessante ou uma necessidade de mercado. A Embraco também está procurando abrir novas frentes, com

FOTOS: DIVULGAÇÃO

A APOSTA NO NOVO

A ESTRATÉGIA de expansão internacional da Embraco inclui a abertura de novos mercados. A empresa já vende sua tecnologia para outros nichos há uma década. Agora, porém, a investida toma ares mais ousados. No último ano, houve um fortalecimento tanto de foco quanto de recursos para a captação de novos negócios, com a criação dos New Profit Pools (NPP), ou polos de novos lucros.

Se antigamente executivos de outras áreas da empresa se ocupavam de captar clientes para novas tecnologias, atualmente há um departamento especial para isso. O NPP, de acordo com seu diretor, Marcos Fabio Lima, é essencial para manter a saúde da empresa, ainda que seu mercado original, de compressores herméticos, não emita nenhum sinal de decadência. "O mercado da Embraco ainda é virtuoso", diz Lima. "O conceito de inovação não vive só de novas ideias. É preciso ação. Se há novos possíveis usos e demandas para a tecnologia que desenvolvemos, nada mais lógico que oferecê-los."

Hoje, o NPP conta com três executivos dotados de experiência nos mercados nacional e internacional

1 Ursula Angeli: "É divertido reger a diversidade"

2 Fábrica brasileira: metade da produção mundial

a venda de tecnologia para outros segmentos industriais (*leia texto na pág. 34*).

Num movimento comum a vários outros setores da economia, a produção de refrigeradores – para a qual se destina a maior parte dos compressores herméticos produzidos pela Embraco – muda com razoável frequência de região no mundo a fim de se adaptar às condições econômicas e geopolíticas. A empresa vai atrás. Os Estados Unidos, por exemplo, já foram o grande centro de vendas dos compressores, mas a produção acabou migrando nas décadas de 1980 e 1990 para outras partes do planeta. É preciso acompanhar esse movimento. "Não dá para ir na contramão", diz Maykot. Isso explica, por exemplo, o interesse da Embraco por regiões menos "centrais" – ou em ascensão – da economia mundial. Mercados mais maduros, como o norte-americano e o europeu, estão, de alguma forma, muito mais saturados que os emergentes. Nestes últimos, adquirir uma geladeria não é um ato banal. "Em muitos casos, significa uma grande compra para o consumidor e, às vezes, a primeira em sua vida", diz Maykot. "Estamos constantemente analisando fábricas em países emergentes. Não podemos ficar parados se os mercados se movem."

Uma nova frente é a venda de tecnologia para outros setores industriais

Mirar mercados em ascensão, como China, Índia, África e América Latina, faz todo o sentido para as empresas em geral, diz Sherban Leonardo Cretoiu, coordenador do núcleo de negócios internacionais da Fundação Dom Cabral. Afinal, o consumo continua crescendo, ainda que em algumas economias mais do que em outras. Mesmo em países onde se diz que há retração, a população não para de comprar. Em outros, a expansão pode ser imensa. Como aconteceu no Brasil, a classe média continua a se ampliar pelo mundo. Só na China, 50 milhões de consumidores são incorporados ao mercado por ano, afirma Cretoiu.

Os escritórios e as unidades de produção da Embraco espalhados pelo globo também são a ponta de lança da estratégia da empresa de

focados nesse objetivo. O modelo segue o adotado pela empresa mãe, a Whirpool. "O Brasil deveria ousar mais em tecnologia. Os órgãos de fomento estão ávidos por bons projetos", afirma. "Às vezes, falta empenho à iniciativa privada de ousar para colocar a inovação em prática." A ambição dessa nova área é, em cinco anos, responder por 20% do total do faturamento da Embraco. "O conceito veio para ficar", diz Lima. Dependendo da inovação e do espaço que ela encontrar no mercado, é provável que alguns desses novos negócios da Embraco se tornem novas empresas.

A NPP já trabalha em três áreas. Uma é a dos reatores a plasma para tratamento de superfície de peças metálicas com uma camada resistente e anticorrosiva. Traz, segundo Lima, redução de até 70% no custo da peça. A área desenvolve, ainda, compressores para refrigeração móvel. Neste caso, será possível manter o ar-condicionado de um caminhão ligado mesmo quando o veículo estiver desligado. A solução serve, também, para embarcações ou ônibus. A terceira frente são soluções que permitam a reciclagem total de equipamentos da linha branca ligados à refrigeração.

1 2

estar sempre próxima de seus clientes, a fim de conhecer o modo como operam no território dos negócios. Muitas vezes, o desenvolvimento de um compressor é customizado para o fabricante que vai adotá-lo, pois precisa atender às especificações da máquina que vai resfriar. No começo de junho, uma equipe da Embraco esteve no Japão exatamente com essa missão. "A proximidade com os clientes também permite minimizar muitos riscos pela análise da economia regional", afirma Maykot.

Atualmente, a Embraco responde por 20% da demanda mundial por compressores herméticos, segundo dados da própria empresa. Produz 35 milhões de compressores por ano, cerca de 50% deles fora do Brasil. Em termos fabris, a unidade da China é a segunda maior produtora, seguida pelas do México, Itália e Eslováquia. Quanto ao faturamento, a Ásia e a América Latina respondem, cada uma, por 25% a 30% do total. A Europa entra com 20% e a América do Norte responde por um *share* entre 20% e 25%. Pouco mais da metade dos 12 mil funcionários (6,5 mil) trabalha nas fábricas brasileiras.

Fora do Brasil, a estratégia da Embraco é adequar-se, ao máximo, à cultura e ao *modus operandi* local. Os processos estão sendo padronizados, mas os costumes regionais – e leis, logicamente – pedem flexibilidade. A mão de obra local também é privilegiada. Os poucos expatriados trabalham em áreas estratégicas, para as quais ainda não há funcionários locais capacitados. "Sempre trabalhamos com mão de obra local. Expatriamos somente até que o mercado local atinja um nível de maturidade e gestão compatível com a Embraco", diz Maykot.

Apesar de líder na produção de compressores herméticos, a empresa lida, em cada região, com concorrentes diferentes. Na América Latina, seu maior concorrente é a Tecu-

A FORÇA DA INOVAÇÃO

FUNCIONÁRIOS: 500 de P&D
PESQUISADORES EXTERNOS: 250
ORÇAMENTO EM PESQUISA: de 3% a 4% do faturamento
PATENTES CONQUISTADAS: 1.200
PATENTES PEDIDAS: 100 por ano

FOTOS: DIVULGAÇÃO

ESCOLA DE LÍDERES

A ACADEMIA de Liderança da Embraco, inaugurada em maio último, está presente em todos os países. Nela, executivos e integrantes dos quadros gerenciais passam por cursos de liderança geral, de autoconhecimento (para gestão de pessoas) e alguns de sustentabilidade nos negócios. Antes da academia, os executivos já recebiam orientações da empresa, mas as ações de liderança eram desalinhadas, pois cada região adotava soluções próprias. Por certo tempo, a Embraco expatriava brasileiros, a fim de transmitir o modo de fazer negócios da empresa. Hoje, porém, prefere adotar funcionários locais por acreditar que seja um processo mais efetivo. Há boas comprovações dessa tese. O diretor da fábrica italiana, Giuseppe Daresta, é uma delas. Com apenas um ano de casa, incorporou o modelo de gestão da Embraco e suas estratégias de negócios. Com a vantagem adicional de falar a língua do país e compreender seus costumes. Os resultados vêm sendo os melhores possíveis.

Chineses, eslovacos, italianos, russos, americanos, brasileiros. A Embraco trabalha com uma grande diversidade de culturas, hábitos e legislações. É complicado fazer com que todos sigam o mesmo padrão? "É divertido", garante Ursula

1 Maykot, vice de negócios (*à esq.*): "Longo caminho"

2 Marcos Lima, da NPP: "O Brasil precisa ousar"

3 Refrigerador Brastemp Inverse Viva Inox: inovador

mseh. Nos Estados Unidos, a Panasonic. Na Europa, a ACC e a Secop. Na Ásia a lista é maior, e inclui as gigantescas LG e Samsung. Na China, os principais são Jiaxipera, Wanbao e Donper. Como se pode notar, a realidade dos mercados varia muito. Por isso a Embraco procura, em sua estratégia de expansão, ter um esqueleto comum em todo o mundo e uma musculatura compatível com os esforços exigidos por cada mercado. Uma filosofia global, mas sempre exercitada localmente. É isso, mais do que tudo, o que a nova logomarca parece querer dizer.

Angeli, vice-presidente de recursos humanos, comunicação e sustentabilidade da empresa. A grande enzima para agregar tamanha diversidade é a estratégia aliada aos valores da empresa, independentemente de onde cada funcionário trabalha. "Esse comportamento é o pano de fundo para definir o foco de atuação."

A manutenção de valores, porém, não significa desatenção à cultura ou aos costumes locais. Ao contrário. A Embrapa acolhe e adapta-se à diversidade. Na China, por exemplo, os turnos são de 12 horas. No Brasil, a jornada semanal é de 40 horas. Na Europa, há uma remuneração variável por trimestre, enquanto no Brasil o 13º salário é anual. Essas diferenças são mantidas a fim de garantir a atratividade e a competitividade da empresa na região. Salários também divergem bastante entre os países, como era de se esperar.

Mesmo assim, o setor de RH procura manter um padrão pelo qual tratar todos os funcionários, ainda que o momento e a sua maturidade dentro da empresa sejam diferentes. "Respeito, integridade, trabalho em equipe, diversidade, espírito de vitória (com o reconhecimento do que fazemos de bom) são compartilhados sem importar o país", afirma Ursula.

Negócios das Arábias

O rápido crescimento e o alto poder aquisitivo de alguns países árabes tornam a região um destino estratégico na rota de internacionalização das empresas brasileiras

SUZANA CAMARGO

As atrizes Giovanna Antonelli e Deborah Secco já são bastante conhecidas pelo público brasileiro. Mais recentemente, porém, elas se tornaram rostos familiares também para os consumidores dos países árabes. As brasileiras estrelaram na região campanhas das coleções de sapatos da Dumond, do grupo gaúcho Paquetá. Presente no Oriente Médio há cinco anos, a marca tem, atualmente, 17 lojas franqueadas – em Dubai, Bahrein, Abu Dhabi, Kuwait, Egito, Catar e Arábia Saudita. "Hoje, o Oriente Médio é nosso principal mercado no varejo", revela Jadir Bergonsi, gerente de exportação da companhia. "É uma região muito rica, que recebe visitas de turistas e empresários do mundo inteiro. O comércio local é bastante atrativo, pois os impostos são muito baixos." O grupo Paquetá comercializa nos países árabes outras duas marcas próprias, a Capodarte e a Lilly's Closet. Além de calçados, ambas vendem bolsas, carteiras, cintos e outros acessórios de couro.

O passo dado pela Dumond nessa região turbulenta pode soar arriscado. Não é. Outras empresas a acompanham. A multinacional brasileira BRF – Brasil Foods, uma das gigantes mundiais do setor alimentício, aposta na região há 35 anos – para onde exporta, anualmente, 70 mil toneladas de alimentos. "O Oriente Médio é estratégico no processo de internacionalização da BRF e deverá se tornar um importante polo para consolidar a posição de liderança da companhia", diz Antonio Augusto de Toni, vice-presidente de mercado externo da companhia. "Ele contribui para o fortalecimento das marcas, da distribuição e das vendas no mercado externo, além de alavancar o acesso a novos mercados."

O comércio do Brasil com os países árabes aumentou 400% na última década

O interesse de empresas brasileiras pela região é crescente. Além de exportar, companhias nacionais estão abrindo escritórios, lojas e até fábricas por lá. Entre 2002 e 2011, houve um aumento de 400% no comércio entre o Brasil e os 22 países e territórios que integram a chamada Liga Árabe (*veja quadro na pág. 39*). O comércio bilateral saltou de 4,9 bilhões para 25,1 bilhões de dólares no período. Os dados são

FOTOS: DIVULGAÇÃO

Joias, moda e cosméticos: a pauta se diversifica

do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). "As empresas brasileiras buscam os mercados árabes, pois a crise na Europa dificulta nossas exportações; os Estados Unidos ainda se restabelecem da mesma crise; e a China já é um tradicional comprador dos produtos brasileiros", diz Michel Alaby, diretor da Câmara de Comércio Árabe Brasileira (CCAB).

Segundo o Global Trade Information Services (GTIS), entre os principais produtos brasileiros exportados para o Oriente Médio figuram açúcar e álcool; carnes de aves e bovina; cereais em grão e esmagados e soja (grãos, óleo e farelo). A Arábia Saudita é o principal destino dessas mercadorias, com mais de 3 bilhões de reais em importações em 2012. Só no primeiro trimestre de 2013, já foi comercializado mais de 1 bilhão de dólares, valor 180% acima do mesmo período no ano

RIQUEZA DO ORIENTE MÉDIO

APESAR DE desigualdades entre as nações, a renda nos países árabes é bastante elevada.

PIB Per Capita no Oriente Médio (US$)

Países	2012	2013*	2014*
Catar	101.696,24	102.467,90	101.413,38
Emirados Árabes Unidos	55.084,39	55.075,59	55.439,89
Kuwait	47.252,49	48.612,18	50.266,49
Arábia Saudita	30.625,95	31.442,61	32.568,42
Omã	25.540,12	26.553,93	27.586,00
Bahrein	24.335,57	24.368,57	25.151,89
Líbia	14.708,21	16.268,39	17.724,14
Líbano	14.175,54	14.613,46	15.318,83
Tunísia	8.809,72	9.192,96	9.617,89
Argélia	8.641,51	9.092,38	9.594,09
Egito	6.417,79	6.544,03	6.778,34
Jordânia	5.972,67	6.133,58	6.356,80

Valores em dólares | *Previsões para 2013 e 2014. | Fonte: EIU Economist Intelligence Unit

passado. "Mesmo com o custo Brasil, o país ainda é imbatível na área da agropecuária", afirma Alaby. De acordo com ele, o perfil de exportação brasileiro é muito vinculado às commodities. Mais de 75% da pauta do setor é vinculada ao agronegócio.

Essa forte demanda por alimentos explica por que a BRF conseguiu se enraizar tão fortemente na região. Os negócios com o Oriente Médio representaram 33,6% das suas vendas para o mercado externo em 2012. Nos últimos dois anos, houve um aumento de 28,8% no total de receitas e de 13% no volume. "Desenvolvemos uma grande identificação com o consumidor da região", afirma De Toni, vice-presidente da BRF. "Hoje, nossas marcas são sinônimo de qualidade e frescor, características muito importantes na decisão de compra. Além disso, somos reconhecidos pela excelência na produção Halal (dieta muçulmana), o que é condição necessária para comercializar produtos no mundo árabe" *(veja quadro na pág. 44)*.

A BRF exporta cortes inteiros, processados e miúdos de aves e bovinos das marcas Sadia e Perdigão, conhecidas localmente como Perdix. "Temos uma lembrança de marca, imagem, *share* e preferência nos mesmos níveis obtidos no Brasil. Ou seja: em diversos países temos a liderança nas categorias em que atuamos", afirma De Toni. Mesmo assim, como parte da estratégia de internacionalização da companhia, no segundo trimestre deste ano será lançado, no Oriente Médio, um novo

FOTOS: DIVULGAÇÃO

OÁSIS DE OPORTUNIDADES

SOB ENCOMENDA da Apex-Brasil, a consultoria de pesquisas, análises e dados MEED Insight, especializada no Oriente Médio, realizou um estudo sobre as perspectivas de negócios no Catar, onde será realizada a Copa do Mundo da Fifa em 2022. O estudo revela grandes oportunidades para empresas que trabalham principalmente no segmento de construção civil, energia, tecnologias limpas e infraestrutura.

The Qatar Projects mostra, ainda, o cenário atual de negócios em toda a região do Oriente Médio e as previsões para os próximos anos. Os países árabes têm economias que crescem rapidamente. Estima-se que o produto interno bruto (PIB) da região chegue a 3,6 trilhões de dólares em 2016, comparados aos 2,4 trilhões de 2010. Entre os países com o mais alto poder de compra estão Emirados Árabes Unidos (EAU), Arábia Saudita, Bahrein, Omã, Kuwait e Catar, todos integrantes do Conselho de Cooperação do Golfo (CCG). A população local também dará um grande salto nas próximas décadas, dos 340 milhões de habitantes atuais para 600 milhões em 2030. Como a região ainda é carente em infraestrutura, setores como transportes, rodovias, construção civil e energia são particularmente promissores.

A pesquisa da MEED Insight também revela otimismo em relação a uma chamada nova geração de liderança na região, que estaria mais

1 Giovanna Antonelli: estrela campanha da Dumond

2 Loja da Dumond no Bahrein: ao todo, 17 franquias

conceito da marca Sadia. Durante dois anos, foi realizado um estudo com consumidores dos 22 países da região, a fim de descobrir as cores e formas mais aceitas (e rejeitadas) em cada cultura e o que o consumidor mais valoriza nos produtos. "Do leque de marcas que a BRF tem no exterior, a Sadia se provou a mais adequada para assumir o posto de carro-chefe", diz o executivo. "As demais marcas continuarão presentes, mas de forma complementar."

Apesar de os alimentos ainda estarem no topo da lista dos produtos exportados para os países árabes, outros setores também têm se mostrado relevantes para os negócios brasileiros na região, segundo o GTIS. São eles: produtos minerais e metalúrgicos; veículos e peças automotores; máquinas e motores; aviões e engenharia civil. Empresas como Embraer, Vale, as construtoras Norberto Odebrecht, OAS e Queiroz Galvão, bem como a WEG têm escritórios em Dubai, a cidade mais populosa e cosmopolita dos Emirados Árabes Unidos. Tramontina, JBS Friboi e os bancos Itaú e do Brasil também abriram filiais lá. Em Abu Dhabi, a capital dos Emirados Árabes, a brasileira Odebrecht está atualmente envolvida em duas grandes obras. Uma delas é uma parceria com a maior construtora local nas obras de expansão do aeroporto da cidade. A outra é a construção da estação de bombeamento de esgotos, considerada a mais profunda do mundo. O valor do contrato é de 362 milhões de dólares, o maior da história da Companhia de Esgotos de Abu Dhabi.

Mas o que surpreende, realmente, no Oriente Médio, é constatar que também negócios de menor porte têm alçado voo para a região. Pouco conhecida no mercado interno, a empresa paulista de cosméticos Cadiveu começou a exportar para os países árabes em 2008. "Iniciamos nossos negócios no Oriente Médio graças a indicações de outros clientes e ao amplo *networking* adquirido nas viagens e nos eventos internacionais de que participamos", conta Anteo Pontoni, seu presidente. A companhia, que exporta linhas de tratamentos de cabelo para 50 países, obtém, hoje, no Oriente Médio, 20% de suas receitas internacionais. E prevê um crescimento de 25% para 2013.

Pontoni aponta como principais atrativos do mercado árabe o alto poder de compra do consumidor e a busca crescente por cosméticos, no caso específico de sua empresa. "As mulheres árabes são vaidosas, muito parecidas com as brasileiras". Também é a vaidade que tem feito prosperar os negócios da Dumond no Golfo Pérsico. "Elas gostam muito de sapatos, especialmente os de

comprometida com a diversificação e a modernização da economia. Dentre os mercados que mais fecharam grandes contratos nos últimos anos aparecem os Emirados Árabes, a Arábia Saudita e o Catar. A expectativa é que, com a proximidade da Copa do Mundo de 2022, este último país se torne o segundo maior mercado regional no volume de contratações.

Dubai, com seu ambiente mais cosmopolita, devido à enorme população de expatriados e seu excelente sistema de logística, ainda é considerado a principal porta de entrada para negócios no Oriente Médio. A Arábia Saudita continua sendo olhada com certo receio por muitos empresários brasileiros. Fala-se menos inglês, executivas mulheres nem sempre são bem-aceitas em reuniões e os negócios são mais difíceis de ser fechados. Entretanto, Sidney Costa, coordenador da Apex-Brasil em Dubai, recomenda uma análise mais profunda do país. "É um mercado desconhecido, mas com grande potencial", diz. "Pode ser difícil de entrar, mas também será difícil de sair."

Por fim, o estudo da MEED Insight aponta que, cada vez mais, as sociedades árabes ampliarão sua capacidade de consumo, o que abrirá ainda mais portas para a chegada de empresas dos mais diversos segmentos, como moda, cosméticos, joalherias, calçados, mobiliário e outros tantos.

salto alto", afirma o gerente de exportação Jadir Bergonsi. Os bons resultados justificam seu entusiasmo. As exportações da marca têm crescido a uma média anual de 20%. A região já é responsável por 30% dos produtos exportados pela marca.

Ainda no segmento de moda e beleza, poucas coisas fazem os olhos das mulheres árabes brilhar tanto quanto a visão de uma joia. "Nesses países todos querem ouro, ouro e ouro", brinca Christian Hallot, embaixador da marca H.Stern. Presente no Oriente Médio desde 2003, a joalheria carioca pode ser encontrada em lojas próprias ou em pontos de venda nos Emirados Árabes, Líbano, Bahrein, Chipre, Arábia Saudita e Israel. Embora não seja um país árabe, Israel fica no Oriente Médio. Imigrante judeu alemão, Hans Stern, fundador da marca, começou a expansão internacional ainda na década de 1960, e Israel sempre ocupou um lugar especial no coração do joalheiro. A H.Stern possui seis lojas em Jerusalém e, em Tel-Aviv, outras dez. O design elegante e moderno da marca agrada em cheio às clientes israelenses, diz Hallot. "Israel é muito ocidentalizada, por isso as pessoas querem usar joias contemporâneas."

As joias brasileiras fazem os olhos das mulheres árabes brilhar

As coleções desenvolvidas no Rio de Janeiro são as mesmas comercializadas no mundo todo. Joias mais leves e em tons pastel, principalmente peças com pedras coloridas brasileiras – como a água-marinha, topázio, turmalina e ametista – fazem um enorme sucesso nas vitrines da H.Stern. É o que a marca chama de joia design. Todavia, nos países mais fechados, como a Arábia Saudita, a joia comprada por uma mulher não costuma ser vista na rua. Oculta sob o véu ou a burca, ela só é apreciada dentro de casa. "Apenas os familiares e amigas mais próximas poderão admirar a peça", comenta Hallot. Como as mulheres não trabalham no país, por causa da questão religiosa, é dificílimo encontrar atendentes femininas.

Devido ao crescente interesse de empresários brasileiros em investir no Oriente Médio, a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) decidiu intensificar as operações na região.

1

DIVULGAÇÃO

SHUTTERSTOCK

1 Hallot, da H.Stern (*à esq.*): "Todos querem ouro" **2** Dubai Mall: O maior shopping center do mundo **3** Alaby, da CCAB: região é opção à crise global

O centro de distribuição da agência em Dubai foi transformado, em 2010, em um Centro de Negócios para dar suporte às empresas brasileiras. Além de dois escritórios em Dubai, a Apex-Brasil tem outras duas bases operacionais – uma em Doha, capital do Catar, cidade que sedia, entre outras empresas, o canal global de notícias a cabo Al Jazeera, e outra em Riad, a capital saudita.

No altíssimo e moderno arranha-céu em que funciona o escritório da Apex-Brasil em Dubai, o brasileiro Sidney Costa comanda uma equipe de cinco pessoas. Graças à ascendência árabe de um dos lados de sua família, Costa fala com fluência a língua local, o que conta pontos importantes na hora de fechar negócios na região. Há outras exigências. Costa explica que para qualquer empresa estrangeira se estabelecer no Oriente Médio é preciso ter um sócio local que seja detentor de 51% do negócio. Nas zonas francas criadas pelo governo de Dubai, porém, a empresa não precisa cumprir com essa exigência. "Aqui há mercado para qualquer tipo de negócio. Essa é uma região que importa praticamente tudo", afirma Costa.

Desde 2010, a Apex-Brasil mantém um centro de negócios em Dubai

No Centro de Negócios da Apex-Brasil, o empresário brasileiro obtém todo o auxílio prático para instalar seu negócio na região. Mas existem sutilezas importantíssimas para se fechar um acordo na cultura árabe. A comunicação por *e-mails*, por exemplo, ainda não é muito utilizada. O contato pessoal é sempre preferido. "É preciso muita paciência", diz Costa. "Às vezes, são necessárias duas ou três viagens para fechar um negócio." O estilo rápido e pragmático americano não funciona no Oriente Médio. Segundo Costa, nunca se deve mostrar pressa para fechar um negócio, e é recomendável estar aberto às relações pessoais. "Não é incomum haver uma reunião em que, durante horas, só se fale em generalidades para, somente no fim, o empresário árabe perguntar sobre o seu produto." Questão de estilo. "O árabe é um povo que gosta muito de relaciona-

2

3

DIVULGAÇÃO

mento", diz Bergonsi, da Dumond. "Eles recebem e tratam a gente muito bem, e quando os trazemos para conhecer o Brasil, fazemos questão de fazê-los se sentir seguros e em casa."

Outro fator importante nas negociações entre Brasil e Oriente Médio são as relações governamentais. "Os países árabes privilegiam muito o contato governo a governo na abertura inicial de portas", afirma Michel Alaby, da Câmara de Comércio Árabe Brasileira. Foi em 2003 que o governo brasileiro, com o ex-presidente Lula, iniciou viagens e sondagens na região. Desde então, houve um aumento significativo de visitas entre o Brasil e os países árabes. Frequentemente, a Apex-Brasil organiza encontros de empresários das duas partes, e a Câmara também cumpre seu papel recebendo missões por aqui. Só no ano passado, 12 comitivas desembarcaram no Brasil.

As empresas brasileiras estão confiantes nessa nova região estratégica para a internacionalização. "O bloco árabe é uma das economias mais importantes do mundo, e o comércio brasileiro na região ainda é concentrado em poucos produtos, mas nossa margem de crescimento é bastante positiva", confirma De Toni, da BRF. Sinal dessa importância é a construção, em Abu Dhabi, nos Emirados Árabes, da primeira fábrica da companhia fora do Brasil. A obra, que começou no ano passado, quando concluída terá capacidade de produção de 80 mil toneladas anuais de alimentos, entre empanados, hambúrgueres e pizzas. A BRF também adquiriu, no início

FOTOS: DIVULGAÇÃO

AS REGRAS DA DIETA HALAL

OS ANIMAIS devem ser abatidos segundo os preceitos do Alcorão.

Em quase todos os países do mundo há mercados para produtos Halal. A palavra, que em árabe significa lícito ou permitido, determina as exigências a serem cumpridas no preparo dos alimentos segundo as regras da religião islâmica, explicitadas no Alcorão. A BRF faz o abate Halal em quase todas as suas unidades. "Há uma estrutura dedicada permanente, com equipes de sangradores e supervisão do Centro de Divulgação do Islã para a América Latina, a fim de atender às exigências de controle dos países importadores", afirma o vice-presidente de mercado externo da companhia, Antonio de Toni.

No caso das carnes, só são consideradas Halal as vindas de animais abatidos conforme os seguintes preceitos:

1 :: O animal deve ser abatido por uma pessoa temente a Deus e que tenha atingido a puberdade. Ele deve pronunciar o nome de Alá ou recitar uma oração que contenha o nome de Alá durante o abate;

2 :: O animal deve ser posicionado com a cabeça voltada para a cidade de Meca e não deve sentir medo no momento do abate. O lugar deve ser relativamente escuro, silencioso e arejado;

3 :: A faca deve estar bem afiada e não deve ser afiada na frente do animal. O corte deve ser no pescoço, em um movimento de meia-lua;

4 :: Deve-se cortar, simultaneamente, a jugular, a traqueia e o esôfago;

5 :: A morte deve ser rápida para evitar sofrimento para o animal;

6 :: O sangue deve ser totalmente retirado da carcaça.

"Todo animal, quando sofre na morte, solta uma enzima que se transforma em bactéria, esta bactéria contamina a carne e essa, por sua vez, o ser humano", explica Michel Alaby, da Câmara de

1 Última edição do Investing Meeting, em Dubai. **2** Canteiro de obras da Odebrecht em Abu Dhabi

de 2013, participação de 49% na Federal Foods, que há mais de 20 anos distribuía produtos da marca Sadia na região. A empresa tem seis filiais nos Emirados Árabes e uma no Catar. "A tendência é que esse mercado continue crescendo, devido ao alto nível de desenvolvimento e riqueza da região", diz o executivo.

A Paquetá também está otimista. "Há um interesse enorme naquela região por marcas brasileiras", revela Jadir Bergonsi. O grupo está em negociação com grandes empresários árabes para fechar novas parcerias em 2014 e 2015. "Se essas alianças se concretizarem, projetamos um crescimento de 30% no Oriente Médio." O plano de expansão do grupo gaúcho prevê, nos próximos cinco anos, a abertura de 30 novas lojas Lilly's Closet, 20 Capodarte e mais dez da Dumond. Para a H.Stern, estar no Oriente Médio é vital. "É um ponto de passagem importante para o extremo oriente, onde estão localizados pontos comerciais importantíssimos", ressalta Christian Hallot.

E a fama histórica dos árabes de barganhar muito, será verdadeira? "Faz parte da cultura e do DNA deles negociar, mas no momento em que você estabelece uma parceria e determina as regras do jogo, eles a respeitam e entendem que a barganha não existe em certas coisas. Gosto muito de trabalhar com eles, a gente aprende muito", diz Bergonsi.

Comércio Árabe Brasileira, sobre os preceitos do Halal. Caso o animal se debata na hora da morte, a carne deve ser descartada. O certificado Halal também pode ser exigido para outros produtos que entram em contato com o corpo humano, como cosméticos e medicamentos.

Além do abate apropriado da carne, é importante lembrar que o consumo de carne suína e a ingestão de álcool são proibidos para os muçulmanos. Por essa razão, a brasileira Dumond foi obrigada a fazer pequenas modificações nos calçados comercializados no Oriente Médio. A coleção brasileira utiliza, no forro dos sapatos, couro de porco, que precisa ser substituído por outro material para poder ser comercializado nos países árabes. "Para eles, seria um pecado usar um produto com o couro suíno", diz o gerente de exportação da marca. O porco é considerado um animal impuro.

A marca também tem um cuidado especial com os desenhos colocados nas solas dos sapatos. "Como a questão religiosa é muito forte na região, a pegada que o calçado deixa no solo não pode lembrar nenhum sinal referente a Alá ou símbolo religioso", conta. A Dumond nunca enfrentou esse problema, mas Bergonsi sabe de outras empresas que já sofreram com isso.

Exceto por essas pequenas adaptações, a marca gaúcha comercializa nas lojas dos países árabes praticamente as mesmas coleções desenvolvidas e vendidas no Brasil. Somente na época do Ramadã, mês em que se celebra a revelação do Alcorão e os muçulmanos realizam um mês de jejum diurno, as clientes da Dumond procuram mais sapatos com o predomínio das cores dourada e prateada. Sabendo disso, a fábrica gaúcha já tem prontas remessas especiais para a região. Tudo com muito ouro e prata.

Andréa Martinelli: no comando de equipes em 70 países

O poder da delicadeza

Quem são as altas executivas brasileiras que venceram no exterior e como elas chegaram lá

ADRIANA SETTI

Nos últimos dez anos, a paulistana Andréa Martinelli, de 38 anos, precisou substituir sete vezes seu passaporte. Ainda que o documento tenha validade de cinco anos, a frenética velocidade com que preenche suas cadernetas com vistos e carimbos a obriga a constantes renovações antecipadas para que possa continuar com sua rotina de viagens. Baseada em Barcelona, na Espanha, Andréa é vice-presidente sênior da multinacional francesa do setor elétrico Schneider Electric, responsável pelo departamento de satisfação do cliente em mais de 70 países, num total de 2 mil funcionários em 100 centros de serviço e suporte técnico. Ainda que trabalhar em lugares ásperos como a Arábia Saudita e a Rússia faça parte de seu dia a dia, e que já tenha vivido em Nova York, Londres, Bruxelas, Düsseldorf e Varsóvia (polonês fluente está entre os oito idiomas que domina), foi na Itália que Andréa encarou um dos grandes desafios de sua carreira, em seu emprego anterior.

Em 2007, quando assumiu a divisão de produtos médicos (com sede em Düsseldorf, na Alemanha)

MAURICIO CARRANZA

da gigantesca multinacional americana 3M, foi responsável pela finalização da aquisição de um grupo de empresas, que elevou o volume de negócios de sua alçada a 800 milhões de dólares. Uma das companhias, na Itália, operava no negativo e tinha à frente um CEO italiano pouco receptivo, que, resistente à cultura da nova direção, vinha atravancando o processo de integração e prejudicando o desempenho global da divisão médica. "Diante da questão, lembrei do jargão segundo o qual americanos fazem negócio com empresas e brasileiros fazem negócio com pessoas", conta Andréa. "Em vez de resolver os problemas logo de cara, investi tempo e viagens em criar um vínculo de confiança com a pessoa por trás do CEO." Pouco a pouco, em parceria com o aliado recém-conquistado, a executiva foi capaz de implantar o plano de reversão que tinha em mãos. "Ver aquela companhia dando lucro foi um dos momentos de maior satisfação na minha carreira."

A estratégia utilizada por Andréa ilustra com precisão o estudo publicado pela Consultoria Multinacional em Recursos Humanos Caliper, cujas operações no Brasil têm sede no Paraná. A pesquisa avaliou 66 executivas brasileiras e 59 americanas e britânicas (todas em cargos de diretoria, presidência e vice-presidência) por meio de entrevistas e testes de personalidade. Os resultados comparativos revelaram que, enquanto as estrangeiras, em geral, são mais abertas a assumir riscos na tomada de decisão e na implementação de novas ideias, as brasileiras destacam-se pela postura mais aten-

FOTOS: MAURICIO CARRANZA

1 Marici Santos: desafio no Oriente Médio e no Leste Europeu

2 Priscilla Shumate: de olho na Olímpiada do Rio de Janeiro

ciosa e menos autoritária em relação à equipe, o que influi positivamente na obtenção de objetivos comuns e dá pistas sobre o motivo pelo qual um time cada vez mais numeroso de profissionais brasileiras vem ocupando altos cargos no exterior, em diversos setores.

"Apesar de ter suficiente conhecimento técnico e muitos anos de experiência lidando com pessoas, num primeiro momento isso não foi suficiente para ser bem recebida no Oriente Médio e no Leste Europeu", conta Marici Santos, de 44 anos, gerente global de serviços da ABB, multinacional do setor de automação para mineração, desde 2008. Vivendo em Houston, nos Estados Unidos, ela é responsável por um segmento industrial que atua em mais de 25 países e envolve 800 pessoas. Até que conseguisse a colaboração de seus funcionários em

tantas regiões, foi necessário lançar mão de insistência e flexibilidade. "O que percebo é que, apesar de no setor industrial ainda prevalecer uma cultura machista, as executivas brasileiras têm desenvolvido habilidade e sensibilidade para transitar nesse ambiente sem necessidade de usar a agressividade para atingir objetivos, ao contrário do que acontece em alguns países da Europa, em que as mulheres tendem a agir com certa rispidez para conseguir o respeito da equipe", diz Marici. Ela atribui as habilidades das executivas brasileiras, parcialmente, ao vínculo com uma cultura familiar, na qual a mulher ainda é responsável pela maior parte da organização da casa e pela educação dos filhos (ela tem três), exigindo das profissionais uma forte habilidade multitarefas.

Outro relatório publicado recentemente pela Caliper confirma o que Marici observou na prática em sua vivência internacional. A pesquisa baseou-se em entrevistas com 181 mulheres que atuam na área de gestão para detalhar o perfil geral da administradora brasileira. As respostas mostram que elas têm muita assertividade, mas com tendência a defender posições sem pecar pelo excesso de agressividade. "Na maioria das vezes, a alta agressividade não é bem-vista pela equipe, principalmente quando é somada à falta de flexibilidade", afirma Ana Cristina Artigas Santos, gerente de atendimento da Caliper e responsável pelo trabalho.

Motivar a equipe por meio de uma postura aberta e moderada foi justamente o ponto de partida para que a paulistana Priscilla Shumate, de 38 anos, reformulasse o departamento de marketing da Nike no México. Quando assumiu a direção da equipe de 37 pessoas, em janeiro de 2011, reparou que apenas os cinco gerentes contribuíam com ideias, enquanto os demais se limitavam a obedecer. "Era uma loucura que justamente os mais jovens e próximos ao nosso consumidor estivessem bloqueados pela hierarquia", conta. "Então, procurei fazê-los entender que todos ali deveriam ter voz, independentemente do cargo." Mais engajado, o grupo acabou fazendo –

FOTOS: MAURICIO CARRANZA

1 A publicitária Fernanda Romano: entre São Paulo e Nova York

2 Michele Levy com o designer Jason Wu em Nova York

3 Mônica Pinto: responsável pela expansão asiática da Le Creuset

por meio de um orçamento anual de 30 milhões de dólares – com que o México se posicionasse entre os três países mais receptivos às ações publicitárias da marca no mundo. No mesmo período, a Nike sagrou-se campeã em número de seguidores nas redes sociais em território mexicano, batendo a Coca-Cola. Seu desempenho lhe rendeu, no fim de maio, a promoção a diretora sênior de marketing para a Olímpiada de 2016 e o retorno à sede em Beaver-

ton, nos Estados Unidos. Com 12 anos de casa, Priscilla entrou na Nike em 2001 como EKIN, sigla que designa os jovens que fazem um trabalho de "evangelização" da marca com os representantes da empresa. Ser brasileira, segundo ela, não foi um trunfo apenas agora, pela questão da Olimpíada, mas também porque a companhia sempre buscou inspiração no Brasil. "O esporte e o culto ao corpo fazem parte da nossa cultura", conta Priscilla, que foi aos Estados Unidos para cursar a faculdade no Texas e sagrou-se campeã mundial de handebol pela seleção americana. "Vim mesmo atrás do *american dream* e cheguei lá, sempre extraindo o lado positivo do jeitinho brasileiro, que é a capacidade de encontrar soluções de maneira criativa, aliada à pontualidade, disciplina e capacidade de ouvir que aprendi por aqui", diz Priscilla, que é casada com um americano e tem um filho de 3 anos e meio.

A conquista de um sólido espaço no exterior também é realidade para a publicitária Fernanda Romano, 38 anos, listada, no ano passado, entre as 100 mulheres mais influentes da publicidade pela revista-referência *Advertising Age*. Deixando para trás uma carreira bem-sucedida (e premiada) na DM9, em São Paulo, ela decidiu partir para Nova York em 2005. "Cresci na profissão vendo as coisas vir de fora e decidi que queria estar onde as pessoas estavam criando tudo isso." Após passar por posições importantes em agências multinacionais de primeira linha em Nova York, Madri e Londres – além de um ano sabático durante o qual viajou e redesenhou suas metas –, Fernanda lançou a agência Naked no Brasil. Com sede em São Paulo, a empresa é parte de uma rede presente nos Estados Unidos, Inglaterra, Dinamarca, Japão e Austrália e, em menos de

MAURICIO CARRANZA

Luciana Pavan: 18 anos trabalhando no exterior

um ano e meio, arrebanhou clientes como Natura, Oi, Penalty, Yahoo!, Mars e Hering. Na ponte aérea São Paulo–Nova York, Fernanda lidera a criação da Naked enquanto trabalha na gestação de uma plataforma de *crowdsourcing* para financiar testes de medicamentos de forma independente das grandes farmacêuticas, além de uma consultoria de inovação e incubadora de ideias. "O fato de minha escola no Brasil ter sido um mercado machista e preconceituoso me deu resiliência", diz. "Trabalhar com americanos e europeus é muito diferente de lidar com brasileiros, a gente leva tudo para o pessoal, temos dificuldades em impor limites a nós mesmos e aos outros, e nos sentimos responsáveis pela equipe de uma maneira que os estrangeiros, em geral, não se sentem", conta Fernanda. Ela admite ter tido dificuldade para delimitar a fronteira entre a informalidade que quebra o gelo e a que a impede de ser levada a sério. "Foi bem difícil encontrar o equilíbrio, porque, se passasse a me comportar como uma gringa perderia o diferencial, que é ser cabeça aberta e informal", diz.

Também estabelecida em Nova York como empresária, a catarinense criada em São Paulo Michele Levy, de 40 anos, não apenas almejou como planejou minuciosamente sua carreira internacional, tendo como ponto de mira Wall Street. Após um MBA em Harvard, 12 anos trabalhando em *private equity* no banco JPMorgan na tão sonhada avenida e quatro anos como diretora sênior da organização Americas Society and Council of the Americas (fundada pelo banqueiro David Rockefeller para promover o diálogo e a educação nas Américas), Michele decidiu lançar-se em voo-solo em plena crise, entre 2008 e 2009, abraçando a representação exclusiva das sandálias Melissa para os Estados Unidos e Caribe em parceria com o marido. "Crise não assusta brasileiro", diz a CEO da Melissa Shoes, que atualmente vende 1 milhão de pares ao ano, tendo na carteira de clientes lojas pesos pesados, como Saks Fifth Avenue, Neiman Marcus, Nordstrom, Bergdorf, J. Crew, Victoria's Secret, entre outras. "No nosso país as coisas não são fáceis, então precisamos ter uma adaptabilidade que me diferenciou desde sempre e da qual desfruto para saber reagir a pessoas, perguntas e situações", diz a empresária, que viu a crise como uma oportunidade para investir em um produto glamouroso e barato.

A capacidade de adaptação nata e o instinto de sobrevivência profissional de quem está acostumado com um mercado extremamente competitivo e instável como o do Brasil são ainda mais valorizados quando se trata de abrir mercados emergentes e culturalmente distintos. À paulistana Mônica Pinto, 45 anos, coube a árdua tarefa de implantar, a partir de 2003, a multinacional francesa de artigos de luxo para cozinha Le Creuset nos grandes mercados asiáticos, a começar pela China. Vivendo na ponte aérea Tóquio–Xangai, ela ainda foi responsável por instalar escritórios em Taiwan, Malásia, Coreia do Sul e Cingapura e, posteriormente, assumiu a direção da empresa no Japão (que triplicou as vendas durante seus cinco anos de gestão). Sua filha, hoje com 4 anos e meio, nasceu em Tóquio, cidade de onde resolveu se mudar após o terremoto de 2009. Diretora comercial do Le Creuset Group, agora instalada na matriz em Lugano, na Suíça, ela soma 17 anos na empresa. "Meu jogo de cintura tipicamente brasileiro foi essencial para que conseguisse me estabelecer na Ásia, que, até aquele momento, era um lugar totalmente desconhecido para mim." Foram determinados traços culturais, também, que lhe serviram de arma letal para atingir seus objetivos, ainda que à custa de certa saia justa. "Numa reunião em Tóquio, instintivamente, apertei a mão do diretor de uma importante loja de departamentos", conta. "Como no Japão tocar as pessoas está totalmente fora das normas de etiqueta, ele ficou tão absolutamente desconcertado que acabou perdendo o foco da negociação e aceitou todas as minhas condições."

Capacidade de adaptação é crucial para explorar mercados emergentes

Abrir terreno na Ásia, bem como no Brasil, não é tarefa fácil para o gênero feminino. Segundo a pesquisa global desenvolvida desde 2007 pela consultoria McKinsey & Company, intitulada Women Matter ("A questão da mulher"), as mulheres ocupam 7% dos cargos de direção nas empresas brasileiras – na China a marca é de 6% e na Índia de 5%. Na Noruega, as mulheres são responsáveis por 32% dos postos de chefia, enquanto a média europeia é de 17% e os Estados Unidos têm 15% de profissionais do sexo feminino no comando. Ainda é muito pouco, visto que pesquisas bem fundamentadas (citadas em Women Matter) apontam para o fato de que empresas com um número significante de executi-

MAURICIO CARRANZA

vas tendem a conseguir melhores resultados. De qualquer forma, é compreensível que profissionais altamente qualificadas vejam Europa e Estados Unidos como territórios menos inóspitos do que o Brasil para ascender na carreira.

Responsável global pelo mercado de embalagens da suíça Clariant na Unidade de Negócios Masterbatches (concentrados de cores e aditivos para uso na fabricação de plásticos), a paulistana Alessandra Funcia, 38 anos, morou seis meses na China para montar um novo laboratório da empresa no gigante asiático, antes de instalar-se, em 2011, na matriz da empresa na região de Basileia (referência mundial da indústria

JORNADA MÚLTIPLA

NUMA SOCIEDADE em que a divisão das tarefas domésticas (administrativas ou práticas), assim como o embate diário na educação dos filhos, ainda pende para o lado feminino do casal, desempenhar com êxito os papéis dentro e fora de casa implica atos heroicos. Desde que os sutiãs arderam nas fogueiras dos anos 1970, isso está longe de ser novidade. No entanto, o assunto volta a ser interessante quando se trata de um grupo de mulheres que trabalha várias horas acima da média mundial, viaja com frequência alucinante e, principalmente, faz tudo isso sem contar com o apoio logístico da família estendida, em lugares onde a mão de obra doméstica é mais escassa e cara do que no Brasil.

"O primeiro passo é conformar-se em conviver com a frustração, porque depois de ser mãe é impossível continuar trabalhando tanto quanto antes e, ao mesmo tempo, você sempre tende a achar que poderia ser uma mãe ou uma esposa mais dedicada", conta Mônica Pinto, que teve sua filha, hoje com 4 anos e meio, no Japão. "Por outro lado, alegro-me de estar proporcionando à minha filha uma educação extremamente cosmopolita, que a ajudará a ser flexível e tolerante às diferenças." Hoje, vivendo na Suíça, ela ainda sente saudade da babá filipina Mita, a quem pagava 5 mil dólares mensais, e sem a qual acredita que não conseguiria ter "sobrevivido". "Aqui na Suíça já tentei oito pessoas e ainda não encontrei a certa, menos mal que os meus pais também moram aqui", diz ela, que hoje em dia se empenha em reduzir suas viagens às estritamente necessárias e conta com a estreita colaboração do marido, a quem compete cozinhar, por exemplo.

Do outro lado do Atlântico, em Nova York, Michele Levy, mãe de uma menina de 5 anos e meio, também trava uma batalha diária para encontrar o equilíbrio entre trabalho, família e vida pessoal, ainda que conte com serviço de babá 24 horas. "Disciplina é o ponto-chave, e me forço a fechar o computador às seis da tarde para ver minha filha, jantar e colocá-la na cama, depois volto a trabalhar ou vou aos eventos de moda que fazem parte do meu negócio", diz Michele. "Mas ainda tenho de melhorar muito nesse equilíbrio." Para a empresária, os americanos tendem a ser mais tolerantes com as questões maternas que possam interferir no trabalho (ficar em casa para cuidar de um filho doente, por exemplo). "Mas isso não por um melhor entendimento das questões familiares, e sim por pragmatismo, já que eles têm medo de processos por discriminação e também sabem que as habilidades especificamente femininas são fundamentais para o

Alessandra Funcia: jogo de cintura na mudança da China para a Suíça

química), o que a obrigou a se adaptar a dois universos extremamente opostos em pouquíssimo tempo. "Ter vindo de um país de contrastes nos permite entender outras nacionalidades, sejam os que enfrentam dificuldades parecidas com as que existem no Brasil ou os que vivem com abundância", conta Alessandra, que acredita que ser uma profissional com experiência em um mercado considerado emergente, como o Brasil, é uma de suas fortalezas.

"Trabalho no exterior há 18 anos e, no princípio, ser brasileira atrapalhava porque tínhamos certa fama de aproveitadores e oportunistas", conta Luciana Pavan, vice-presidente de mídia digital para o grupo A&E Ole Networks desde 2009, baseada em Miami, que soma passagens pelo banco de investimentos Goldman Sachs e pela gigante das comunicações Viacom, tendo trabalhado no Brasil e na Europa (Londres), em conjunto com equipes no Leste Europeu, no Oriente Médio e na África. "O Brasil está na moda, é *cool* ser brasileira e, além do mais, passamos a ser considerados trabalhadores esforçados e positivos", diz Luciana. A opinião de que a imagem do brasileiro, e sobretudo da brasileira, mudou drasticamente na última década é unânime entre as executivas que cultivam longas carreiras internacionais. Ainda que sejamos, mais do que nunca, o país do futebol no pré-Copa, o samba em horário comercial parece ter sido, enfim, abolido do estereótipo verde-amarelo.

A imagem do trabalhador brasileiro mudou radicalmente para melhor

bom desempenho das empresas", diz ela, que vê com bons olhos o fato de a filha crescer livre, longe das cobranças da família tradicional e em um ambiente onde não há preocupação com a segurança.

Também nos Estados Unidos, em Houston, Marici Santos (mãe de três meninas de 11, 15 e 18 anos) apostou em dividir a responsabilidade pelos cuidados da casa com a família toda. "Quando viemos para os Estados Unidos, decidimos não ter empregada e utilizar esta mudança como uma oportunidade para que cada um fosse mais responsável pela casa e por suas próprias coisas", diz. "A minha filha mais nova, por exemplo, lava suas roupas e mantém o seu quarto organizado e limpo." Dividindo as responsabilidades, Marici acredita estar estimulando as filhas a crescer. Segundo ela, também é de grande ajuda que as escolas públicas americanas sejam de ótima qualidade, oferecendo aos alunos a oportunidade de estimular seus talentos, seja em esportes, artes ou aprofundando o conhecimento em qualquer área com a qual tenham maior afinidade.

O desafio de ser multitarefa, claro, não se restringe às mulheres casadas e com filhos. Com uma agenda atribuladíssima de viagens, Luciana Pavan virou *expert* em administrar seu tempo, que otimiza com precisão científica. "Tive de facilitar muito minha vida, já que não tenho tempo para muita coisa", diz ela, que começa suas sessões de ginástica às 5 e meia da manhã. A executiva faz a maioria das suas compras pela internet (de móveis a roupas), excluiu do seu guarda-roupa peças que precisem ser passadas e utiliza uma lavanderia automática (24 horas) perto da sua casa para as demais. Marca reuniões de negócios no café da manhã e no almoço para ter tempo de comer e só escolhe médicos que atendam perto de seu escritório. Ao dirigir 40 minutos para o trabalho, ouve as notícias por um aplicativo no celular e fala com as amigas e família usando o bluetooth. "Também tento, pelo menos uma vez por mês, marcar um jantar com grupos de amigos diferentes para poder manter uma vida social seminormal e lembrá-los de que ainda moro em Miami." Luciana perdeu a conta de quantas entradas de cinema, shows e teatro perdeu por ter de trabalhar. "Ter um relacionamento sempre foi um desafio, porque normalmente os homens não gostam ou não entendem a importância das viagens e o fato de eu trabalhar tanto", diz. "Mas agora, finalmente, encontrei um namorado que me entende e apoia, o que já é uma grande ajuda nesta vida corrida que levo".

Azevedo: habilidade e imaginação para construir um novo consenso

PHOTO © WTOSTUDIO CASAGRANDE

Trabalho de Hércules

O brasileiro Roberto Azevêdo tem até o fim do ano para mostrar que é possível salvar a OMC da ameaça de fragmentação

VERA THORSTENSEN*

A eleição de Roberto Azevêdo para o cargo de diretor-geral da Organização Mundial de Comércio (OMC) representa um grande sucesso da diplomacia dos países emergentes, em especial o Brasil. Significa, também, um enorme desafio para o novo articulador do sistema multilateral de regras para o comércio. Quebrando o acordo tácito de colocar representantes de países desenvolvidos nos postos-chaves das organizações econômicas, na medida em que crescia o papel das economias emergentes, foi se formando a opinião de que estaria na hora de um representante da América Latina ou da África assumir o cargo.

O desafio é atender os países em desenvolvimento e atrair de volta os ricos

A eleição de um brasileiro tem importantes consequências. Coloca na mão dos emergentes, principalmente dos Brics, uma enorme responsabilidade – a de formar uma forte coalisão que defenda as demandas dos países em desenvolvimento e, ao mesmo tempo, atraia os países desenvolvidos, cada vez mais desinteressados pelo sistema multilateral do comércio, desde que o núcleo central da OMC, formado pelos Estados Unidos e pela União

Europeia, decidiu dar preferência ao regionalismo.

A OMC é a responsável pela negociação e supervisão das regras do comércio internacional. No decorrer das suas sete décadas de história, construiu um sistema sofisticado de princípios, regras e instrumentos que têm como objetivo não só a liberalização do comércio como o desenvolvimento econômico de seus membros. O marco mais representativo é o de oferecer um "tribunal" para solucionar os conflitos do comércio, único dentre as organizações econômicas internacionais. Com a complexidade do comércio internacional do mundo moderno, as regras negociadas na OMC ficaram defasadas. Questões novas, como a inter-relação do comércio com investimentos, concorrência, meio ambiente, energia e câmbio exigem cada vez mais a adequação das regras antigas e a negociação de novas regras.

O novo diretor-geral precisará ser extremamente hábil e imaginativo para construir consenso em tor-

*

Vera Thorstensen é professora da EESP-FGV e coordenadora do Centro de Comércio Global

no do futuro da OMC. Afinal, o que querem seus membros da Conferência Ministerial de Bali? Enterrar a rodada de Doha iniciada em 2001, fechar alguns pontos e dar o trabalho por encerrado, ou revigorar seu mandato e colocar mãos à obra? O grande problema é que a Rodada foi iniciada em um contexto diferente. O mundo em que seu mandato foi negociado mudou substancialmente.

Doze anos depois, o comércio internacional tem de dar respostas a quatro grandes e novos condicionantes. O primeiro é a multiplicação de acordos preferencias de comércio, sejam regionais ou bilaterais, que vêm criando um sistema paralelo de regras de comércio fora de controle da OMC. São regras que avançam o quadro normativo para temas já negociados (serviços e propriedade intelectual) ou avançam em questões novas para a OMC (investimento, concorrência, meio ambiente e padrões trabalhistas). Nesse contexto, o ponto mais controverso é a estratégia dos Estados Unidos de matar a Rodada de Doha, uma vez que não conseguiu arrancar dos países emergentes maior acesso a mercados. Mais ainda, os Estados Unidos resolveram isolar os Brics e outros países emergentes e partiram para a criação de dois mega-acordos comerciais: o TPP (Parceria do Pacífico) e TTIP (Parceria Transatlântica). O primeiro tem por objetivo disputar a influência da China na região do Sudeste da Ásia, bem como o comércio regional em franco crescimento. O TTIP é mais ameaçador. Tem por objetivo a coordenação entre EUA e União Europeia para criar um novo sistema de regras que comandem o comércio internacional do presente século. As áreas prioritárias serão: serviços, propriedade intelectual, subsídios, medidas sanitárias e normas técnicas.

O segundo condicionante é o fortalecimento das cadeias globais de valor, coordenadas pelas transnacionais sem fronteiras, que buscam sempre maior competitividade e consideram as regras tradicionais da OMC, baseadas em imposição de tarifas, medidas anti-dumping e regras de origem, como fontes de custos e barreiras ao comércio. Ou seja, querem uma nova OMC, centrada em temas de comércio como investimentos, concorrência, serviços e propriedade intelectual e padrões climáticos (privados). A globalização é um fenômeno irreversível. Acontece que tais regras criariam uma OMC centrada nas expectativas dos países desenvolvidos, mas que se tornaria desbalanceada por só defender seus interesses. As transnacionais querem substituir a solução de conflitos por mecanismos de arbitragem, por serem mais rápidos que os longos processos de

solução de controvérsias da OMC. Com isso, perde-se toda a construção de interpretação e jurisprudência da OMC.

O terceiro condicionante é a questão dos impactos do câmbio nos instrumentos de comércio. Uma verificação atenta do cenário internacional constatará que a moeda da maioria dos países exportadores está desvalorizada e a de parte dos países com problemas está valorizada. Resultado: o instrumento de tarifas acaba sendo anulado para os valorizados (Brasil e europeus mediterrânicos) enquanto os desvalorizados (EUA, México, China e europeus nórdicos) oferecem subsídios para suas exportações. Outros instrumentos importantes contra práticas ilegais, como medidas anti-dumping e antissubsídios, são erodidos diante da magnitude dos desalinhamentos cambiais atuais. Insistir em que o assunto é do FMI é a estratégia dos que se beneficiam com a situação atual. O FMI não é a OMC e não tem dentes (tribunal) como a OMC. Seus membros nunca julgaram e jamais julgarão nenhum dos seus integrantes como manipuladores de câmbio. A solução da OMC não deve depender do FMI para determinar se um país é manipulador ou não. Bastaria verificar se um país, via mecanismo de câmbio, não estaria frustrando os objetivos da OMC, desvirtuando suas regras. Se tal prática fosse constatada, seria permitida a neutralização dos desalinhamentos cambiais que frustrassem tais objetivos por meio de medidas tipo antissubsídios.

SHUTTERSYOCK

A estratégia dos países ricos é clara: ditar as novas regras do comércio

O quarto condicionante é dar resposta à demanda dos países em desenvolvimento e menos desenvolvidos de que comércio não traz só vantagens para os outros países. Até hoje, a única ação da OMC tem sido por meio do tratamento especial e diferenciado, que nada mais significa que prazos mais longos e metas menos ambiciosas para a implementação das regras estabelecidas. Algumas iniciativas foram aprovadas, como o comércio livre de tarifas e cotas para países menos desenvolvidos e a de recursos para incrementar a infraestrutura para o comércio, apoiada pelos desenvolvidos. Mas, claramente, tais iniciativas são menores diante do brutal abismo que representa o comércio no desenvolvimento dos diferentes países da Organização. A esse desafio, a OMC tem dado fracas respostas.

No contexto atual, a estratégia dos Estados Unidos é clara: enfraquecer a OMC e, junto com a União Europeia, controlar a elaboração das novas regras de comércio do século atual. O que não está claro é como americanos e europeus, com essa estratégia, vão enfrentar a China – uma economia híbrida que, com imensas reservas, empresas estatais em todos os setores, financiamentos sem limites e câmbio desvalorizado, consegue, de forma muito eficiente, burlar todas as regras da OMC.

Diante de tais desafios, Roberto Azevêdo terá de usar todas as suas habilidades para não só trazer de volta para as mesas de negociação os 159 membros da Organização, mas também arrancar um acordo viável até o fim de 2013, que assegure o futuro da OMC. Não consegui-lo representará um sério golpe contra todo o sistema de regras construído durante sete décadas, com a fragmentação do sistema e o inerente conflito de normas que os acordos preferenciais estão criando. Não é a Rodada que está em causa, mas a relevância do sistema multilateral de comércio com sua tradição de singularidade e eficácia dentre as organizações internacionais.

Aposta estratégica

Desenvolvido em parceria com três países, o KC-390 é o lance da Embraer para crescer no mercado mundial de defesa

ARMANDO MENDES

Nas próximas semanas, num galpão de uma fábrica da Embraer no interior de São Paulo, será fabricada a primeira peça estrutural do primeiro protótipo do KC-390, o avião militar de transporte e reabastecimento em voo que é o mais ambicioso projeto da indústria aeronáutica brasileira. Uma vez fabricada, será possível dizer que o KC-390 deixou de ser um avião virtual, composto de desenhos e fórmulas guardados nos discos de memória e visualizados nas telas dos computadores, para começar a virar uma realidade física.

O começo da produção do protótipo, depois de um trabalho de concepção e projeto que tomou cerca de seis anos, seria, por si só, um marco importante na trajetória de qualquer empresa que fabrica aviões; mas, neste caso, representa ainda um passo adiante na consolidação da Embraer como uma corporação plenamente internacionalizada. A empresa brasileira está presente em todo o mundo e fabrica aviões para o mercado civil nos Estados Unidos e na China. No decorrer de sua história, criou um modelo próprio para projetar e fabricar aviões em associação com parceiros de risco, testado com sucesso em duas famílias de aparelhos para o transporte de passageiros. Mas ainda não tinha feito o que fez no caso do KC-390: liderar um consórcio internacional de fabricantes aeronáuticos no projeto e desenvolvimento de um avião militar.

Quatro empresas estrangeiras se associaram à Embraer para o projeto: a Aero Vodochody, da República Checa; as portuguesas EEA - Empresa de Engenharia Aeronáutica S.A. e OGMA – Indústria Aeronáutica de Portugal S.A. (esta última controlada pela própria Embraer); e a Fábrica Argentina de Aviones Brigadier San Martín (FAdeA), que fica em Córdoba, no interior do país vizinho. Juntas, elas bancam uma aposta estratégica para a Embraer, que pretende aumentar sua presença no mercado da aviação de defesa nos próximos anos. Nos planos do grupo brasileiro, a Embraer Defesa & Segurança — unidade que toca o KC-390 e toda a produção para fins militares — deverá responder, em 2025, por 25% das receitas totais. Esse número vem crescendo ano a ano; chegou a 17,1% no ano passado e estima-se que alcance 20% já em 2013. O novo

DIVULGAÇÃO

UM BOM COMEÇO

QUEM JÁ firmou cartas de intenção para a compra do KC-390

PAÍSES	UNIDADES
Brasil	28
Colômbia	12
Argentina	6
Chile	6
Portugal	6
República Checa	2
TOTAL	**60**

Imagem digital do KC-390: primeiro voo em 2014

avião será uma das ferramentas mais importantes para concretizar o avanço esperado no futuro próximo (*leia mais na pág. 66*).

Que máquina é esta, que vai ser construída por cinco empresas em quatro países e dois continentes? O KC-390 é um avião grande, o maior já projetado no Brasil; mede cerca de 34 metros de comprimento por 35 metros de envergadura (a distância entre as pontas das asas), e vai carregar até 23 toneladas de carga, impulsionado por dois motores a jato. Será o avião mais pesado já produzido pela Embraer. Seu peso máximo total de decolagem, de 80 toneladas (a soma do peso do próprio avião, do combustível e da carga transportada), é uma vez e meia maior que o avião mais pesado feito até hoje pela empresa, o Lineage 1000, versão executiva topo de linha da família de aparelhos comerciais E170/190. Seu mercado-alvo, estimado em 50 bilhões de dólares, são forças aéreas do mundo todo, que precisam de aparelhos muito robustos — e, de preferência, muito econômicos — para transportar tropas

e cargas e fazer o papel de postos de combustível voadores, reabastecendo no ar aviões de caça e ataque em missões de combate.

Para projetar e construir esse cargueiro do ar, a Embraer precisou traduzir para novo ambiente uma capacidade que já tinha desenvolvido para o mercado civil. "Aplicamos a experiência que a Embraer adquiriu na estruturação de parcerias a um programa de defesa", resume o diretor do projeto KC-390, o engenheiro Paulo Gastão Silva. "Para nós, é a primeira vez com a Embraer liderando." Na prática, esse modelo de produção em cadeia global significa que a montagem final do avião se assemelha a um grande quebra-cabeça no espaço e no tempo. Será preciso juntar peças vindas de fabricantes e países espalhados pelo mundo, numa linha de produção que está sendo instalada no município de Gavião Peixoto, no interior de São Paulo, onde fica uma unidade da Embraer dedicada aos aparelhos militares.

Construir um avião em parceria se assemelha a montar um quebra-cabeça

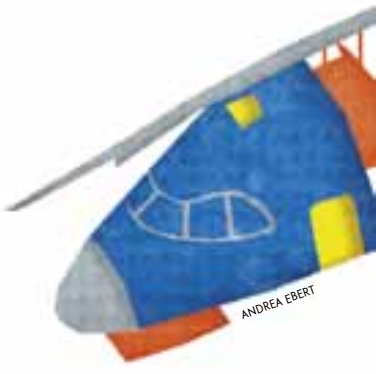
Um exemplo: para que o primeiro protótipo do KC-390 possa fazer sua primeira decolagem no fim de 2014, como previsto, a Aero está, desde fevereiro, "cortando o metal" para a manufatura dos bordos de ataque fixos das asas do avião (a borda dianteira da asa, que corta o ar durante o voo), em sua fábrica na cidade de Odolena Voda, ao norte de Praga. E não só a Aero: cada uma das parceiras investiu recursos no desenvolvimento e na manufatura das peças que lhes cabe fornecer. Os checos, entre outras tarefas, são responsáveis por uma seção da fuselagem traseira e os já citados bordos de ataque fixos das asas; os portugueses fabricam a seção central da fuselagem e a estrutura que abriga o trem de pouso principal quando recolhido; enquanto aos argentinos cabem o cone da cauda, a porta da grande rampa traseira de carga e as portas do trem de pouso do nariz (*veja ilustração ao lado*). As quatro empresas são os parceiros principais, responsáveis por grandes partes da estrutura e das asas; mas, ao todo, cerca de cem empresas contribuem para a montagem do quebra-cabeça com peças e componentes, que vão das turbinas de propulsão e componentes eletrônicos a itens de acabamento interno da cabine.

Durante os últimos dois anos, cerca de cem pessoas ligadas aos parceiros industriais e a outros fornecedores passaram por um conjunto de prédios baixos cercados de árvores no distrito de Eugênio de Melo, em São José dos Campos. É lá que está instalada a área de desenvolvimento da Embraer, distante uns 20 minutos da planta principal da empresa, que fica ao lado do aeroporto de São José. Esse grupo de origens e nacionalidades variadas se juntou a mais de mil brasileiros para levar adiante as fases do desenvolvimento do projeto (o idioma mais ouvido nas discussões técnicas era o inglês, a língua franca da aviação internacional). As equipes trazidas ao Brasil pelos quatro parceiros industriais passaram aqui temporadas longas. O grupo de engenheiros e executivos da Aero, por exemplo, chegou a ter 15 pessoas em São José dos Campos por aproximadamente 14 meses, participando da chamada JDP — sigla em inglês para Fase de Definições Conjuntas. Esta é a etapa em que todas as conexões e interfaces entre os diversos sistemas do avião são minuciosamente estabelecidas, de forma a permitir que cada uma das empresas possa, daí em diante, detalhar as peças e conjuntos estruturais que lhes cabem.

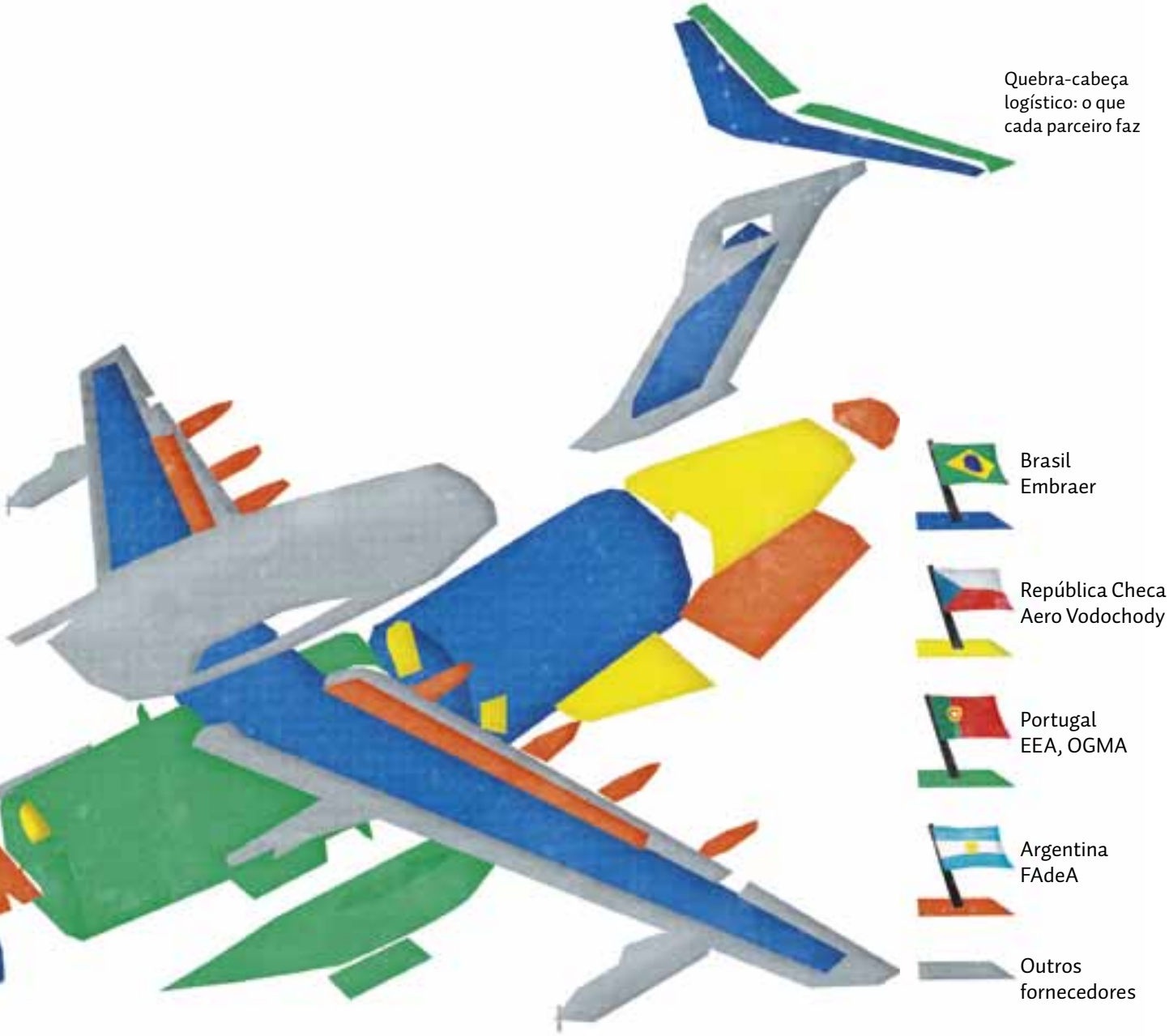
Cada uma das equipes tinha à frente um gerente de projeto e um engenheiro-líder técnico. Para os checos, este último era o *design lea-*

PARA TODA OBRA

O KC-390 foi desenhado para ser uma espécie de pau-para-toda-obra da logística militar. Sua configuração é comum em aviões da categoria: asa no alto da fuselagem, para não interferir com o espaço da baia de cargas, e grande porta traseira com rampa, para facilitar o embarque, o desembarque e o lançamento aéreo. O porte do avião — que ainda não tem um nome além da sigla KC-390 — vai permitir o embarque de um carro de combate ou um helicóptero, além de tropas e carga geral. Mas também poderá lançar paraquedistas; reabastecer em voo outros aviões e helicópteros; cumprir operações de busca e resgate; servir como avião-ambulância, fazendo a evacuação de feridos, bem como apoiar missões humanitárias.



ANDREA EBERT



Quebra-cabeça logístico: o que cada parceiro faz

der Josef Reznicek, que voltou com sua equipe a Odolena Voda — ao norte de Praga, onde fica a sede da Aero — em setembro de 2012, no fim da fase de definições conjuntas. Mas, por política da empresa, quem falou à PIB sobre o trabalho conjunto foi o diretor de estratégia Petr Rehor. "Na evolução de nossa cooperação com a Embraer, foi muito significativa a ampliação do escopo de nosso trabalho", ele afirmou por *e-mail*. "Em especial, no 'pacote' da fuselagem traseira, o segmento pelo qual ficamos responsáveis quase dobrou em relação ao escopo original do trabalho."

De setembro para cá, o desenvolvimento avançou até chegar ao ponto, em abril deste ano, no qual a configuração do avião foi, afinal, "congelada" com o aval do cliente inicial, a Força Aérea Brasileira (FAB). Vencida essa etapa, dois passos decisivos podem ser dados: um, a liberação dos desenhos técnicos para a área de manufatura, que começa, então, a fabricar as primeiras peças para a montagem dos quatro protótipos previstos; e o outro, a largada da campanha de comercialização do KC-390. É quando a Embraer sai a campo para discutir as configurações do avião que interessam a cada cliente potencial, bem como preços e condições de entrega. Até o momento, a empresa recebeu cartas de intenção de compra para 60 aviões. Quase a metade (28 unidades) vai para o cliente original, a FAB, que definiu as especificações iniciais do desenho. O restante vai para as

1

forças aéreas dos países das quatro empresas parceiras (14 aviões) e dos vizinhos sul-americanos Colômbia e Chile, que, juntos, propõem-se a comprar 18 unidades.

Essas intenções, se confirmadas, podem ser vistas como um naco de mercado tomado ao principal concorrente do avião da Embraer, o conhecido e ubíquo Hercules C-130, da americana Lockheed Martin. O Hercules é um projeto dos anos 50 do século passado, que vendeu como pão quente e domina sua categoria. Modernizado diversas vezes, mais de 2 mil unidades já foram entregues às forças aéreas de cerca de 70 países — entre elas, a FAB. Mas há outro desafiante para disputar o mesmo mercado: está tomando forma nas pranchetas (virtuais) de seus fabricantes o MTA, um cargueiro de porte e desenho básico semelhante ao avião brasileiro, desenvolvido por empresas da Rússia e da Índia — não por coincidência dois Brics, como o Brasil.

Foi exatamente para substituir os mais de 20 envelhecidos Hercules C-130 de sua frota que a FAB encomendou à Embraer, em 2009, o projeto definitivo do KC-390 (até então, a empresa vinha fazendo desenhos preliminares com base em seus estudos de mercado). Os cálculos da empresa indicam que até 2025 haverá uma demanda de 728 aviões dessa categoria — conhecida como transportadores militares médios — em grande parte como substitutos das centenas de Hercules C-130 que estão chegando ao fim de sua vida útil. Para a Embraer, portanto, a encomenda da FAB foi o trampolim para a entrada em um segmento do mercado internacional em que ela ainda não atuava e que tem seus próprios requisitos e peculiaridades.

A Força Aérea Brasileira banca o desenvolvimento inicial do KC-390

Relembrando: construir um avião na liderança de um consórcio de empresas internacionais, em si, não é novidade para a Embraer. Seu braço de aviação civil faz isso desde os anos 1990, quando foi lançada a família de jatos regionais ERJ 145, de 50 passageiros, ainda em atividade. Mas quando se fala de aviões militares, a última experiência colaborativa da Embraer vinha dos anos 1980, quando participou do projeto e desenvolvimento do avião da ataque AMX, ainda hoje em uso pela FAB e pela Aeronáutica Militar italiana. Na época, os brasileiros entraram como parceiros juniores de um empreendimento liderado pelas fabricantes italianas Aeritalia (hoje Alenia) e Aermacchi. De lá para cá, o braço militar do grupo produziu, ainda, o Super Tucano, avião de ataque leve e treinamento que vem ganhando mercado ao redor do mundo — um de seus últimos compradores é a USAF, a Força Aérea dos Estados Unidos (*leia mais na pág. 66*).

Mas o Super Tucano foi um voo-solo, criado inteiramente "em casa". Dessa forma, coube ao KC-390 retomar essa modalidade de parceria nos projetos de defesa da Embraer, desta vez como líder. E, logo de saída, ficou clara uma diferença em relação às colaborações já bem exploradas no mercado civil: quando se trata de aviões militares, o envolvimento dos governos é indispensável. "No

FOTOS: DIVULGAÇÃO

2

caso do KC-390, as parcerias foram construídas num trabalho de equipe entre a Embraer, a Força Aérea e o governo brasileiro", afirma Paulo Gastão Silva, diretor do programa.

Nessa área da aviação, explica ele, é muito difícil algum fabricante ou fornecedor bancar sozinho o risco comercial de investir antecipadamente em um projeto acreditando que terá retorno certo se o seu produto oferecer o que o mercado precisa. "Os países onde a gente acabou tendo empresas parceiras industriais foram aqueles nos quais começamos com um trabalho conjunto de governo, apresentando o programa e mostrando as vantagens que isso poderia trazer para esses países, do ponto de vista da Força Aérea e do governo deles, como política industrial, e para a empresa participante."

A entrada de parceiros industriais também aliviou a conta na hora do investimento inicial do projeto. É a FAB, com recursos de seu orçamento, que banca grande parte desse custo, diz Paulo Gastão. Mas os parceiros trazem aportes que reduzem um pouco a carga financeira sobre o contribuinte brasileiro. A empresa pode abrir os números desses investimentos? "Não", responde o executivo, refletindo a capa de segredo que costuma cercar projetos militares. Além do ângulo dos negócios, há sempre um fator geopolítico nessas decisões, diz ele: o interesse do governo brasileiro em criar laços econômicos com os vizinhos de Mercosul e América Latina impulsionou a aproximação com a argentina FAdeA, por exemplo.

O avião da Embraer vai desafiar o domínio do Lockheed Hercules C-130

Mas e a parceria com os checos, que ângulo geopolítico poderia ter? Nesse caso, revela Gastão, o interesse foi deles, e por razões de estratégia de negócios. A Aero Vodochody é uma fabricante aeronáutica de longa tradição na Europa, com 90 anos de atividade e a marca de ter sido uma das maiores produtoras de jatos de treinamento militar do mundo. Mas, como tantas empresas da Europa Oriental, enfrentou momentos difíceis na transição para a economia de mercado no fim do século 20. O grupo privado que a controla desde 2006 decidiu, então, apostar na produção de partes estruturais de aviões para empresas como a Embraer, a Boeing, a Airbus e a fabricante americana de helicóptero Sikorsky. "Um programa de parceria de risco como o do KC-390 pareceu atraente para a Aero Vodochody", afirma o diretor Petr Rehor. A empresa checa tomou, então, a iniciativa de procurar a Embraer: "Era uma ocasião para mostrar nossas capacidades e experiência", explica ele.

Paulo Gastão conta que os checos foram os últimos a entrar nas conversações para definir os parceiros do KC-390. Mas isso não foi problema, diz: "Nós começamos uma negociação com eles que foi muito boa, eles responderam muito bem". Da parte dos checos, a recíproca parece verdadeira. Rehor afirma que

1 O time reunido: projeto feito a muitas mãos

2 Maior rival: o veterano Hercules C-130

SUBINDO NO RANKING

A EMBRAER faz parte de uma lista nem um pouco frequentada por empresas brasileiras: a dos cem maiores vendedores de armas do mundo, compilada anualmente pelo Instituto Internacional de Pesquisa da Paz de Estocolmo (Sipri, na sigla em inglês), um prestigioso *think tank* sueco dedicado ao estudo de conflitos e assuntos de defesa e segurança. Na verdade, a Embraer é a única empresa brasileira na lista, dominada por nomes dos Estados Unidos e da Europa e com a presença de algumas companhias russas, israelenses, indianas e asiáticas.

A empresa brasileira vem subindo no ranking: na última versão, que considera as vendas de armas de 2011, ela passou da 95ª posição (em 2010) para a 81ª, um avanço de 14 degraus em um ano. Em comentários na imprensa internacional, a perspectiva é de que ela continue subindo: no momento em que a maioria das empresas tradicionais do complexo industrial-militar do mundo rico vê sua produção e receitas encolher em consequência do clima de austeridade pós-crise, a Embraer Defesa & Segurança atingiu, em 2012, pela primeira vez em sua história, a marca de 1 bilhão de dólares em vendas.

Enquanto o KC-390 está em desenvolvimento, o mais procurado produto de exportação do braço militar da Embraer é o pequeno e ágil Super Tucano, avião turboélice de ataque leve derivado do treinador Tucano, que fez seu primeiro voo em 1980. Mais de 200 Super Tucanos já foram encomendados por 13 países, e cerca de 170 estão em operação – em pelo menos um caso, o da Força Aérea da Colômbia, são regularmente utilizados em operações reais contra alvos das Farc, a guerrilha que controla partes do território colombiano. A Força Aérea dos Estados Unidos (USAF) comprou 20 deles no começo deste ano, depois de uma acidentada competição com a fabricante local Beechcraft, sujeita a intenso lobby nacionalista na imprensa e no Congresso americanos. A escolha do avião brasileiro chegou a ser anunciada no ano passado, cancelada em seguida e anunciada outra vez em fevereiro.

Os aviões serão montados na Flórida em parceria com a empresa americana Sierra Nevada, e a USAF pretende repassá-los às forças do governo do Afeganistão para uso na luta contra os insurgentes talibãs. O negócio foi visto como um selo de aprovação da mais poderosa força aérea do mundo aos produtos da Embraer. E está sendo interpretado como um sinal de que a americana Boeing se tornou a favorita no programa FX-2 – a arrastada disputa pelo fornecimento de 36 aviões de caça para a Força Aérea Brasileira que se prolonga, sem solução, desde o governo Fernando Henrique Cardoso (a Boeing oferece o modelo F-18 E/F, caça-padrão da Marinha americana, competindo com a francesa Dassault, fabricante do Rafale, e a Saab sueca, com o Gripen, ambos em uso pelas forças aéreas de seus países).

Não por acaso, a Boeing tem se aproximado da Embraer, nos últimos anos, firmando convênios de coope-

FOTOS: DIVULGAÇÃO

1

76	90	Korea Aerospace Industries		Aircraft	890	740	1 160	*77*	68	3 000
77	71	Bharat Electronics		Electronics	890	970	1 222	*73*	178	10 790
78	82	Cubic Corp.		Components (Electronics), Services	870	810	1 285	*68*	85	7 800
79	74	SRA International		Electronics	870	890	1 705	*51*	66	6 100
80	81	Precision Castparts Corp.		Components (Aircraft)	870	810	7 215	*12*	1 226	21 500
81	95	Embraer		Aircraft	860	670	5 893	*15*	93	17 270
82	88	Aselsan		Electronics	850	760	897	*94*	96	4 390
S	S	Selex Galileo (Finmeccanica)		Electronics	840	820	972	*87*	12	2 690

ração para integrar armamentos de sua fabricação ao Super Tucano e para trocar informações técnicas e colaborar na prospecção de compradores para o KC-390. "A Boeing nos ajudará a olhar para mercados fora daqueles iniciais, nos quais ela pode ter uma penetração melhor", afirma Paulo Gastão Silva, diretor do projeto. Os mercados iniciais a que ele se refere são aqueles nos quais foi estimado – de forma conservadora, excluindo países com indústria própria ou projetos no mesmo segmento – um potencial de vendas de 728 aviões até 2025.

A Boeing não se manifestou para esta reportagem. Por seu lado, a Embraer informa apenas que os estudos de mercado em conjunto das duas empresas continuam em andamento e os resultados serão anunciados no momento apropriado. Mas os sinais de uma parceria cada vez mais próxima estão no ar, reforçados pela constatação de que a Boeing não tem um produto próprio na faixa dos transportes médios. Seu avião militar de carga, o Boeing C-17, é maior e muito mais caro. E a Lockheed Martin, dona do Hercules C-130, o cargueiro que o KC-390 pretende desbancar, é sua grande rival global. A propósito, a Lockheed é a primeira do mundo e a Boeing a segunda, naquela mesma lista dos maiores vendedores de armas do Sipri.

2

1 O Super Tucano: sucesso no mercado militar

2 O AMX: primeira parceria com firmas italianas

a Aero atribui um grande valor à parceria e gostaria de estender a cooperação para outras áreas e novos projetos. E não apenas em questões de engenharia: "A Embraer é muito profissional na sua maneira de fazer negócios, e a Aero gostaria de aprender com ela nessa área", diz ele, afirmando que a intenção da empresa é "alinhar-se à cultura e aos processos da Embraer". Dito e feito: a empresa checa acaba de contratar três brasileiros para seus quadros, entre engenheiros e gerentes.

Cooperações internacionais em construção aeronáutica são notoriamente arriscadas e sujeitas a problemas, com atestam dois exemplos recentes em duas das maiores empresas do setor no mundo: a americana Boeing e a europeia Airbus. A Boeing atrasou em cerca de três anos o primeiro voo de seu produto mais novo e inovador em tecnologia, o modelo 787, por causa das dificuldades que encontrou para gerenciar uma cadeia de desenvolvimento e produção espalhada por todo o mundo. E no lado militar, a Airbus também sofreu sérios atrasos no programa A400M, outro avião cargueiro desenvolvido para as forças aéreas europeias (bem maior e mais caro, ele não concorre diretamente com o KC-390). A Embraer faz, portanto, uma aposta dupla com este projeto: para diversificar sua oferta de produtos e passar a depender menos dos aviões comerciais, ela entra em um novo mercado; ao mesmo tempo, busca replicar em sua linha de aviões militares um modelo de cooperação industrial que deu muito certo no lado civil. A resposta do mercado vai aparecer nos próximos anos, quando devem surgir os resultados do trabalho de vendas iniciado agora pela Embraer.

Passagem para a inovação

A MMO, de São Carlos, faz da tecnologia passaporte para o mercado de equipamentos odontológicos e médicos lá fora

ANTONIO CARLOS SANTOMAURO

Quando se lista o potencial do Brasil como exportador de produtos associados à inovação tecnológica, e não apenas de commodities agropecuárias e minerais, os setores citados são sempre os mesmos: indústria aeronáutica, extração de petróleo em águas profundas e alguns segmentos da indústria de tecnologia da informação. Mas há outros mercados nos quais o potencial competitivo do país começa a despontar em razão dos benefícios trazidos pela inovação tecnológica.

É o caso, por exemplo, da indústria de instrumentos médicos e cirúrgicos, hoje incluída entre as mais expressivas vertentes de geração de negócios internacionais para os projetos integrados ao polo de tecnologia de São Carlos. Sede de diversas instituições universitárias, esse município paulista aglutina, também, empresas dedicadas a outros ramos do desenvolvimento tecnológico, como indústria aeronáutica e aeroespacial, automação e desenvolvimento de materiais. Um dos expoentes do cluster de indústrias inovadoras dessa região é a MM Optics – ou MMO, como também é conhecida –, fabricante de instrumentos projetados com base na optoeletrônica, a ciência que une os conceitos da óptica com a eletrônica. Ou, em termos mais práticos e mais usuais, a ciência capaz de gerar equipamentos dotados de recursos como laser e LEDs (diodos emissores de luz).

Fundada em 1998 por cinco profissionais provenientes de instituições de ensino e pesquisa de São Carlos, a MMO exporta para diversos países da América Latina – como Peru, Bolívia, Equador, México e El Salvador –, para a Suécia e a Coreia do Sul. O esforço do momento é cavar um espaço no maior de todos os mercados, o dos EUA. Graças a esse desempenho, a empresa foi uma das vencedoras da mais recente edição do Exporta São Paulo, prêmio conferido pela Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo e pela São Paulo Chamber of Commerce às empresas paulistas com melhor desempenho no exterior.

A empresa foi criada por professores das universidades de São Carlos

No esforço de disputar clientes exigentes lá fora, a empresa priorizou investimentos no desenvolvimento tecnológico, que acabaram gerando, de acordo com Fernando de Moraes Mendonça Ribeiro, só-

DIVULGAÇÃO

Equipamento de diagnóstico bucal: avanço na oncologia

cio-diretor da MMO, uma inovação inédita em âmbito mundial: um sistema de polimerização de resinas odontológicas – aquela pequena luz azulada utilizada pelos dentistas para solidificar as resinas colocadas na boca do paciente –, confeccionado com LEDs, em vez das anteriores lâmpadas convencionais. Graças aos LEDs, além de menores e mais facilmente manuseáveis, os equipamentos de polimerização tornaram-se mais econômicos e passaram a exigir menos manutenção. "Agora essa é praticamente a única tecnologia utilizada, em todo o mundo, nessa aplicação", diz Ribeiro.

Mas tal façanha não rendeu dividendos comerciais à MMO: afinal, um ano antes de obter no Brasil a respectiva patente – mais exatamente em 2001 –, a empresa já havia divulgado a inovação em artigo publicado numa revista científica. Abriu, assim, brechas para multinacionais questionarem esse registro brasileiro – e simultaneamente impedirem sua concessão em outros países –, valendo-se de um princípio denominado "anterioridade", que veda a concessão de patentes sobre conhecimentos já tornados públicos. "Fomos ingênuos", admite Ribeiro. "A patente foi quebrada em razão do artigo que nós mesmos publicamos."

Embora sem a proteção do registro de propriedade, a nova tecnologia contribuiu decisivamente para franquear à MMO as portas do mercado externo, no início com esses equipamentos de polimerização, mais tarde com equipamentos para clareamento de dentes e, posteriormente, com o chamado "laser terapêutico", projetado para combater a dor e favorecer processos de cicatrização. Tais exportações começaram há aproximadamente dez anos e tiveram como origem demandas geradas em contatos com potenciais compradores ocorridos em feiras e encontros científicos promovidos no Brasil (ou, quando no exterior, em eventos aos quais a empresa comparecia apenas como visitante).

A partir de 2005, com o apoio da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), a empresa montou, pela primeira vez, um estande durante um evento na Alemanha e, desde então, leva regularmente sua marca a feiras no exterior. No segundo semestre deste ano, estará presente em eventos programados para o México e a cidade de Düsseldorf, na Alemanha. Tão logo começou a exportar, a empresa designou um profissional para cuidar de sua presença internacional, responsável, entre outras coisas, por prospectar novos mercados e lidar com uma rede composta de nove distribuidores, localizados nas Américas, na Europa, na Coreia e no Oriente Médio. "Nesse mercado é necessário trabalhar com distribuidores", diz Ribeiro. "Eles conhecem os regulamentos relacionados a equipamentos médicos e odontológicos específicos de cada país." Ele lembra que, quando a MMO começou a se inserir no mercado internacional, havia muita desconfiança em relação à capacidade de empresas brasileiras produzirem equipamentos médicos e odontológicos. "Mas essa situação já mudou muito, e o trabalho da Apex-Brasil, ajudando

a mostrar nossa tecnologia, contribuiu muito para essa mudança", afirma.

No ano passado, cerca de 4% do faturamento da empresa foi gerado por seus negócios no exterior. Tal índice já foi maior, reconhece Ribeiro. A queda decorre de uma conjugação de fatores, entre os quais se incluem a acentuada valorização do real perante o dólar, vigente até há pouco tempo, e o acirramento da concorrência proveniente de outros países. A expectativa é de que as receitas oriundas das operações no exterior atinjam 15% do faturamento de 8 milhões de reais esperado para este ano.

Esse expressivo crescimento decorrerá não só do câmbio mais favorável, mas também do início das operações nos Estados Unidos e da introdução de novos produtos no mercado. Entre eles, produtos capazes de ampliar a presença da empresa – atualmente muito forte na área odontológica –, no mercado de instrumentos médicos e, mais especificamente, no segmento da oncologia.

Um desses produtos traz embutida a recém-lançada tecnologia de tratamento do câncer de pele, denominada Lince, já certificada no Brasil e na Comunidade Europeia e, atualmente, objeto do processo de certificação no mercado norte-americano. Outro, destinado ao tratamento de câncer de colo do útero, está sendo desenvolvido em parceria com uma empresa dos Estados Unidos e deve ser lançado no mercado norte-americano na segunda metade deste ano. Tal empresa, do setor de biotecnologia, conheceu o trabalho da MMO durante um evento científico. "Interessaram-se por nossa tecnologia e propuseram a parceria", conta Ribeiro.

Paralelamente, a empresa planeja investimentos mais intensos no mercado da estética. Numa feira realizada em São Paulo, no ano passado, a MMO apresentou um aparelho portátil que faz uso do laser para estimular processos naturais de regeneração cutânea. "Lançaremos novos produtos para o mercado da estética no segundo semestre", anuncia Ribeiro.

Ele observa que, nos últimos anos, consolidou-se no mercado internacional uma intensa concor-

FOTOS: DIVULGAÇÃO

1 e **2** Tecnologia Lince: inovação para tratar câncer de pele

3 Sistema de clareamento dental: alvo de concorrência chinesa

4 Fernando Ribeiro: exportações podem gerar 15% dos negócios

rência de equipamentos odontológicos e médicos oriundos da China: inicialmente, no segmento dos polimerizadores de resinas; posteriormente na área dos clareadores de dentes e agora em outros gêneros de produtos. Essa concorrência asiática não poderia deixar de afetar as exportações da MMO, mas Ribeiro vê razões para continuar otimista. "Os competidores chineses vêm com tecnologias já estabelecidas, enquanto nós temos capacidade de novos desenvolvimentos tecnológicos, especialmente aqui na região de São Carlos, onde temos um grupo de excelência para pesquisas nessa e em outras áreas", diz.

Atualmente com 49 funcionários, a MMO mantém uma estrutura de pesquisa na qual, além dos cinco sócios – três deles com formação em Engenharia ou Física, e os outros dois técnicos –, atuam outros dez profissionais. Em suas pesquisas, trabalha conjuntamente com instituições como o Instituto de Física do campus de São Carlos da Universidade de São Paulo e com o Hospital Amaral Carvalho, de Jaú, hoje centro de referência no tratamento do câncer.

Exportar, ressalta Ribeiro, é um processo demorado, que exige apoio e financiamento em condições nem sempre disponíveis para empresas de menor porte, como é o caso da MMO. "Usamos financiamento para exportação, mas apenas as linhas convencionais dos bancos comerciais", diz. "Do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), até hoje, obtivemos recursos apenas para capital de giro. Segundo Ribeiro, cerca de 8% do faturamento da companhia reverte-se para a atividade de pesquisa e desenvolvimento. Tais investimentos são complementados com recursos provenientes de fontes oficiais de fomento à pesquisa, como a Agência Brasileira da Inovação (Finep) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Uma das prioridades é intensificar o processo de pesquisas em parceria com empresas de outros países, como já acontece com a companhia americana com a qual desenvolve o equipamento para tratamento de câncer de colo de útero. "Esse pode ser um caminho menos custoso para o mercado externo", pondera Ribeiro.

Antonio Carlos Santomauro

NÃO É PRECISO SER GRANDE PARA SE TORNAR INTERNACIONAL.

1

Moda compartilhada

Criar e compartilhar looks com imagens de roupas e sapatos disponíveis na web pode parecer apenas brincadeira, mas, com esse atrativo, a rede social especializada em moda Fashion.me já angariou 1 milhão de usuários no Brasil – onde foi criada em 2009 –, e outros 100 mil nos Estados Unidos. É fácil entender, pois, por que, no fim de 2011, conseguiu levantar recursos do fundo de investimentos americano Intel Capital. Para conquistar clientes no maior mercado do mundo, acaba de dar outro passo importante. Com um coquetel no Lincoln Center – onde ocorre a New York Fashion Week –, a Fashion.me lançou sua operação nos EUA, composta de uma versão inglesa de seu site e um escritório na Sétima Avenida, coração do chamado "distrito da moda" da Big Apple. Por enquanto, há apenas uma pessoa no escritório norte-americano da Fashion.me, cuja receita provém de participação nas vendas realizadas pelas marcas e lojas que exibem suas peças na rede social. Dois novos profissionais devem ser recrutados ainda este ano para a unidade em Nova York, visitada com frequência pelos dois criadores da rede: Flávio Pripas e Renato Steinberg. Ambos abandonaram carreiras promissoras no mercado financeiro em São Paulo para se dedicar ao empreendimento. O lançamento da operação norte-americana começa a gerar resultados, embora dados sobre faturamento não sejam revelados: "Já fizemos negócios com várias marcas de menor porte e agora estamos negociando com três grandes redes varejistas dos Estados Unidos", diz Pripas. "O mercado norte-americano tem escala muito maior, e a longo prazo tende a gerar, para a Fashion.me, receita até superior à brasileira.".

Atenção aos detalhes!

O advogado paulista Mário Inácio Ferreira Filho, especializado em Direito Empresarial para a pequena e média empresa, alerta para a necessidade de os empresários de menor porte contar com a assessoria de especialistas na hora de fechar negócios lá fora. Veja suas recomendações:

:: TRADING COMPANIES PODEM MINIMIZAR AS DIFICULDADES LIGADAS ÀS EXPORTAÇÕES, MAS ATENÇÃO AOS TERMOS DAS PARCERIAS ESTABELECIDAS COM ELAS: QUESTÕES COMO VALORES DE COMISSÕES E CUIDADOS COM A IMAGEM DA MARCA QUE VENDERÃO NO EXTERIOR SÃO CRUCIAIS.

:: OS PRODUTOS PRECISAM ATENDER EXATAMENTE ÀS ESPECIFICAÇÕES DOS PEDIDOS, POIS UMA ENTREGA FORA DO COMBINADO PODE COMPROMETER O SUCESSO DA EMPRESA NO EXTERIOR.

:: ATENÇÃO, TAMBÉM, AOS DETALHES DE ENTREGA, FRETE E CUSTOS DO CONTRATO: ELE SERÁ CIF OU FOB? A LOGÍSTICA SERÁ MULTIMODAL? SERÁ UM CONTRATO CFR? UM DETALHE MAL ANALISADO PODE TRAZER GRANDES PREJUÍZOS.

FOTOS: DIVULGAÇÃO

1 Pripas: aposta no distrito da moda de Nova York

2 Correios: em Miami para apoiar empresas do Brasil

O beabá da exportação

Pequenas e médias empresas da região metropolitana da cidade de Campinas constituem o alvo prioritário do programa de apoio, qualificação e estímulo à exportação lançado em abril último pela prefeitura do município paulista em parceria com o Banco do Brasil e o Núcleo Softex. A iniciativa, batizada de Exporta Campinas, prevê uma série de ações para empresas nos mais diversos estágios do processo de internacionalização, desde aquelas que estão ainda engatinhando, compostas basicamente de um CNPJ, até outras que já exportam regularmente. Entre outras iniciativas, o programa inclui auxílio com a documentação, cursos e treinamentos; consultoria para a obtenção de certificados sanitários (caso isso seja necessário); apoio financeiro em operações de câmbio e carta de crédito; consultoria para estabelecimento de uma identidade visual capaz de conferir maior competitividade no mercado internacional e definição dos mercados com maior potencial de negócios para as empresas.
O anúncio do lançamento foi acompanhado por uma estimativa de participação de aproximadamente 150 empresas por ano - a maioria, de pequeno e médio porte. Acredita-se que o potencial exportador da região se assenta em áreas como tecnologia, serviços, autopeças, alimentos e produtos agrícolas (frutas, por exemplo). Informações em ***https://exporta.campinas.sp.gov.br/***

2

Posto avançado nos EUA

Deve ser inaugurado no fim de julho, em Miami, o primeiro escritório dos Correios fora do Brasil. Montado no mesmo prédio do Centro de Negócios que a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) estabeleceu na cidade anos atrás, ele constituirá o primeiro passo efetivo do processo de internacionalização dos Correios, autorizado por lei desde 2011 a atuar no exterior. Apoiar as exportações das pequenas e médias empresas nacionais e os brasileiros no exterior - Miami recebe muitos deles - constitui a prioridade do novo escritório, que também prospectará oportunidades de negócio nos mercados de logística e encomendas e buscará ampliar as parcerias com os operadores postais dos Estados Unidos. Este país é responsável, hoje, por cerca de 42% do tráfego postal do Brasil com o exterior.

Globe-Trotter

VIAGEM EXECUTIVA

Marco Rezende

A V I A Ç Ã O

Tapete voador

DEPOIS DA Emirates e da Qatar Airways, chegou ao Brasil outra empresa levantina, a Etihad Airways ("etihad" significa unidade, união). Apesar de ter apenas dez anos de vida, a Etihad já tem em comum com suas congêneres da região repetidos prêmios pela qualidade do serviço e conforto em todas as classes a bordo, em jatos de última geração. Para começar, já são três voos semanais de São Paulo para Abu Dabi, em Airbus A 340-500, às terças, quintas e aos sábados, partindo às 18h20 e chegando às 16h05 (quase 15 horas de voo direto). A volta, nos mesmos dias, dura pouca coisa mais, pelos ventos contrários. Abu Dabi já foi um pobre porto de pescadores de pérolas, mas hoje é a capital dos Emirados Árabes Unidos (Dubai é um dos sete emirados) e responde sozinho por quase 60% do PIB do país.

1

1 Obama visita o colega chileno Piñera: bye bye, vistos

2 A primeira classe da Etihad: qualidade premiada

3 Emergência médica a bordo: é raro ter de pousar

ESTADOS UNIDOS

Chilenos bem-vindos

O TORMENTO do visto americano - ou melhor, do processo de obtenção do visto - vai se tornar apenas uma lembrança para os viajantes chilenos. O Chile vai se tornar, nas próximas semanas, a primeira nação latino-americana a ser incluída na restrita lista de países que integram o programa americano de isenção de vistos para viagens de turismo de até 90 dias. Os brasileiros que penam nas filas dos consulados americanos vão continuar penando - mesmo tendo gastado 8 bilhões de dólares nos EUA no ano passado.

FLICKR CASA BRANCA

SAÚDE

Há um médico a bordo?

VOCÊ AFIVELA o cinto para aquela viagem de trabalho de 12 horas e já pensa: "E se alguém passar mal dentro do avião?". "E se *eu* passar mal?". Acalme-se. Um recente estudo publicado pelo *New England Journal of Medicine* analisou mais de 7 milhões de voos comerciais e constatou que apenas 16 em cada 1 milhão de passageiros se queixam de mal-estar a bordo. Desses, só sete levam o piloto a procurar o aeroporto mais próximo. Em metade do voos há pelo menos um médico, e em 75% deles há pelo menos um enfermeiro ou paramédico. Os males mais frequentes: desmaios (mais de um terço dos casos), dificuldades respiratórias (12%), problemas cardíacos (7,7%) e convulsões (5,8%). Paradas cardíacas (contadas separadamente de problemas cardíacos), só 0,3%. O risco de alguém morrer já no céu é mínima: nesses 7 milhões de voos, com perto de meio bilhão de passageiros, foram constatados apenas 36 óbitos.

2

DIVULGAÇÃO

HOTÉIS

Luxo oriental

DEPOIS DA euforia hoteleira que culminou nos Jogos Olímpicos de 2008, há uma nova onda de grandes hotéis que estão sendo abertos na capital chinesa. Para quem quer aproveitar a cidade fora das reuniões de trabalho, um bom endereço é o centralíssimo Grand Hyatt, a poucos metros da praça Tien'enmen e da Cidade Proibida, coração da capital. Apesar do tamanho (825 quartos), o hotel cultiva sua própria personalidade: fica de frente para pavilhões típicos chineses do século 19 e não economiza em mármores caros, cores quentes e *boiseries* preciosas.

3

SHUTTERSTOCK

ENTRETENIMENTO

Neve de rachar

NUNCA ANTES neste país tropical teve neve de verdade, mas agora vai ter. Até o fim do ano, será inaugurado em Gramado (RS) o Snowland, um parque temático dedicado a esportes de inverno com quase 5 hectares, parte deles coberta, com neve artificial o ano inteiro para a prática de esqui, snowboard e outros esportes invernais típicos dos países frios. Trata-se de uma iniciativa dos irmãos André e Anderson Caliari, empreendedores locais, dispostos a criar um fluxo permanente de visitantes mesmo fora da temporada de inverno e dos eventos de negócios. Para os que não esquiam, Snowland vai oferecer lojas e restaurantes.

PARA TANTO, o Snowland terá 48 mil m² (14,8 mil m² de área coberta e 7,3 mil m² de área com neve) e tecnologia importada para produzir a neve. Na parte "montanhosa" da estrutura, serão praticados esqui, snowboarding, airboarding e outros esportes radicais. Haverá instrutores e roupas especiais para enfrentar as baixas temperaturas de forma segura. Estão previstas, ainda, áreas com pista de patinação no gelo, tobogãs, jogos de bolinhas de neve e área para caminhadas de exploração.

DIVULGAÇÃO

1

TECNOLOGIA

iPad turbinado

TODO GADGET eletrônico de sucesso costuma gerar imitações, acessórios e penduricalhos mais ou menos inúteis, mas este a coluna recomenda: um teclado da Logitech para iPad que funciona por bluetooth e ainda serve de capa de proteção para a tela. Montado no teclado, o iPad fica numa posição ergonômica ideal. Para trabalhar, é ótimo: a tela fica liberada para outras funções. Ao fechar como capa, o teclado usa a própria borda magnetizada do iPad para manter-se firme no lugar. Custa 399 reais na Fnac. ***(www.logitech.com/pt-br/product/ultrathin-keyboard-cover).***

2

BLOG LOGITECH

DESTINOS

Negócio da China

SEGUNDO O BusinessTravel Index (BTI) da Global Business Travel Association (GBTA), em 2015 a China vai ultrapassar os Estados Unidos como destino de viagens de negócios. O setor cresceu 17% no país no ano passado e deve crescer mais 21% este ano, faturando 245 bilhões de dólares.

3

4

RESTAURANTE ONDA MEZZANINE EM OSLO

1 Snowland, em Gramado: não é só festival de cinema

2 Capa e teclado para iPad: um gadget que faz sentido

3 e **4** Oslo, a cidade mais cara: se sair do hotel, não beba

GASTRONOMIA

Bom e barato

O RESTAURANTE La Régalade, no bairro de Montparnasse, em Paris, foi lançado para a glória, anos atrás, pelo legendário chef Yves Camdeborde, que saiu para abrir seu Comptoir St. Germain. Ao contrário do que costuma acontecer, o sucessor de Camdeborde no La Règalade, Bruno Doucet, superou o mestre, com uma cozinha refinada e simples. Como toda boa cozinha, é baseada em ingredientes frescos, temperos criativos, cozimento justo e uma incrível dose de talento. Doucet inovou na apresentação dos pratos e abriu uma filial perto do Museu do Louvre, endereço mais central, com menu a preços fixos no almoço e no jantar (35 euros por entrada, prato principal e sobremesa). Seu suflê ao Grand Marnier é irresistível para quem não dispensa sobremesa. Endereço: 123, Rue St. Honoré, telefone (+33) 01 42 21 92. Fecha nos fins de semana e em agosto, e não tem site.

RESTAURANTE ONDA MEZZANINE EM OSLO

RANKING

Oslo: para ricos

DAS DEZ cidades mais caras para executivos e expatriados, sete ficam na Europa, duas na África e só uma na Ásia (você acertou: Tóquio). A última pesquisa feita pela ECA International, uma consultoria global de RH, Oslo é agora a cidade mais cara do mundo para estrangeiros. Todos os serviços que exigem mão de obra - conserto de sapato, corte de cabelo, lavanderia, refeição em restaurante - custam caro em Oslo. Uma cerveja no bar custa 30 reais, um ingresso de cinema, 40.

SEGUNDO ANÁLISE da ECA, um dos motivos para tais preços é o custo do trabalho na Noruega. Outro, os impostos altos. Tóquio deixou a liderança, que manteve por anos, e hoje ocupa a sexta posição. O iene desvalorizou-se em 20% desde que o primeiro-ministro, Shinzo Abe, assumiu, em dezembro de 2012. Suas reformas incluem trazer de volta uma inflação de 2% depois de anos de deflação. Um iene fraco resulta em câmbio melhor e mais poder de compra para os visitantes. Mas a capital japonesa continua sendo a mais cara da Ásia, batendo Seul, Beijing, Cingapura e Hong Kong.

AEROPORTOS

Delta de casa nova

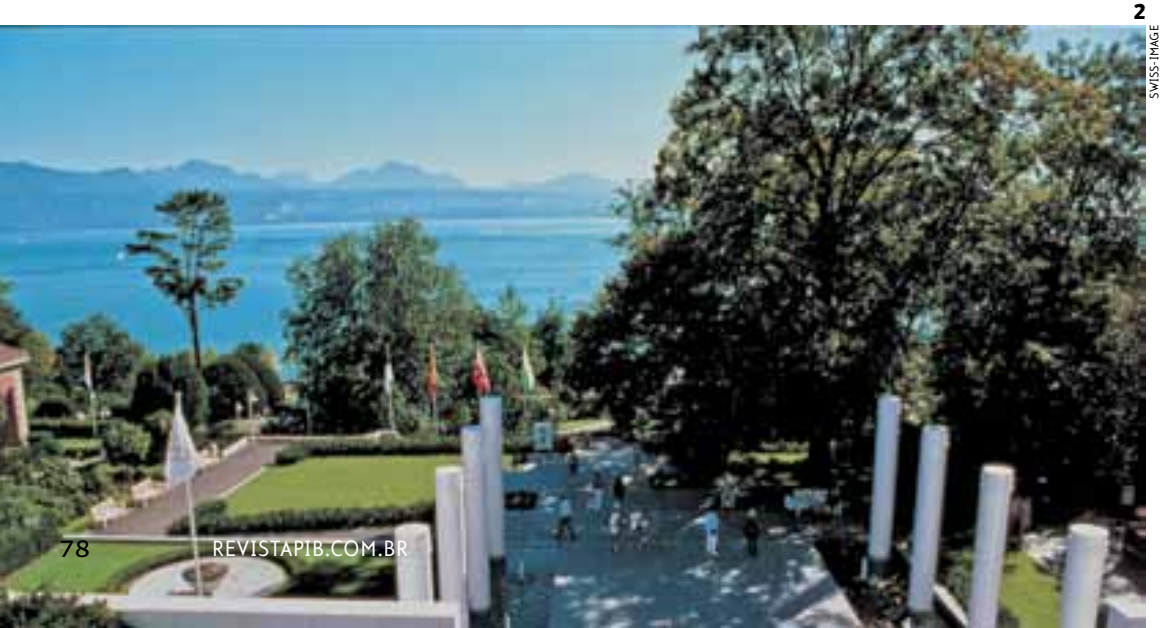
O TERMINAL 4 de Kennedy, em Nova York, era até há pouco o patinho feio do aeroporto. Não mais. Depois de anos de planejamento e obras (fora 1,4 bilhão de dólares de investimento), a Delta Airlines inaugurou um novíssimo Terminal 4, feito para ser confortável e, sobretudo, eficiente. No lounge da *business class*, o Delta Sky Club, há até um terraço ao ar livre com vista excepcional da pista. Mas o que interessa, mesmo, também mudou para melhor: mais áreas de *check-in* com terminais automáticos e área de *check-in* da business exclusiva junto ao posto de controle de segurança. E posto de segurança unificado com 12 faixas para garantir mais rapidez.

Globe-Trotter
TURISMO EXPRESSO

LAUSANNE
por Roberto Abramovich

DIFERENTEMENTE DAS cidades importantes do Novo Mundo, a suíça Lausanne tem poucos habitantes – 125 mil – e muita história: foi fundada pelos romanos há cerca de dois mil anos. O brasileiro Roberto Abramovich vive lá há sete anos, trabalhando em marketing e inovação para a empresa que é, talvez, a mais conhecida marca suíça no mundo: a multinacional de alimentos Nestlé. Casado, pai de uma filha e fotógrafo amador, Roberto elogia os belos parques da sua cidade adotiva e a bem cuidada orla do Lago Léman, cenário de muitos dos passeios que ele sugere neste roteiro.

2



SWISS-IMAGE

3

SHUTTERSTOCK

1

1 Lausanne: poucos habitantes e muita história à beira do Lago Léman

2 Jardins diante do Museu Olímpico, em Ouchy

3 A Catedral de Lausanne, no centro da cidade

4 Vinhedos de Lavaux: quase 30 km de encostas cultivadas nas margens do lago

Se tiver algumas horas...

SUBA A pé até a Catedral de Lausanne para apreciar a vista, andar pelo centrinho e visitar a igreja (é muito austera e sem grandes obras de artes, apenas vitrais). Desça pela escada que passa pela Praça da Riponne e vire à esquerda na rua de pedestres, em direção à prefeitura. Pare na fonte em frente ao relógio: quando bate as horas, passam figuras de homenzinhos simulando uma batalha. Siga pela rua da Globus e suba até a Rue du Bourg, perto da Praça St. François. Logo ali está a Blondel, uma loja de chocolates de cair o queixo (e esvaziar os bolsos). Compre por unidade...

SIGA À direita até a Praça St. François e desca a pé pela rua do Petit Chene até a estação de trem. Tome o metrô e vá para o bairro de Ouchy, o ponto mais descolado da cidade – são cerca de 5 minutos de trem (ou desça a pé, se preferir). Em Ouchy, passeie em volta do castelo, apreciando as vistas do lago, e ande à esquerda uns 300 metros até o Museu Olímpico. Visite, ao menos, o jardim em frente ao museu. Se o tempo estiver meio fechado, vale visitar o museu e voltar para almoçar na creperia d'Ouchy. Se o dia estiver legal, volte andando pela orla do lago na direção da renomada escola de administração IMD e, depois, ainda pela orla, até os restaurantes.

UMA ALTERNATIVA rural e vinícola: pegue o trem local para a cidadezinha de Lutry (uns 9 minutos). Lá, você verá as belas vinhas de Lavaux e poderá visitar a cidade medieval, à beira do lago, com diversas galerias de arte e alguns bons e pequenos restaurantes. Volte de ônibus até a Praça St. François, no centrinho de Lausanne. Dê uma voltinha na Rue du Bourg, passe na frente do Starbucks e ande sobre a Grande Pont (onde há uma loja da Nespresso). De lá, você terá uma visão bem legal da cidade baixa (Flon) e da Catedral de Lausanne.

SWISS-IMAGE

4

SWISS-IMAGE

Se tiver um dia inteiro...

COM MAIS tempo, vale a pena esticar e curtir melhor os passeios básicos sugeridos na primeira parte deste roteiro. Assim, saia cedo e faça o roteiro da catedral e da cidade velha. Desça, então, até a Praça St. François e pegue o ônibus número 9 até Lutry. Dê uma volta pelas vinhas e pela cidade medieval e almoce em um dos restaurantes da orla. O La Barca, comandado por portugueses, é bom. E o Restaurant du Léman tem bons fondues de peixe e serve os vinhos da região (os donos são peruanos, não hesite em pedir um ceviche).

VOLTE DE ônibus ou trem para Lausanne e siga para o bairro de Ouchy, onde poderá fazer o roteiro da orla e do Museu Olímpico. Se quiser fazer compras, pegue o metrô, vá até o Flon e explore as lojas. Termine o dia bebendo a cerveja local no restaurante Brasserie e comendo sua especialidade alsaciana: flammenkuche, um tipo de pizza de origem francesa, sem molho de tomate e com massa fininha e crocante.

SE TIVER a noite livre e a ideia for provar um fondue, minha sugestão é reservar uma mesa, sem medo de errar, no Restaurante Chalet Suisse. O menu é todo ótimo, com preços corretos (e a maioria dos garçons fala português). É melhor ir de táxi (cerca de 30 francos). Uma alternativa para comer no centrinho é o Nomade, que tem pratos bem servidos e bons vinhos. O vizinho Punk é um bar com bons drinques.

PARA QUEM vai comer fondue ou raclette (outra especialidade local), a regra de ouro é não acompanhar a refeição com água nem refrigerante, para a comida não pesar. Faça como os locais: beba vinho branco ou chá de ervas. E tome cuidado no verão: meio quilo de queijo num calor de 30 graus pode não cair muito bem. Outra dica: o imposto e a gorjeta estão inclusos na conta. Mas deixar dois ou três francos para o garçom é costume. Se a mesa for grande, deixe uma moeda extra de cinco francos.

DIVULGAÇÃO

1

SWISS-IMAGE

3

5

DIVULGAÇÃO

2

SWISS-IMAGE

4

CHILLON

Se tiver um fim de semana inteiro...

NO SÁBADO, siga a recomendação acima para o dia inteiro. Mas busque saber, com antecedência, se há espetáculos de dança do famoso Béjart Ballet, sediado em Lausanne, seja no sábado à noite ou no domingo à tarde. Para o domingo, a recomendação depende da estação do ano: no verão, com um dia calorento, saia cedo e vá até Yvoire, na França. Você pode tomar um barco direto a partir de Ouchy ou ir de trem até a cidade de Nyon (também superbonita) e de lá pegar o barco até Yvoire – uma pequena vila medieval extremamente preservada, com restaurantes e lojinhas. Ótimo passeio para conhecer o lago e ver um pouco da Europa antiga.

MAS SE o tempo não estiver lá essas coisas, não se intimide. Pegue o trem regional e vá até Montreux – sim, é a cidade do conhecido festival que revelou tantos músicos brasileiros para os europeus (compre o bilhete de ida e volta, que dá direito a usar todos os transportes públicos durante o dia). Da estação de trem de Montreux, desça até o lago e pegue o ônibus, que passa a cada 10 minutos, até o Château de Chillon. É um dos mais bem conservados da região e vale a visita. De volta a Montreux (se preferir, são uns 20 minutos de caminhada), faça um passeio na orla, tire uma foto em frente à estátua de Freddie Mercury e aproveite para ver as outras esculturas, que são lindas. Outro ônibus local vai levá-lo a Vevey, cidade conhecida por ser a sede mundial da Nestlé: desça no Hotel de Ville, ande pelo centrinho velho e vá até o lago ver a estátua de Charles Chaplin e o museu da alimentação (com um garfo gigante espetado na água). Pare para almoçar no Charlys, na beira do lago, ou em um dos restaurantes da Place du Marché.

QUEM ESTÁ de carro (ou quiser alugar), tem uma ótima alternativa: a cidade medieval de Gruyères, muito próxima, com a receita completa para o visitante brasileiro: paisagem verde cuidada à perfeição, o lago e montanhas em volta. É lá que se produz o queijo de mesmo nome: há queijarias e um museu (esqueça o "tipo Gruyères" que se vende no Brasil: não tem nada a ver). A região é famosa, também, por um creme de leite extraordinário servido no café. E os famosos chocolates ao leite da Nestlé têm origem na cidade vizinha de Broc (a 5 minutos de carro), onde há uma fábrica que organiza visitas e degustações diárias. Como se não bastasse, Gruyères fica no alto de uma colina e tem um château muito bonito com frequentes exposições de arte. Enfim, é obrigatório parar para um fondue ou uma raclette num dos restaurantes. De sobremesa, double crème de Gruyères et meringues (os nossos suspiros). Imperdível.

1 Chalet Suisse: ótimo menu, preços corretos e garçons que falam português

2 Espetáculo do Béjart Ballet: programe-se com antecedência

3 A típica raclette: faça como os locais, aprecie com vinho ou chá de ervas

4 Estátua de Freddie Mercury no passeio pela orla

5 Castelo de Chillon, a 10 minutos de ônibus de Montreux

Fala
que eu te escuto

BRUNO FIORENTINI JUNIOR

Bruno: aprendendo, na Ásia, que o silêncio vale ouro

ARQUIVO PESSOAL

Estou fora do Brasil desde 2006, quando fui convidado pelo Yahoo! para trabalhar na Austrália. Após cinco anos maravilhosos em Sydney, fui transferido para Cingapura, de onde chefio as operações da Microsoft Advertising para Austrália, Índia, Coreia do Sul e Sudeste Asiático (Cingapura, Malásia, Indonésia, Tailândia, Vietnã e Filipinas).

O desafio de atuar numa cultura tão diversificada e diferente da brasileira é grande, porém o aprendizado cotidiano é recompensa de valor inimaginável. Chamam a atenção a intensidade e a capacidade de planejamento desses países. Seus governantes sabem exatamente aonde querem chegar e investem consistentemente em educação, saneamento e distribuição de renda com base na geração de empregos e no estímulo ao emprendedorismo.

Cingapura é um *benchmark* mundial de eficiência, com suas ruas limpíssimas, comércio vibrante, população bilíngue e renda per capita acima de 60 mil dólares. Na Malásia, um bom exemplo de sucesso é Penang, conhecida como a Ilha do Silício, em referência a empresas como Intel, Dell e AMD, que estabeleceram suas plantas na cidade. E enquanto na Indonésia a corrupção ainda é um problema a ser resolvido, a emergência da classe média, que de acordo com recente relatório da McKinsey deve abrigar 90 milhões de pessoas em 2030, impulsiona a economia e atrai investimentos de empresas de todo o mundo.

Quanto ao aprendizado, costumo dizer que a principal diferença é que enquanto no Brasil, e no Ocidente de forma geral, somos uma cultura de falastrões, na Ásia deparamos com ouvintes. E é preciso compreender essa diferença entre as duas metades do mundo para fazer negócios ou liderar uma equipe com eficiência. É claro que há exceções, como a Índia, mas prefiro me ater à regra para ilustrar meu ponto.

Os asiáticos evitam confrontos e preferem escutar e digerir a informação antes de expressar seus pontos de vista. É comum em *conference calls* ou reuniões "ouvirmos" silêncios por intermináveis segundos antes da réplica à alguma pergunta ou comentário. No início é um sofrimento falar e não obter reações imediatas, mas logo esse desconforto se transforma em contentamento por estarmos, de fato, sendo escutados.

Com o tempo, notei que a respiração é a técnica por trás desse hábito. Você fala, eu escuto, respiro duas ou três vezes pausadamente, reflito e, se tiver algum comentário pertinente ou alguma pergunta no sentido de melhorar minha compreensão sobre o assunto, replico. Caso contrário, apenas permaneço em silêncio aguardando o meu interlocutor complementar seu raciocínio, mudar de tópico ou também silenciar, oferecendo a mim a chance de passar a um novo tópico. Enquanto respiro pausadamente, entro no ritmo da conversa e permito-me escutar e falar com a mesma atenção.

Poderia me alongar para discutir os benefícios e as desvantagens dessa conversa ritmada. Mas não cabe a mim julgar um costume de milênios. Portanto, apenas convido o leitor a respirar mais e a falar menos em suas próximas conversas. É, no mínimo, um exercício interessante e um jeito de experimentar um pouco da cultura oriental que venho vivenciando nos últimos anos.

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

Blue Tree Hotels

Soluções em hospedagem, eventos e gastronomia para quem busca o melhor.

Personalização, dedicação e atenção aos menores detalhes. Este é o segredo para fazer com que nossos clientes sintam-se especiais.

O know-how em serviços diferenciados, somado às localizações privilegiadas de nossos hotéis, garante o sucesso do seu negócio.

Para nós é um prazer encantar e surpreender.
Venha para a Blue Tree Hotels.

www.bluetree.com.br

Blue Tree Hotels
Chieko Aoki Management Company