PIB

PRESENÇA INTERNACIONAL DO BRASIL

:: AJUDA DO MIT
Empresas recorrem a programa do Massachusetts Institute of Technology para crescer

:: TEMPOS DIFÍCEIS
Sheng e Carrera Júnior, da FGV, mostram como a instabilidade afeta o crescimento das múltis brasileiras

:: VITRINE EM TÓQUIO
Marcas do Brasil ganham espaço na Isetan, a maior rede de lojas de departamentos do mundo

TOTUM

ANO IX
NÚMERO 33
ABR/MAI/JUN
2016

ISSN 1981-8300
R$ 14,00
€ 5,00

ATRÁS DO CUSTO PARAGUAI

ENERGIA BARATA, IMPOSTOS DESCOMPLICADOS E MÃO DE OBRA ABUNDANTE ATRAEM INDÚSTRIAS BRASILEIRAS AO PAÍS VIZINHO

Sua empresa já pensou numa presença mundial?

SURIANA
Ideas into Business

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

Rua Joaquim Floriano, 72 – Cj. 87 – São Paulo, SP 04534-000 – BRASIL
Telefone +55-11-3589-9021 - Fax +55 -11-3078-2659
www.suriana.com.br

Sumário

+Uma *Japan House* para São Paulo

+Nova planta da Braskem nos EUA?

+3 perguntas para Allan Pires

+De brinde em brinde, a empresa cresce

+Café bem embalado

+Agronegócio, firme no *front* externo

+ Suco de laranja para os árabes

48 **ARTIGO** · Hsia Hua Sheng e José Marcos Carrera Júnior, da FGV, mostram como esses anos de instabilidade afetam o crescimento das múltis brasileiras.

58 **VIAGEM EXECUTIVA** · O Airbus A330neo da TAP, Tel Aviv, a capital da inovação, malas com USB e filas por uma mesa na Carlos Pizza, na Vila Madalena, em São Paulo.
MARCO ANTÔNIO DE REZENDE

66 **EM TRÂNSITO** · Roberto Davidowicz narra a trajetória da Uma para abrir uma loja em Nova York e se firmar entre os modernos do mundo.

34 CAPA

O Paraguai se torna uma plataforma de exportação para indústrias brasileiras em busca de custos mais baixos e estabilidade.
DENISE TURCO

DIVULGAÇÃO

DIVULGAÇÃO

52 PEQUENAS NOTÁVEIS

Tapetes artesanais feitos por pequena empresa paulistana chegam aos Estados Unidos.
ANTÔNIO CARLOS SANTOMAURO

WIKIMEDIA/HEINZ HÖVEL

VINICIUS MARQUES

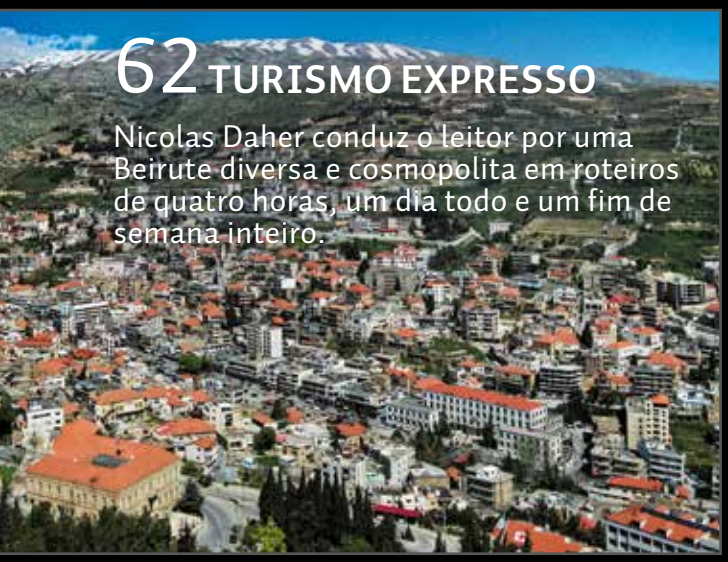
18 GANHANDO O MUNDO

Para crescer, empresas brasileiras recorrem a programa acadêmico do Massachusetts Institute of Technology, o MIT.

SUZANA CAMARGO, LONDRES

56 MODA AMIGA DOS ANIMAIS

O universo vegano rende negócios no Brasil e no exterior para a Insecta Shoes, de Porto Alegre..



62 TURISMO EXPRESSO

Nicolas Daher conduz o leitor por uma Beirute diversa e cosmopolita em roteiros de quatro horas, um dia todo e um fim de semana inteiro.

DIVULGAÇÃO

30 PEDAÇO BRASILEIRO EM SHINJUKU

A Isetan, a maior rede de lojas de departamentos do mundo, promove uma feira de produtos do Brasil na movimentada área de compras de Tóquio

NELY CAIXETA, TÓQUIO

As muitas formas de se tornar global

Existem muitas receitas para se internacionalizar: uma delas, que provoca polêmica, é transferir para um país de custos mais baixos a produção destinada não só ao mercado global, mas ao próprio consumidor do país de origem da empresa produtora. A indústria dos Estados Unidos usa e abusa desse recurso — o México e a China agradecem a preferência —, provocando reações políticas que afloram com força na atual campanha presidencial norte-americana.

Agora é a vez de a indústria brasileira descobrir essa saída; o produtor de baixo custo preferido é o vizinho Paraguai, que se preparou para o papel oferecendo energia barata, impostos descomplicados e mão de obra abundante. A repórter Denise Turco mostra, na matéria de capa desta edição, como o chamariz do custo Paraguai está levando cada vez mais empresas brasileiras a cruzar a Ponte da Amizade em direção aos distritos industriais de Ciudad del Este e Assunção.

Internacionalizar, também, pode ser um caminho oposto: trazer ao Brasil a experiência dos países desenvolvidos para alavancar a globalização de marcas brasileiras pequenas e médias. É o que faz um grupo de empresas participantes do Laboratório Global de Empreendedorismo (G-Lab) da Sloan School of Management do Massachusetts Institute of Technology, de Cambridge, nos Estados Unidos — o famosíssimo MIT.

Grupos de alunos de MBA do MIT, orientados por seus professores, vêm ao Brasil (e a outros países) prestar consultoria para projetos das empresas incluídas no programa. A repórter Suzana Camargo conta, a partir da página 18, as histórias de três marcas brasileiras — AMMA, Neoway e Intelie — que participaram do G-Lab no ano letivo 2015/16 do MIT.

Internacionalizar também é cultivar e aprofundar o conhecimento mútuo entre culturas. Tenho a satisfação de informar aos leitores que assumi, no começo do ano, a função de diretora de Comunicação e Mídia da Japan House de São Paulo, um projeto do governo japonês que vai instalar, até 2017, "Casas do Japão" em São Paulo, Londres e Los Angeles. Esperem uma grande oferta de atividades em campos variados: nas artes, nas ciências, no entretenimento e, certamente, na promoção de negócios entre o Brasil e o Japão.

Boa leitura!

Nely Caixeta

totum
TOTUM
EXCELÊNCIA EDITORIAL

PIB
PIB
PRESENÇA INTERNACIONAL
DO BRASIL

REVISTA TRIMESTRAL DE ECONOMIA E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS DA TOTUM EXCELÊNCIA EDITORIAL

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

EDITORES CONTRIBUINTES:
Armando Mendes e Marco Antônio de Rezende

COLABORARAM NESTA EDIÇÃO
Antônio Carlos Santomauro, Armando Mendes, Denise Turco, Hsia Hua Sheng, José Marcos Carrera Júnior, Marco Antônio de Rezende, Nely Caixeta, Nicolas Daher (Beirute), Roberto Davidowicz, Suzana Camargo

DESENHO GRÁFICO E EDITORAÇÃO:
Renato Dantas

CAPA
Protexto

PREPARAÇÃO DE TEXTOS E REVISÃO
Mary Ferrarini

PUBLICIDADE
São Paulo e outras localidades
(55-11) 3097.0849
publicidade@revistapib.com.br
Av. Brigadeiro Faria Lima, 1903, cj. 41 - sl A
Jardim Paulistano - 01452-911 - São Paulo - SP
Venda de exemplares de edições passadas: diretamente com a Editora

IMPRESSÃO
Prol GráficaEditora Ltda.

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

CARTAS PARA A REDAÇÃO
Av. Brigadeiro Faria Lima, 1903, cj. 41 - sl A
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. 41 - sl A
CEP 01452-911 - São Paulo - SP
(55-11) 3097.0849 - contato@totumex.com.br

TIRAGEM DESTA EDIÇÃO
Em português - 25.000 exemplares

Ogilvy

Para transformar o futuro, sonhamos sempre como se fosse o começo.

Quando você trabalha por um futuro melhor, precisa saber inovar a cada dia. Os sonhos que precisam do aço para se concretizar podem contar com a força transformadora da Gerdau. É assim há mais de um século e assim sempre será. **Gerdau, 115 anos de uma história com a força da transformação.**

GERDAU

www.gerdau.com

/gerdau /gerdausa

Antena

São Paulo Expo de cara nova

O antigo pavilhão de feiras e exposições da Rodovia dos Imigrantes, em São Paulo, virou outro. Depois de 14 meses de obras, o São Paulo Expo foi reinaugurado no fim de abril e já tem agendada uma longa lista de eventos para os próximos meses — entre eles, alguns dos mais concorridos e tradicionais da cidade, como o Festival do Japão, em julho, e o Salão Internacional do Automóvel, em novembro deste ano; e a Feicon Batimat (feira da construção civil), a Fispal Tecnologia (da indústria de alimentos) e a FCE Pharma, para 2017.

O grupo francês GL events, concessionário do espaço, investiu 410 milhões de reais para transformar o São Paulo Expo no que é, segundo a empresa, o mais moderno centro de exposições, congressos e convenções da América Latina. O arquiteto francês Jean-Michel Wilmotte foi o responsável pelo projeto de reforma, apoiado pelo escritório paulista GCP Arquitetos. O centro recebeu uma nova área de exposições de 50 mil m2 e um centro de convenções com 10 mil m2, além de um edifício-garagem com 4,5 mil vagas. O pavilhão existente, com 40 mil m2, também foi reformado.

O grupo GL events está presente em 19 países e, segundo o chairman, Olivier Ginon, fez no Brasil seu maior investimento fora da França. O grupo administra, também, o Riocentro e a Rio Arena, no Rio de Janeiro.

1

FOTOS: DIVULGAÇÃO

O Rio quer ser plataforma exportadora

A Associação Comercial do Rio de Janeiro (ACRio) foi a primeira entidade formalmente convidada a integrar o programa Exporta Rio, q ue o governo do estado do Rio de Janeiro prepara para lançar às vésperas do início da edição carioca dos Jogos Olímpicos, em agosto próximo. A ACRio vai estruturar um centro de atendimento ao exportador, onde atuarão especialistas em comércio exterior e representantes da Apex-Brasil e de outras instituições.

O objetivo do Exporta Rio é fomentar a atividade exportadora das empresas fluminenses, mas Paulo Protasio, presidente da ACRio, acha possível ir além: ele sugere, por exemplo, utilizar o programa para consolidar o Rio de Janeiro como plataforma logística viabilizadora dos negócios internacionais de empresas situadas nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Espírito Santo. Para Protasio, o estado do Rio pode multiplicar por três, ou até por quatro, seu atual volume de exportações.

Uma *Japan House* na Paulista em 2017

O embaixador Rubens Ricupero, ex-ministro da Fazenda e ex-secretário-geral da UNCTAD (a Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento), será o presidente honorário da Japan House de São Paulo, um espaço de divulgação da cultura e da tecnologia japonesa a ser aberto ao público em março de 2017.
Criadas pelo governo do Japão em parceria com entidades privadas — num primeiro momento, em São Paulo, Londres e Los Angeles —, as Japan Houses terão, também, a função de espaço de promoção de negócios no qual empresas japonesas poderão mostrar produtos e fazer contatos com parceiros potenciais nos países hospedeiros.
Convidado pelo cônsul-geral do Japão em São Paulo, Takahiro Nakamae, e pela presidente da instituição no Brasil, Angela Hirata, o embaixador Ricupero se disse um admirador do Japão e afirmou que trabalhará ativamente para que a Japan House atinja seus objetivos.
Em São Paulo, a Japan House será instalada na Avenida Paulista, num prédio já existente que está sendo reformado e adaptado para as novas funções pelo renomado arquiteto japonês Kengo Kuma — o autor do projeto do Estádio Olímpico escolhido para sediar a Olimpíada de 2020, em Tóquio.
A direção de planejamento e a curadoria da Japan House de São Paulo será exercida pelo curador Marcello Dantas, que trabalhará em conjunto com o designer japonês Kenya Hara, o produtor-geral do projeto Japan House, para definir as diretrizes e a programação do novo espaço a partir do ano que vem.

2

3

Fiemg lança programa de negócios internacionais

Também em Minas Gerais consolidam-se iniciativas de estímulo à exportação: é o caso do programa Expand, recém-lançado pela Federação das Indústrias do estado (a FIEMG). Ele tem como foco a internacionalização da economia mineira em duas vertentes: a ampliação dos negócios no exterior das empresas locais, e a atração de investimentos provenientes de outros países.
O programa oferece soluções na medida para empresas de perfis e portes diversos. Na vertente da exportação, isso quer dizer assessoria e apoio em quesitos como inteligência de mercado, promoção comercial e certificação de origem, entre outras. "Já neste primeiro ano ele deve atender cerca de 400 empresas apenas nas operações de apoio ao comércio exterior", diz Alexandre Brito, consultor de negócios internacionais da Fiemg.

1 Novo pavilhão de exposições: agenda lotada

2 Nakamae, Ricupero e Hirata: o Japão em SP

3 Rio: programa para multiplicar exportações

1

MARCIO JUMPEI NAKATSUI-BRASIL

Segundo protótipo do KC-390 no ar...

O maior programa da Embraer para o mercado de defesa — o do avião de transporte e reabastecimento KC-390 — ultrapassou marcos importantes no segundo trimestre do ano. O segundo protótipo do grande cargueiro fez seu primeiro voo no fim de abril, decolando do aeroporto da unidade Gavião Peixoto da empresa, no interior de São Paulo, que dispõe de uma pista dimensionada e equipada para testes e ensaios. Segundo a Embraer, os dois aviões estão fazendo voos frequentes, que já somam mais de 180 horas, para verificar o funcionamento de todos os sistemas do projeto. O primeiro protótipo, por exemplo, testou a abertura em voo da rampa traseira da fuselagem e da porta lateral para lançamento de paraquedistas — equipamentos fundamentais para um aparelho cuja tarefa principal será transportar cargas e pessoal militar a longas distâncias. O KC-390 foi projetado e desenvolvido a partir de requisitos da Força Aérea Brasileira, e está sendo construído em parcerias internacionais com empresas da República Checa, de Portugal e da Argentina.

...e o E2 faz primeiro voo mais cedo

No mercado da aviação comercial, segue adiante o programa dos E-Jets de segunda geração da Embraer. A primeira versão a ser lançada — a do E190E2, com capacidade para até 114 passageiros — fez seu primeiro voo no dia 23 de maio, semanas antes do previsto pelo fabricante, que anunciara o voo inaugural para o segundo semestre do ano. A segunda geração dos E-Jets, com três versões de tamanho, é uma atualização completa da geração anterior, que já acumula mais de 1,2 mil aviões entregues às empresas operadoras. Os E2 mantêm o mesmo diâmetro e desenho básico da fuselagem da primeira geração, mas recebem novas asas, inteiramente redesenhadas, e motores *turbofan* igualmente de nova geração. Além disso, passam a ter comandos de voo digitais. A soma de todas essas mudanças, para o E190E2, resulta numa economia de combustível de 16%, segundo a empresa. O novo avião deve entrar em serviço em 2018.

2

MARCIO JUMPEI NAKATSUI-BRASIL

1 KC-390: teste em voo da rampa de carga **2** E190E2 primeiro voo antecipado **3** Braskem no México: expansão norte-americana

Na vanguarda da cosmética

O Brasil não tem aparecido com destaque nos *rankings* globais de inovação. Mas um setor pode apresentar-se como exceção: o da pesquisa científica relacionada a cosméticos e bem-estar. Assim como já ocorreu em 2015, o Brasil chega novamente aos primeiros lugares na inovação relacionada a esses temas no estudo *2016 State of Innovation*, elaborado pela multinacional de pesquisas e informação Thomson Reuters. O *ranking* traz duas universidades paulistas — a Universidade de São Paulo (USP) e a Universidade de Campinas (Unicamp) —, respectivamente no primeiro e no oitavo postos entre as instituições mais prolíficas do mundo nas pesquisas nos campos dos cosméticos e do bem-estar.

DIVULGAÇÃO

Dada a boa notícia, é inevitável constatar com preocupação que nenhuma instituição nacional aparece nos demais *rankings* do estudo. São avaliadas pesquisas em 12 campos de conhecimento, entre eles a aeronáutica, os eletroeletrônicos, TI e biotecnologia.

Nos céus: Brasil + China + Portugal

A brasileira Azul passa a deter cerca de 40% do capital da TAP Portugal, a antiga linha aérea estatal portuguesa que foi comprada, no ano passado, por um consórcio do qual já fazia parte David Neeleman, o fundador da Azul. Na origem desse movimento, que custou 100 milhões de dólares à empresa brasileira, está outro negócio: a compra de uma fatia de 23,7% da Azul pelo HNA Group, grupo chinês que é dono da Hainan Airlines. Com o investimento de 450 milhões de dólares, o grupo chinês ganhou o direito a ocupar um assento no Conselho de Administração da brasileira. As mudanças no controle da TAP já começaram a se refletir na modernização da frota da aérea portuguesa *(mais detalhes na seção Globe-Trotter/Viagem Executiva, nas páginas 58 a 61 desta edição)*.

Braskem estuda sexta planta nos EUA

Depois de inaugurar, em abril último, uma nova planta de produção de polietileno no México, em sociedade com o grupo mexicano Idesa, a petroquímica Braskem estuda, agora, construir mais uma fábrica nos Estados Unidos — a sexta em território americano. A nova unidade, se levada adiante, vai produzir polipropileno, um outro tipo de plástico com inúmeras utilizações industriais, do qual o propeno é a matéria-prima básica. Em comunicado, a Braskem citou o custo competitivo do propeno nos EUA como uma das razões para seu interesse em implantar a nova fábrica — a outra é a demanda aquecida pelo tipo de plástico que ela produzirá. Controlada pela Odebrecht, a Braskem é, atualmente, a maior produtora de resinas termoplásticas das Américas e teve, no ano passado, um faturamento de aproximadamente 54 bilhões de reais. Das cinco fábricas que mantém nos Estados Unidos, três estão localizadas no Texas. O projeto da sexta fábrica americana está na etapa de estudo tecnológico, segundo a empresa. Logo que for concluído, será levado à aprovação do Conselho da petroquímica. **3**

DIVULGAÇÃO

3 Perguntas para Allan Pires

De um lado, a economia brasileira está em crise, as perspectivas de crescimento são distantes e incertas e o real está barato. De outro, a economia norte-americana está em recuperação, e seu mercado de Tecnologia da Informação deve crescer mais de 5% até 2017. É hora de as empresas brasileiras de TI investirem na internacionalização, afirma Allan Pires, CEO da consultoria de estratégia e tecnologia PA Latinoamericana. Pires, que é também consultor da Apex-Softex para a internacionalização das empresas brasileiras de software, explicou à PIB seu ponto de vista.

Por que este é o momento de as empresas de TI se internacionalizarem?
Posso mencionar várias razões, mas entendo que as mais estratégicas são quatro:
a) Como o mercado de TI é competitivo internacionalmente, atender somente o Brasil, que representa 3% do consumo de TI no mundo, é se expor ao risco de competir com empresas que atuam globalmente, com potencial de investimento em P&D e em *marketing* muito maior. Esperar não é uma boa estratégia;
b) Para competir no mercado internacional, devemos oferecer algum atrativo. Temos no Brasil várias empresas que já oferecem diferenciais em soluções e modelo de negócios, e agora temos a nosso favor a taxa do dólar, que torna nossas melhores ofertas bem competitivas;
c) Se a empresa tem como estratégia o crescimento constante, atuar em mercados diversos permite evitar a dependência dos ciclos de crescimento/recessão da economia brasileira;
d) Para crescer, precisamos fazer alianças e, algumas vezes, de financiamento. As opções nos mercados internacionais são bem mais interessantes do as que temos no Brasil.

Que empresas do setor podem ser *benchmarks* para as demais?
Podemos citar empresas brasileiras de grande porte para o padrão brasileiro, como a Stefanini, ou de pequeno porte, como a Prime Systems. A Stefanini definiu uma estratégia que balanceia aquisições de empresas internacionais, acelerando o aprendizado e o crescimento em uma região diferente, bem como o crescimento orgânico; a Prime Systems optou por fazer aliança com uma consultoria internacional, a PA Latinoamericana, que facilitou acesso a clientes, parceiros e alianças no mercado norte-americano.

Quais são os diferenciais que podem servir de passaporte para a internacionalização do setor de TI brasileiro?
Alguns pontos já são reconhecidos internacionalmente. Por exemplo: um mercado nacional de TI maduro, exigindo que as ofertas de soluções sejam também maduras; e como a base de empresas globais no Brasil é grande, uma solução implantada no Brasil pode ser usada em outros países. Quando se avalia o nível do serviço de desenvolvimento, os *benchmarks* internacionais têm nos apontado como melhores do que países como Índia e China. E para o mercado norte-americano, a pequena diferença de *time zone* é um facilitador.

DIVULGAÇÃO

Enquanto todo mundo chora, a gente vende câmeras.

A emoção do novo filme Canon foi o grande assunto nas filas das cantinas e restaurantes no Dia das Mães. Criada pela Dentsu e mostrando a vida real, esta campanha usou nosso conhecimento da vida da consumidora para fortalecer ainda mais o link afetivo entre a marca e as pessoas. E, claro, ajudou a Canon a continuar líder no segmento de câmeras semiprofissionais. Mas este anúncio não é apenas sobre "chorar".

A Toyota, por exemplo, está rindo à toa. Em um ano, praticamente dobrou sua participação de mercado. E acaba de colocar mais um grande sucesso na rua, o novo Etios 2017. Um sucesso do jeito que o povo gosta, no ritmo da música "Sossego", de Tim Maia.

Veja esses e outros cases neste endereço:
www.dentsubrasilcases.com
Quer sossego? Fale com a Dentsu.

dentsu
Brasil
Good Innovation

1

1 Valle, da Totvs: na onda do mercado externo

2 Brindes da Sertha: presença em Orlando

Software para as exportações

A acentuada expansão das exportações brasileiras, nos últimos meses, amplia igualmente os negócios dos fornecedores de empresas nacionais com operações no exterior. A provedora de soluções de TI Totvs, por exemplo, conseguiu incrementar em 112% os negócios com seu *software* de gestão das atividades de comércio exterior Totvs Comex no primeiro trimestre do ano (em relação ao mesmo período de 2015). Carlos Valle, diretor do segmento de Logística da Totvs, confirma o vínculo direto entre a maior demanda por esse produto e o aumento das vendas internacionais das empresas brasileiras, que ele credita não apenas à conjuntura cambial mais favorável às vendas ao exterior, mas também ao Plano Nacional de Exportações, lançado pelo governo federal em junho do ano passado. "Esse plano estabeleceu melhorias nos acordos de convergência regulatória, além de facilitar o comércio com alguns países, como os Estados Unidos", ele destaca. "As empresas brasileiras passaram a se estruturar para atender o mercado externo, o que passa, necessariamente, por uma solução de gestão especialista em face da complexidade logística, fiscal e tributária da atividade."

De brinde em brinde, os negócios se expandem

Desenvolvido há cerca de dois anos pelo fundador e diretor da empresa, Sergio Gotti, um equipamento de personalização de brindes é o principal fundamento do projeto de abertura, no próximo mês de julho, do escritório que a empresa paulistana Sertha está montando na cidade de Orlando, na Flórida. Denominado VICM-19, o equipamento grava imagens em mais de 200 gêneros de brindes, como canecas, copos e baldes de pipoca, entre outros. A Sertha produz brindes passíveis de personalização e já os exporta — assim como o equipamento —, para Portugal, Argentina, Paraguai, Uruguai e Chile. "Até o fim deste ano, o mercado externo deve gerar algo entre 10% e 15% de nosso faturamento", projeta Gotti. O projeto de expansão internacional da empresa inclui, também, a busca de representante para a Comunidade Europeia e para outros países sul-americanos. "Mesmo nesta fase de montagem do escritório já tivemos alguma procura e fizemos vendas no mercado norte-americano", afirma Gotti.

2

FOTOS: DIVULGAÇÃO

#SOMOSTODOSBRASIL

PORTOS DO BRASIL. INVISTA AQUI, A HORA É ESSA.

O Governo Federal, em parceria com o setor privado, está investindo R$ 198 bilhões em infraestrutura para tornar o país mais competitivo.

E um dos destaques é o setor portuário brasileiro, que em 2015 bateu a marca histórica de um bilhão de toneladas movimentadas.

E agora, com mais investimentos, nossos portos serão ampliados e modernizados para fazer o Brasil avançar.

Conheça o calendário de oportunidades de negócios.
Acesse **portosdobrasil.gov.br** e saiba mais.

Secretaria de
Portos

BRASIL
GOVERNO FEDERAL

Agronegócio ganha espaço no comércio exterior...

Há quem veja nisso um preocupante sinal de desindustrialização do país; enquanto outros consideram positiva a grande vinculação do comércio internacional do país à produção rural. Polêmicas à parte, segue crescendo grande parcela do agronegócio nas exportações brasileiras. No primeiro quadrimestre deste ano, informa o boletim da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil, esse setor respondeu por metade — mais precisamente 50,2% — das vendas do país ao exterior; no mesmo período do ano passado, esse índice estava em 44%. Em abril último, especificamente, a participação do agronegócio nas exportações nacionais já havia subido para o patamar de 52,5%. Naquele mês, dez produtos geraram quase 80% da receita de 8,08 bilhões de dólares que o setor trouxe ao país: soja em grãos, carne de frango in natura, farelo de soja, celulose e açúcar bruto, nessa ordem, puxaram o *ranking*.

...e maior facilidade para exportar

Medidas desburocratizantes do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) podem aumentar, em cerca de 300%, a quantidade de agroindústrias brasileiras oficialmente habilitadas para a exportação. Anunciadas no início de maio, as medidas asseguram a todas as empresas já cadastradas no Serviço de Inspeção Federal (SIF), responsável pela fiscalização sanitária da produção, uma anuência automática para a venda ao exterior, não havendo mais a necessidade de autorização prévia do Mapa. O Ministério estima que a quantidade de agroindústrias brasileiras habilitadas para fazer vendas internacionais saltará das atuais 800 para 3,5 mil.

DIVULGAÇÃO/ EMBRAPA/SAULO COELHO NUNES

Suco brasileiro para os árabes

Os países árabes estão no foco da Selial, uma fabricante de sucos concentrados e óleos de laranja e de limão de Rio Claro, em São Paulo. "Produtos brasileiros são bem-aceitos lá, e há uma abertura comercial que facilita os trâmites da exportação", destaca Flavia Bueno de Moraes, gerente comercial da empresa. "Tenho conversado bastante com clientes e potenciais clientes dos países árabes."
A Selial começou a mirar o mercado externo apenas em 2011, mas já exporta para 22 países, hoje responsáveis por cerca de 90% de seu faturamento. A empresa não tem representantes no exterior: trabalha com traders e clientes que a demandam diretamente, em busca do suco concentrado que será, depois, misturado à água e comercializado com marcas locais. Países do mundo árabe — Líbano, Emirados Árabes e Arábia Saudita — receberam, em 2015, cerca de 10% de sua produção.

1

DIVULGAÇÃO/EMBRAPA/PAULO LANZETTA

DIVULGAÇÃO

1 Ally Coffee: na Suíça e nos EUA

2 Questto|Nó em NY: clientes americanos

Café bem embalado

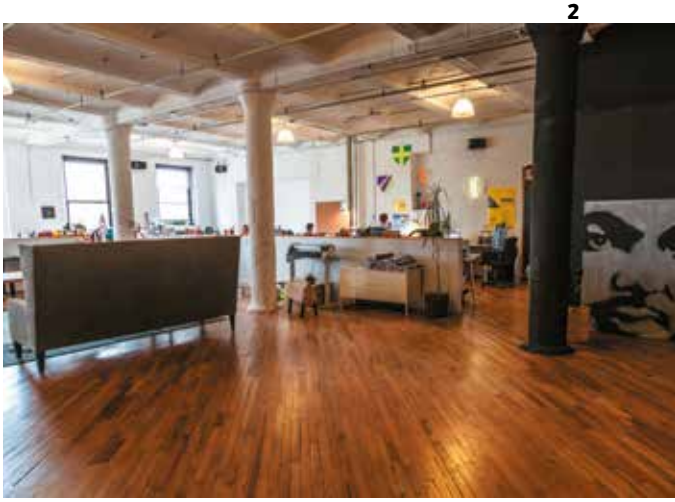
Já presente no exterior com três escritórios nos Estados Unidos, a *trading* Ally Coffee quer agora consolidar-se no mercado europeu. Para tanto, inaugurou um escritório na cidade suíça de Lausanne.
A Ally Trade comercializa, mundo afora, cafés especiais oriundos, principalmente, do Brasil, mas também do Panamá, Etiópia, Indonésia e Quênia. A investida europeia da *trading* vai se apoiar em seu posicionamento como a primeira usuária de uma nova embalagem para cafés denominada QualiPak, recentemente desenvolvida pela empresa nacional Videplast, em parceria com a também mineira Universidade Federal de Lavras. A embalagem inovadora é feita de resinas plásticas, com o objetivo de substituir as sacas de juta tradicionalmente usadas para embalar o café. Além de ser paletizável, rastreável e reciclável, a QualiPak promete preservar o sabor original do produto, segundo Bruno Tavares, CEO da *trading*. "Com essa nova embalagem, queremos aprimorar nossa logística e mostrar para o mercado internacional a verdadeira qualidade e sabor do café brasileiro", diz ele. A operação europeia ampliará a relevância da Ally na *holding* mineira Montesanto Tavares, que opera diversos negócios vinculados ao café e prevê, neste ano, faturar 2,1 bilhões de reais. A Ally responderá por 25% do faturamento do grupo em 2016, projeta Bruno.

Um braço no Brooklin nova-iorquino

O escritório paulistano de design e inovação Questto|Nó comemora os resultados conseguidos nos primeiros meses de operação do escritório instalado em agosto do ano passado em Nova York — mais precisamente no Brooklin. Segundo o CEO Levi Girardi, durante o meio ano inicial de presença em Nova York, 15% do faturamento já veio de negócios originados nos Estados Unidos. "Era previsto que esse período fosse de aprendizado, mas realizamos projetos importantes que nos permitiram ajustar o funcionamento da equipe, os preços e o posicionamento no mercado", diz ele. "Para 2016, nossa expectativa é de que esse percentual suba para 25%."
Ao estabelecer um braço em Nova York, a Questto|Nó visou clientes globais e aqueles atendidos no Brasil, mas com atuação no mercado externo. Ao mesmo tempo, posicionou-se como interface para empresas internacionais interessadas na América Latina. Contando com um sócio local, o escritório tem, hoje, cinco profissionais, mas até o fim de 2017 esse número terá duplicado, acredita Girardi, "É comum que designers da equipe no Brasil passem semanas nos Estados Unidos acompanhando projetos ou participando de reuniões com clientes", diz o CEO.

2

DIVULGAÇÃO



Aprendizes do MIT

Para crescer e ganhar o mundo, empresas brasileiras recorrem a programa acadêmico do Massachusetts Institute of Technology

SUZANA CAMARGO

Produtora de chocolates orgânicos finos, a AMMA utiliza matéria-prima da região mais tradicional de plantio de cacau do Brasil: a Bahia. Os tabletes da marca podem ser encontrados em cafés e lojas de cidades dos Estados Unidos, Dinamarca, Suécia e Japão. Já a catarinense Neoway Business Solutions trabalha com Tecnologia da Informação, oferecendo soluções para análise de *big data* e prevenção de fraudes digitais. O que estas duas empresas tão distintas têm em comum? Ambas participaram, recentemente, de um programa de aprendizagem prática oferecido pela Sloan School of Management, a escola de gestão de uma das mais prestigiosas instituições de ensino e pesquisa do mundo, o Massachusetts Institute of Technology, de Cambridge, nos Estados Unidos — mais conhecido pela sigla MIT, que dispensa apresentações.

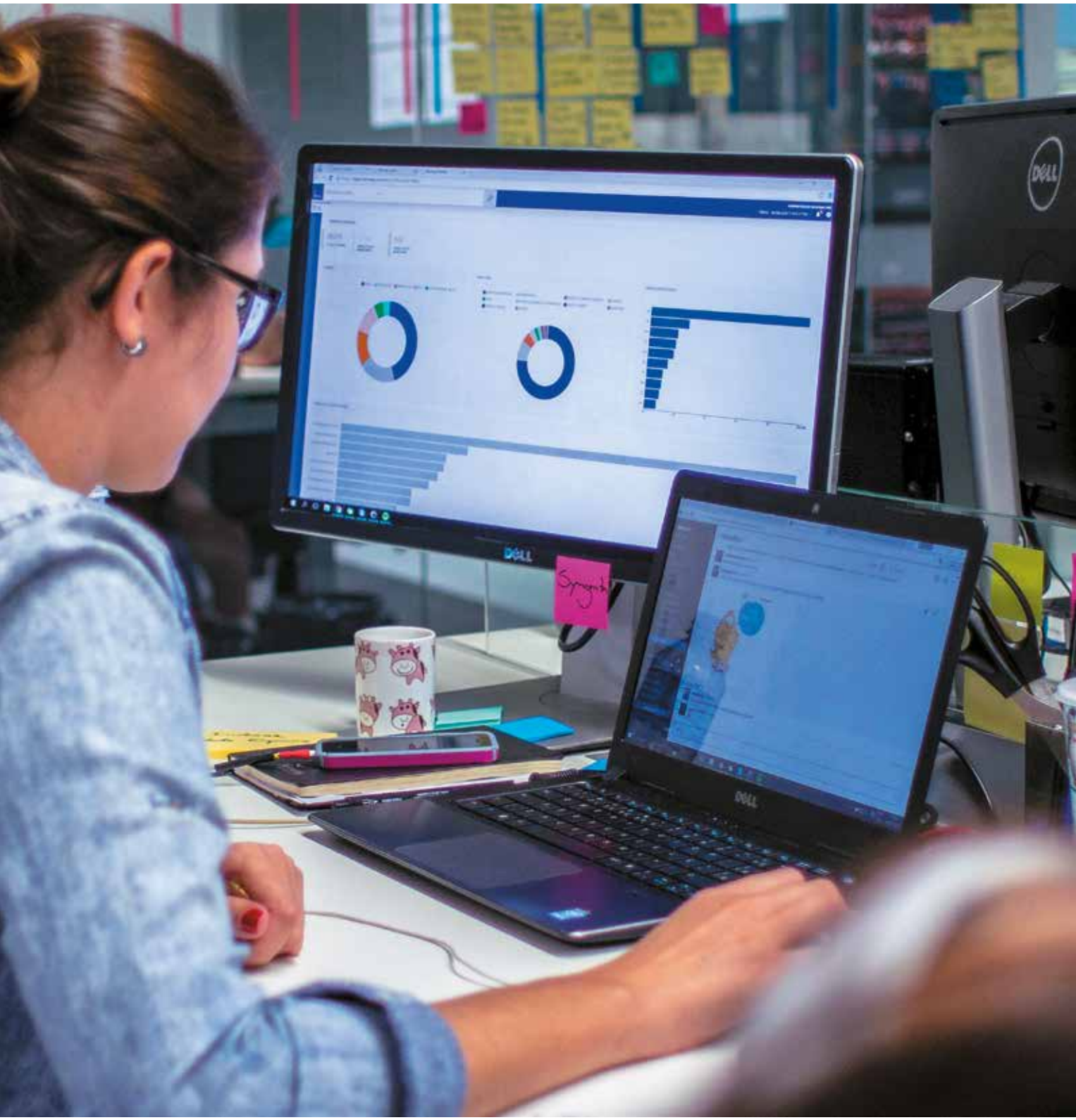
O *G-Lab* equivale a uma consultoria com propósitos bem práticos

Criado no ano 2000, o Laboratório Global de Empreendedorismo (G-Lab) da Sloan School trabalha prioritariamente com empresas de pequeno e médio portes de países emergentes em busca de ferramentas para crescer. O Brasil tem sido, desde sempre, um demandante assíduo dos serviços do G-Lab. Na rodada mais recente do programa — de setembro de 2015 a janeiro de 2016, período que corresponde a um semestre do ano curricular americano —, cinco equipes de quatro alunos de MBA das áreas de administração, engenharia e tecnologia fizeram uma imersão em cada uma das empresas brasileiras participantes.

Por meio de uma combinação

VINICIUS MARQUES

Neoway:
ajuda para
avaliar preços
de serviços



de ferramentas virtuais e presença *in loco,* os alunos do MIT trouxeram às empresas informações e perspectivas inovadoras em áreas críticas para negócios em expansão, tais como estratégias de crescimento, entrada em novos mercados, precificação, *marketing, benchmarks* e finanças. Nos três primeiros meses do intercâmbio, os dois lados trocaram informações a distância usando e-mails e teleconferências via Skype e *hangouts*.

Em janeiro deste ano, foi a hora de passar à etapa mão na massa; os estudantes de cada equipe vieram ao Brasil para uma temporada de 30 dias nas sedes das empresas que assessoravam (chamadas de *hosts*). Em cada uma, trabalharam na aplicação das soluções discutidas na primeira fase. Todo o processo, que equivale a uma consultoria com propósitos bem práticos e específicos, foi orientado e supervisionado pelos professores e mentores da Sloan MIT (*leia mais sobre o MIT e as condições para participar do programa na pág. 24*).

Para as empresas-*host*, o programa é uma bem-vinda transferência de conhecimentos e ferramentas de gestão. A AMMA — a fabricante de chocolates da Bahia — usou a oportunidade para aprofundar seu conhecimento do mercado norte-americano de produtos orgânicos, no qual pretende investir mais fortemente. "Eles nos trouxeram muitas pesquisas de mercado, mostrando as tendências, os gargalos e as oportunidades de expansão", conta Diego Badaró, um dos sócios.

Já a Intelie, do Rio de Janeiro — empresa de tecnologia que também participou desta edição do G-Lab —, recorreu ao programa para reforçar seu *mindset* global e incrementar a capacidade de planejamento. "Como somos uma *startup,* acabamos nos concentrando muito na execução de trabalhos, no caixa, no cliente e, por vezes, pecamos no planejamento", constata o engenheiro eletrônico Ricardo Clemente, um dos fundadores. "Pela primeira vez, tivemos conosco quatro pessoas brilhantes fazendo um plano estratégico minucioso, com uma estruturação de qualidade; isso foi muito importante para a gente."

A contrapartida, para os alunos da Sloan MIT, é a oportunidade de transportar para o mundo real o conteúdo dos livros, debates e pesquisas da universidade. "Nosso intuito é que os alunos aprendam sobre empreendedorismo, ao mesmo tempo que as empresas lucram com o co-

1

2

Times de quatro estudantes passaram um mês nas empresas participantes

FOTOS: DIVULGAÇÃO

1 Jester, da Sloan MIT: benefícios mútuos

2 e **3** Clemente, da Intelie, e equipe: oportunidade para pensar na estratégia

nhecimento trazido por eles", diz Michellana Jester, coordenadora do G-Lab. "Queremos que haja um benefício mútuo."

Jay Sherman, um dos integrantes da equipe que assessorou a Neoway, de Santa Catarina, conta como se desenvolveu o trabalho. "Depois de uma pesquisa e entrevistas extensivas, montamos uma estratégia de preços e uma estrutura para a entrega de dados via API, um produto novo que a Neoway está lançando", diz ele. "Nossas recomendações foram bem recebidas pelo time executivo e forneceram diretrizes para a abordagem de uma questão delicada e de grande importância para a empresa."

Nos 16 anos da iniciativa, 375 empresas, de aproximadamente 50 países, já fizeram parte do programa. O MIT não informa o número de empresas participantes desmembrado por país de origem; segundo Michellana, o Brasil se tornou, nesse período, o destino mais popular entre os participantes. "O país tem um mercado enorme e diversificado, além de abrigar algumas das companhias de tecnologia mais inovadoras do mundo", ela explica. Em média, cinco empresas brasileiras são selecionadas a cada ano.

3

Em média, cinco firmas brasileiras participam do programa a cada ano

Entre as *startups* nacionais que já passaram pelo G-Lab em rodadas anteriores, podem ser citadas a Ebanx e SambaTech. A primeira delas, com sede em Curitiba, oferece soluções de pagamento online para sites do mundo todo. Em 2013, já tinha clientes como Facebook, Sony PlayStation, Wish e Spotify. No ano passado, conquistou a conta do Airbnb e este ano, do AliExpress. Em 2015, também iniciou operações físicas no México — o sistema da Ebanx é utilizado por cerca de 10 milhões de consumidores no mundo.

A mineira SambaTech, pioneira na América Latina na distribuição de vídeos online, é outra que trabalha no universo digital. Premiada internacionalmente, tem no portfólio clientes como O Boticário, TV Globo, SBT, Editora Abril, Azul Linhas Aéreas e Hospital Albert Einstein. A SambaTech acaba de anunciar que está abrindo um escritório em Seattle, nos Estados Unidos.

Na edição 2015/16 do G-Lab, empresas de tecnologia predominaram entre as brasileiras escolhidas. Além da AMMA, da Neoway e da Intelie, a paulista Splice e uma quinta companhia que não quis ter o nome divulgado formaram o time *canarinho*. Em comum, elas têm a ambição de se tornarem globais — uma das razões que as levaram a procurar o G-Lab. Antes mesmo de se candidatar à consultoria, a Intelie, a Neoway e a AMMA já haviam cruzado fronteiras para oferecer produtos e serviços em outros países. Neste momento, coincidentemente ou não, as três têm os olhos voltados para o tentador (e exigente) mercado americano. A seguir, as histórias dessas três participantes de 2015/16.

:: INTELIE

Assim como a Neoway e boa parte das companhias de tecnologia do mundo — só para lembrar, o Facebook foi criado nos dormitórios da Universidade de Harvard —, a Intelie também surgiu na academia, a partir de uma tese de mestrado na

DIVULGAÇÃO

área de computação. "Estava fazendo um trabalho em que utilizava técnicas de inteligência artificial e senti falta de ferramentas analíticas que me ajudassem a tomar uma decisão em tempo real", conta Ricardo Clemente, um dos fundadores da empresa. A partir dessa necessidade, o engenheiro eletrônico criou o protótipo da ferramenta IEM (Intelie Event Manager), que monitora para os clientes a infraestrutura e o desempenho de seus serviços de tecnologia da informação.

Foi para transformar o *software* num negócio que, em 2008, o então estudante de mestrado em Ciência da Computação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ) convidou três colegas — Hubert Fonseca, Jorge Falcão e Pedro Teixeira — para fundarem a Intelie. Hoje, a ferramenta criada há oito anos chama-se Intelie Live e fornece aos clientes indicadores em tempo real de seus processos — por exemplo, para uma operação de comércio eletrônico, ela monitora o volume de recursos captado, as transações por minuto, o tempo de resposta do site, os pedidos entregues no prazo e as falhas durante o processo de comercialização de produtos e serviços.

Desde cedo, os quatro sócios perceberam o potencial inovador da plataforma e a importância da exposição internacional. Já apresentaram *cases* da Intelie em Cambridge, na Inglaterra, em 2010, e na Surge Conference, em Baltimore, nos Estados Unidos, no ano seguinte. "Quando fomos finalistas de uma competição na Alemanha, ao lado de 50 concorrentes mundiais, olhamos para o lado e percebemos que nossa tecnologia não deixava nada a desejar diante de empresas internacionais do setor", lembra Clemente. "Estávamos jogando de igual para igual, mas sempre acreditamos que precisávamos ser competitivos globalmente para não morrer a longo prazo."

A Intelie procurou a parceria com a Sloan MIT para planejar a expansão internacional; em especial, para entrar no mercado de extração de óleo e gás dos Estados Unidos. Antes de completar uma década, a *startup* carioca tem no currículo *cases* de sucesso com empresas como a Globo.com e a multinacional Walmart, além de Vale, Petrobras, Magazine Luiza e SulAmérica. Partir para o mercado global sempre foi um projeto a ser pensado com cautela, pelos investimentos que exige e pelos riscos envolvidos, diz Clemente. "Este ano, decidimos ir em frente."

O projeto tomou a forma de um escritório a ser aberto em Houston, no Texas — um local estratégico para o setor de energia. Estão lá alguns gigantes do mundo, como ExxonMobil, Shell, ConocoPhillips, Baker Hughes, entre outros. A perspectiva surgiu depois da conquista de uma conta da Petrobras. Para atender a estatal, a Intelie desenvolveu *softwares* de análise de dados exclusivos para o setor de óleo e gás, que tornaram possível diminuir prazos e custos na perfuração de poços.

A Intelie terá escritório em Houston, polo de petróleo e gás nos EUA

Segundo Ricardo Clemente, o novo escritório deve ser inaugurado em maio e exigiu investimento de 500 mil reais, o que representa quase 10% do faturamento da empresa no ano passado. A *startup* de TI já atua no exterior, em pequenos contratos com empresas situadas em Macau, na Indonésia e nos Estados Unidos. Foi para iniciar uma operação mais robusta e madura, no coração da indústria de óleo e gás dos EUA, que a companhia brasileira pediu a ajuda dos estudantes do MIT. Quanto aos resultados concretos da consultoria, a Intelie prefere manter reserva, explicando que passaram a fazer parte do plano estratégico da empresa.

De toda forma, estar vinculada a

1 Minetti, **2** Sherman (*esq.*), **3** Araya e **4** Kaul (*dir.*), com colegas da Neoway: trabalho duro e calor humano

um programa de uma das maiores instituições de saber do mundo traz credibilidade e visibilidade para a empresa — algo muito necessário para uma *startup* que tem por meta levar as operações internacionais a representar 50% de sua receita nos próximos três anos. Para chegar a esse resultado ambicioso, além da consultoria do time da Sloan MIT, a Intelie fechou parceria com uma empresa desenvolvedora de negócios de Boston, de olho em outro segmento do mercado americano: o de varejo e seguros. "Temos planos agressivos para os Estados Unidos", conclui Clemente.

:: NEOWAY

Sediada em Florianópolis, com escritórios comerciais em São Paulo e Porto Alegre e um centro para pesquisa e desenvolvimento instalado em Palo Alto, na Califórnia, a Neoway nasceu no meio acadêmico. Era 2002, e o engenheiro eletricista Jaime de Paula, fundador e CEO da empresa, desenvolvia tese de doutorado sobre a integração de diferentes bases de dados numa única plataforma. Paula criou para a Secretaria de Segurança Pública de Santa Catarina um software que identificava padrões entre ocorrências policiais e ajudava a encontrar criminosos.

O *case* chegou ao conhecimento da Polícia de Nova York, que o convidou a falar sobre ele. Nos Estados Unidos, Paula conheceu o conceito *big data* — tecnologias que permitem a análise de um volume imenso de dados com velocidade espantosa. Paula decidiu concentrar os esfor-

GLOBAIS DESDE CRIANCINHAS

NEOWAY BUSINESS SOLUTIONS

Setor: tecnologia da informação.
Serviços: soluções de inteligência de mercado e redução de perdas.
Fundação: 2002.
Sede: Florianópolis.
Filiais: escritórios comerciais em São Paulo e Porto Alegre e centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Palo Alto, na Califórnia.
Presença internacional: Estados Unidos.
Clientes: Portobello, Santander, Telefônica, Unilever, JPMorgan, Microsoft, Cisco.
Faturamento: não informa; desde 2009, o crescimento tem sido de aproximadamente 50% ao ano.
Projeto no G-Lab: definir estratégia de precificação e metodologia associada.

INTELIE

Setor: tecnologia da informação.
Serviços: análise de dados em tempo real para aumentar a competitividade dos clientes.
Fundação: 2008.
Sede: Rio de Janeiro.
Filiais: escritório comercial em São Paulo e abertura de novo escritório em Houston, Texas, programada para maio de 2016.
Presença internacional: Estados Unidos, Macau e Malásia.
Clientes: Globo.com, Vale, Petrobras, Walmart, SulAmérica, Magazine Luiza e Dimension Data.
Faturamento: 4,9 milhões de reais em 2015; previsão de 8 milhões de reais em 2016.
Projeto no G-Lab: criar plano de aceleração de suas operações para o mercado de óleo e gás nos Estados Unidos.

AMMA CHOCOLATE

Setor: alimentício.
Produtos: cacau e tabletes de chocolate fino orgânico.
Fundação: 2007.
Sede: Salvador.
Pontos de venda próprios no Brasil: lojas em Salvador, São Paulo e estandes no Rio de Janeiro.
Prêmios: o chocolate AMMA foi considerado, em 2010, entre os melhores chocolates premium do mundo pelo livro *Chocolate Unwrapped - taste and enjoy the world's finest chocolate*; International Chocolate Awards – Growing, em 2012; Country/Gold International Chocolate Awards – Product Inovation, em 2014;
Presença internacional: Dinamarca, Suécia, Estados Unidos, Holanda, Espanha e Japão.
Faturamento: 5 milhões de reais em 2015.
Projeto no G-Lab: renovar modelo de negócio e traçar novo plano de expansão internacional.

ços da Neoway no *big data*, então uma novidade, e combiná-lo com a ferramenta do georreferenciamento: ou seja, criar um sistema que, além de fornecer informações estratégicas, fizesse um cruzamento de dados e alternativas de ação com base na localização geográfica dos clientes, mapeada a partir de satélites em órbita da Terra.

Hoje, a empresa catarinense trabalha com mais de 3 mil bancos de dados de 600 fontes e utiliza, aproximadamente, 300 milhões de endereços. Há dois anos, recebeu o aporte de três grandes fundos de investimentos. Por trás do dinheiro, dois executivos de peso no mercado brasileiro: Mauro Muratório Not e Emilio Umeoka, ex-presidentes da Microsoft no país (Not fez parte do conselho da B2W, dona dos sites Americanas.com e Submarino).

Paula tomou conhecimento do G-Lab em 2013, quando participou do programa Endeavour, organiza-

L. BARRY HETHERINGTON

DE PORTAS ABERTAS

FAZER UMA especialização ou contratar uma consultoria no exterior custa caro — esse costuma ser o primeiro obstáculo que vem à mente de um empreendedor na hora de pensar em crescer fora do Brasil. O Laboratório Global de Empreendedorismo (G-Lab) da Escola de Administração Sloan do MIT é uma exceção: o programa de aprendizagem prática é quase gratuito.

As empresas selecionadas para participar da iniciativa só precisam pagar os custos da viagem e da estadia das equipes de quatro estudantes destacadas para assessorar cada uma delas, no período de um mês que vão passar trabalhando *in loco*. O custo final pode variar bastante em razão das diferenças de preço de passagens de avião e hotéis entre o Brasil e países asiáticos, numa faixa que vai de 10 mil a 14 mil dólares.

Fundado em 1861, na cidade de Cambridge — vizinha a Boston, nos Estados Unidos —, o Massachusetts Institute of Technology (MIT) é uma universidade privada que tem como missão fomentar o conhecimento nas áreas da ciência e tecnologia por meio da pesquisa. De lá para cá, algumas das mentes mais brilhantes do mundo passaram por suas salas, como alunos ou mestres. Até 2015, 85 antigos ou atuais estudantes e professores da universidade ganharam um Prêmio Nobel, o último deles em Química, em 2015. Desde 1993, não há um ano sequer em que um pesquisador que tenha passado pelo MIT deixe de receber um Nobel.

A Sloan Management School é uma das cinco escolas do MIT (com 32 departamentos acadêmicos divididos entre elas). Segundo Michellana Jester, coordenadora do programa G-Lab, o curso que promove a parceria entre estudantes e companhias de países emergentes da América Latina, África, Oriente Médio e Sudeste da Ásia é um dos mais concorridos da escola de administração. Consequentemente, alguns dos melhores alunos de MBA do MIT fazem parte dos times participantes.

O programa se repete todo ano. Para ter um projeto selecionado, a empresa precisa preencher um formulário *online* em junho. Nele, a empresa deve descrever o desafio enfrentado e o tipo de solução que gostaria que o time do G-Lab apresentasse. Além de textos, podem ser enviados vídeos e outras ferramentas que tornem o *case* mais atraente. O domínio do inglês é uma exigência, mas é possível solicitar equipes com fluência em outras línguas — o que pode facilitar, por exemplo, a definição de estratégias em algum país que a empresa pretenda investir.

Vale lembrar que 40% dos alunos do MIT são americanos, mas os demais 60% têm as mais diferentes nacionalidades. "O que percebemos é que esta diversidade traz muitos benefícios", afirma Michellana. "Um estudante da Ásia, por exemplo, saberá falar com mais propriedade sobre empreendedorismo na região para uma empresa do Brasil que

Sloan School: uma das cinco escolas do MIT

tem planos de expansão no Oriente, e poderá até fazer contatos por lá."

Após os coordenadores do G-Lab escolherem as empresas *host*, os alunos são apresentados aos projetos e, a partir daí, em conjunto com orientadores, são designadas equipes de quatro estudantes para estudo e análise de cada caso. A atividade de cada grupo junto ao *host*, ao longo do período completo, é acompanhada por mentores, escolhidos entre professores e coordenadores experientes da escola de negócios.

A professora Sharmila C. Chatterjee, uma *senior lecturer* em marketing da Sloan MIT, é uma dessas mentoras. Nos últimos três anos, ela supervisionou as equipes que trabalharam com a Neoway, de Santa Catarina, uma experiência que a dra. Chatterjee considera muito gratificante. "A Neoway é uma empresa extremamente inovadora no âmbito de *Big Data* e *Data Analytics*", diz ela. "O casamento dos excelentes resultados de aprendizagem de nossos estudantes com o apoio incrível de nossos parceiros e sua valorização genuína dos *insights* de negócios gerados fez do G-Lab uma experiência verdadeiramente enriquecedora e querida para mim todos estes anos."

Em meados de outubro, é realizado um evento, o MIT G-Lab CEO Summit, para o qual são convidados executivos das empresas participantes. Apesar de a ida não ser obrigatória, Michellana enfatiza que essa é uma grande oportunidade para que o *host* conheça de perto a equipe com quem vai trabalhar nos próximos meses. As companhias que entram no foco do programa têm, em geral, de cinco a sete anos no mercado; precisam redefinir rumos ou expandir-se nacional ou internacionalmente; possuem faturamento aproximado de 1 a 15 milhões de dólares e têm entre cinco e oito gerentes executivos.

Ao final do intercâmbio, a equipe do MIT deixa como legado não só diretrizes teóricas, mas recomendações concretas para que o *host* possa pôr em prática as estratégias concebidas. "Apesar de planejamento estratégico e análise serem a base do G-Lab, o time tem o compromisso de deixar ferramentas tangíveis, como modelos financeiros e planilhas, listas com potenciais clientes e investidores, filtros de rastreio e ferramentas de avaliação M&A, por exemplo", garante a coordenadora do programa.

As empresas interessadas em se candidatar ao programa podem fazer contato através do e-mail g-labfaculty@mit.edu *ou acessar o site da Escola de Administração Sloan* http://mitsloan.mit.edu/actionlearning/labs/g-lab.php.

ção que promove o empreendedorismo inovador em mais de 20 países. Desde então, a empresa de Florianópolis teve três projetos selecionados pelo MIT. Em 2013, os estudantes ajudaram a companhia a formatar sua área de relacionamento com os clientes; em 2014, mapearam pontos fortes e fracos da empresa a partir de entrevistas com esses clientes, participando do desenvolvimento de in-

terfaces mais simples e confiáveis; no projeto mais recente, a equipe da Sloan MIT auxiliou na definição de estratégias de precificação dos dados a ser fornecidos aos usuários.

Os quatro integrantes da equipe 2015/16 da Neoway são Ankita Kaul, Catalina Araya Cohen, Jay Sherman e Michele Minetti, estudantes do segundo ano do MBA (todos os participantes do programa cursam o segundo ano). "Eles se aprofundam no *benchmarking* internacional, ou seja, nas melhores práticas dos Estados Unidos, da Europa e do próprio Brasil", explica Paula. "Além disso, estudam a situação local da empresa para sugerir áreas a ser trabalhadas dentro de cada projeto."

Para Jay Sherman, a experiência de trabalhar abaixo da Linha do Equador foi reveladora em mais de um aspecto. "A Neoway permitiu que tivéssemos um impacto na organização, ao nos dar responsabilidades, acesso e confiança", ele explica. "Mais importante, ainda, eles foram muito além de sua responsabilidade profissional e fizeram com que nos sentíssemos em casa; parecia que todos que encontrávamos queriam nos mostrar o que curtiam no Brasil." A equipe do MIT, segundo Sherman, teve recompensas muito além do desenvolvimento de sua *expertise* em precificação de dados. "Também descobri que os brasileiros trabalham duro e são calorosos e sensíveis", diz ele. "Minha experiência no Brasil me proporcionou uma compreensão melhor de como

zer mais calor às relações profissionais, o que torna o trabalho mais ompensador."

A Neoway tem, hoje, mais de 50 clientes em setores como finanças, telecomunicações, construção civil, automotivo e varejo. Alguns destes clientes brasileiros atuam na América Latina e pediram que a empresa os atenda lá fora. O desafio foi aceito, conta Paula. "Estamos com parcerias fechadas no México, Chile, Peru, Colômbia e Argentina, onde devemos começar a atuar em 2016, com a abertura de escritórios comerciais."

O passo mais ambicioso está previsto para meados de 2017, quando a companhia vai colocar o pé definitivamente nos Estados Unidos, onde já possui alguns clientes. A Neoway pretende começar pelo setor de finanças nos estados da Califórnia e Flórida. A expectativa de Paula é que, em 2017, as operações internacionais representem de 10% a 15% do

1

FOTOS: DIVULGAÇÃO

1 Casa do Sabor, da AMMA: vitrine em São Paulo

2 Cacau da Bahia: produção orgânica e sustentável

faturamento da Neoway; hoje, estes números ficam entre 2% e 5%.

:: AMMA

Desde 2012, o cacau *gourmet* produzido pela AMMA, de Diego Badaró e seus sócios, Luiza Olivetto e Frederick Schilling, é utilizado por renomados mestres chocolateiros internacionais, como o francês François Pralus. As barras de chocolate orgânico são vendidas em empórios e confeitarias da Inglaterra, França

2

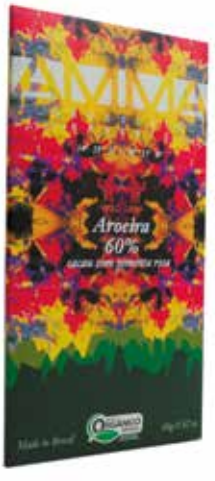
e destinos mais exóticos, como Kuait e Coreia do Sul. Nos últimos quatro anos, a marca brasileira expandiu-se tanto no mercado internacional como no interno. Possui mais de 700 pontos de venda no Brasil, entre eles, estandes em dois dos *shoppings* mais sofisticados do Rio de Janeiro. "Pretendemos chegar ao fim de 2016 com 2 mil pontos de venda", afirma Badaró.

No ano passado, o empresário investiu alto para pôr os pés em São Paulo. Inaugurou a Casa do Sabor AMMA, instalada na Vila Modernista, um marco arquitetônico da década de 1930 encravado no exclusivo bairro dos Jardins. Além de uma loja-conceito, Badaró — descendente de uma linhagem tradicional de produtores de cacau da Bahia — idealizou o local como um centro de debates e exposições sobre o universo do chocolate e a preservação ambiental, tema muito caro a ele.

Toda a produção de suas fazendas e dos fornecedores segue as regras do *fair trade*, um conjunto de normas internacionais que regulamentam o plantio do cacau de maneira ambientalmente sustentável, promovendo o reflorestamento de áreas de Mata Atlântica nativa, e também exigem um compromisso com a oferta de trabalho digno e bem remunerado para todos os envolvidos na cadeia produtiva.

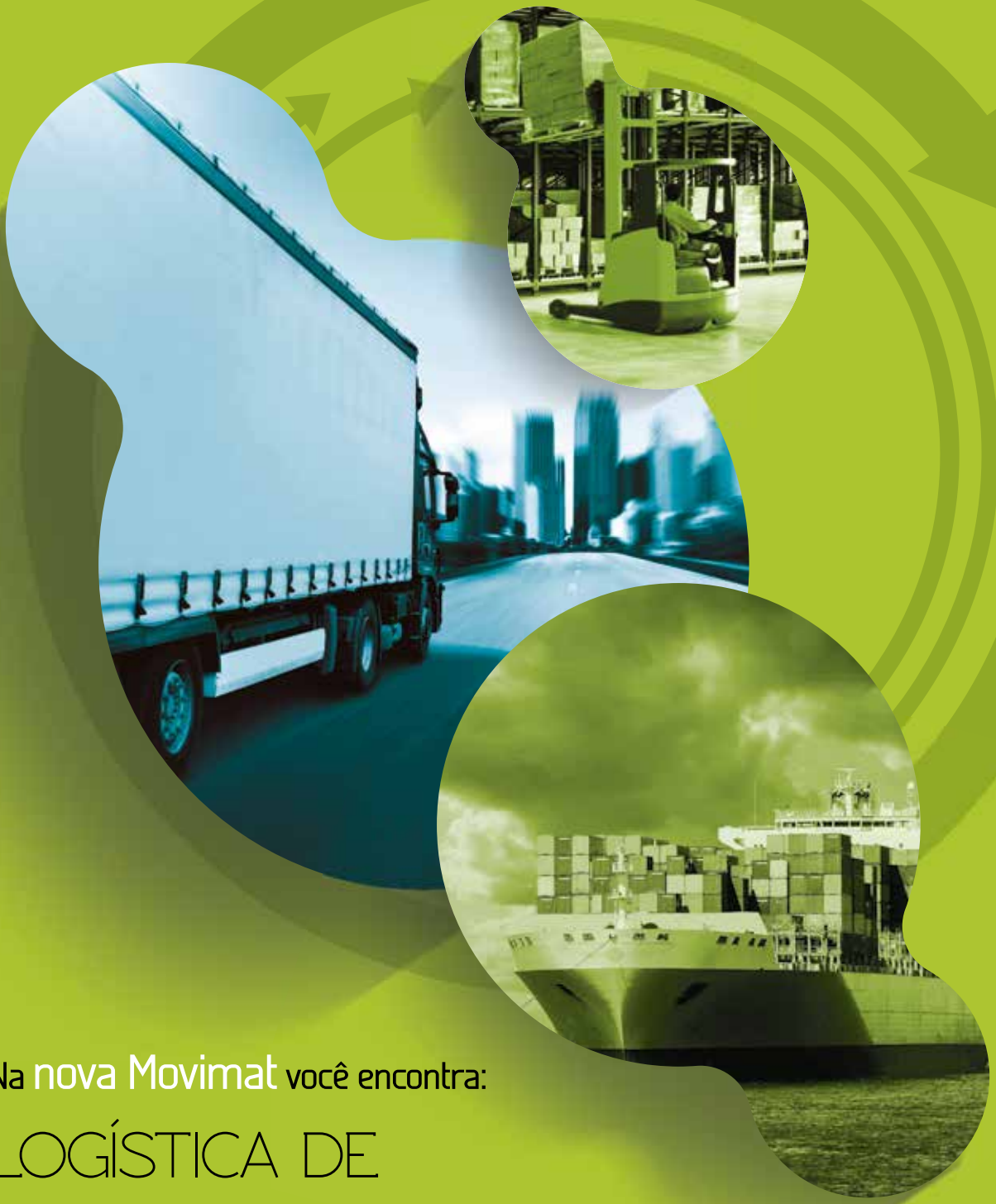
A AMMA chamou a atenção do MIT ao investir para preservar a Mata Atlântica

É com este diferencial que o empresário quer ganhar mais espaço nas prateleiras americanas. Já de saída, chamou a atenção da equipe de seleção da Sloan MIT ao ganhar uma vaga no G-Lab. "Estivemos lá uma semana para conhecer o MIT e o grupo que trabalharia conosco aqui no Brasil", conta Luiza. "Havia um interesse grande deles em conhecer uma empresa como a nossa, com caráter conservacionista, que busca a preservação da Mata Atlântica."



Segundo Diego, um dos principais desafios da fabricante brasileira é definir os preços de seus produtos. Por causa da produção orgânica, mais cara, os chocolates que fazem podem custar, no Brasil, duas vezes mais do que um tablete tradicional. A equipe do MIT ajudou a empresa a planejar sua oferta nos Estados Unidos, dando aos sócios da AMMA instrumentos para avaliar melhor as margens que poderão aplicar.

Badaró avalia que as informações trazidas pelos estudantes da Sloan MIT foram um ótimo aporte ao conhecimento desse mercado em expansão. "Tivemos um panorama detalhado do momento atual dos orgânicos nos Estados Unidos", diz ele. Hoje, os EUA são o terceiro maior importador da AMMA, atrás da Dinamarca e da Suécia. "O segmento de orgânicos aumenta, em média, 15% ao ano, e neste espaço ainda temos muito a crescer", aposta Badaró. "Tanto na Escandinávia como no resto da Europa e nos Estados Unidos, este é um nicho muito forte; mas, de todos eles, o mercado americano é certamente o maior". ▮



Na nova Movimat você encontra:

LOGÍSTICA DE PONTA A PONTA

Expo Center Norte

Pavilhão Branco | São Paulo - SP

midiatre.com.br

www.expomovimat.com.br

20 a 22 SETEMBRO 2016

MOVIMAT

Salão Internacional da Logística Integrada

Multimodalidade

Condomínio Logístico/ Real Estate

Segurança/ Gerenciamento de Risco

Intralogística

T.I.

Encontre as melhores soluções para destacar seus produtos e serviços e alavancar grandes negócios para sua empresa!

Contate nossos consultores!

comercial@expomovimat.com.br

Tel.: 11 3060-4982

Organização e Promoção:

Reed Exhibitions Alcantara Machado

/Movimat

Pedaço brasileiro em Shinjuku

A Isetan, maior rede de lojas de departamentos do mundo, promove pela terceira vez uma feira de marcas e produtos do Brasil em Tóquio

NELY CAIXETA, TÓQUIO

Produtos brasileiros originais e de marca encontram uma vitrine e tanto num dos pontos de consumo mais nobres do mundo – a filial da rede de departamentos Isetan, em Shinjuku, a área comercial mais movimentada de Tóquio, a capital do Japão. Conhecida entre os japoneses como o templo da moda, ela é responsável pelo maior faturamento de todo o grupo Mitsukoshi, a maior e mais antiga rede de lojas de departamentos do mundo, criada em 1673 e com faturamento anual na casa de 10,9 bilhões de dólares.

De primeiro a cinco de junho, uma área no sétimo andar da loja está reservada para expor uma ampla amostra de produtos brasileiros de moda, gastronomia e utilidades domésticas. Ao todo, são meia dúzia de linhas de consumo que darão ao público japonês uma amostra do estilo de vida dos brasileiros. Entre os produtos à venda figuram confecções de moda feminina, da Osklen e Andrea Barros à Wasabi e Aragem, do Rio de Janeiro — esta última, das sócias Gabriela Rondinelli e Isabel Jobim, neta do compositor Tom Jobim.

Também fazem parte desta amostra do Brasil as sandálias Havaianas e produtos como vasos, acessórios de mesa, artesanato e malhas de Minas Gerais; bandejas de capim dourado; cervejas artesanais; frutas como açaí e cupuaçu, vinhos e até carnes de frango e porco. Lado a lado, em tradução japonesa, estarão à venda revistas e produtos licenciados da Turma da Mônica de Mauricio de Sousa, da Galinha Pintadinha e vídeos do Peixonauta — de alguma forma, oferecendo aos japoneses algo em retribuição aos muitos desenhos animados e séries infantis de televisão que espicaçaram a imaginação de crianças e adolescentes brasileiros nos anos 1980 e 1990.

Três missões de compradores garimparam o melhor do país para levar a Tóquio

Para reunir tudo isso, três missões de compradores visitaram o Brasil desde o começo de 2016, garimpando as melhores amostras dos criadores brasileiros nas linhas escolhidas: moda; alimentos e bebidas; produtos infantis e living & art, que engloba artesanato e utilidades domésticas. "Eles estão sempre procurando algo diferenciado para seus clientes", diz Angela Hirata, diretora da Suriana, consultoria de marketing e desenvolvimento de negócios internacionais, e uma das responsáveis pela montagem do evento.

FOTOS: DIVULGAÇÃO

1 Evento brasileiro na Isetan em 2015: vitrine nobre

2 Nakagomi: à espera de "grande impacto" entre os jovens

Esta é a terceira edição da feira brasileira na loja de Tóquio, como parte de um projeto de cinco anos destinado a ampliar o conhecimento dos produtos brasileiros de consumo e sua receptividade entre os japoneses. A primeira edição, batizada de Abraços do Brasil, aconteceu em junho de 2014, seguida, em 2015, por um evento denominado Brasil Fantástico. A Apex-Brasil também apoia a iniciativa — nos dois primeiros anos com patrocínio direto e, em 2016, por meio do projeto Be Brasil, destinado a reforçar a imagem internacional de criatividade e inovação do país.

Satoshi Nakagomi, gerente-geral de planejamento de merchandising da Isetan, afirma que a iniciativa da loja de levar os produtos brasileiros ao Japão nasceu em consequência da falta de importadores capazes de selecionar o que seria mais adequado para apresentar ao exigente público japonês. "Por isso, não há entrada de bons produtos no mercado", diz. Na área de alimentação, continua ele, há outro problema. "As leis japonesas impedem a divulgação ampla dos alimentos brasileiros no mercado."

Nakagomi acredita no interesse do público japonês pelos produtos brasileiros, sobretudo na área de alimentos, living e moda feminina, resumida ao estilo casual de verão. "Podemos ter boa expectativa no mercado de jovens porque há grande impacto", afirma. "O grau de reconhecimento do Brasil no mercado japonês vem aumentando a cada ano." As receitas geradas pelos eventos também são crescentes. No ano passado, foram de 4 milhões de dólares, e a expectativa para este ano é de que cheguem a 4,5 milhões.

O reconhecimento do Brasil no mercado japonês vem crescendo a cada ano

A estratégia de vender o Brasil reúne uma combinação de fatores que se adicionam à falta de importadores qualificados no Japão. De um lado, era sentida a necessidade de trazer freshness — no sentido de frescor, novidade — à loja de departamentos como um todo. De outro, havia a oportunidade de usar os eventos esportivos mundiais sediados no país (a Copa do Mundo e a Olimpíada) em favor da promoção comercial do Brasil, historicamente ligado ao Japão há mais de um século.

A aproximação com a Isetan-Mitsukoshi começou há dez anos, quando Angela Hirata conheceu Nakagomi, o diretor da rede, por meio de um contato da embaixada brasileira em Tóquio. Na época, ela estava vendendo as Havaianas para o mundo, e o executivo mostrou interesse em levar para seus clien-

1

2

tes japoneses outros produtos que carregassem os atributos de alegria e jovialidade que os estrangeiros associam aos brasileiros e começavam a identificar nas sandálias de praia.

O relacionamento com a loja começou aos poucos. Os japoneses compraram sandálias Havaianas e Melissa e vinhos gaúchos: Miolo e, mais tarde, Casa Valduga. A ideia era escolher um produto para testar a reação dos clientes. Se desse certo, compravam mais. Em 2013, a Mitsukoshi tomou a iniciativa de promover um evento caprichado para vender produtos ligados ao estilo de vida brasileiro (dedicar uma ação a determinados países é algo que faz parte da rotina da loja).

Bem ao estilo japonês de planejamento minucioso, eles apresentaram um plano estratégico e partiram para as compras, em busca de produtos que incorporassem os atributos de brasilidade que admiram. "Eles dizem que os brasileiros sabem trabalhar a paleta de cores muito bem", diz Angela. "Usam tons fortes, mas harmônicos." Pelo ângulo das comidas, os sabores fortes da mesa brasileira também ganharam admiradores em Tóquio. A chef nipo-brasileira Mari Hirata promoveu cursos de culinária e degustações de feijoada e pernil suíno — este último uma novidade para os japoneses. "Fez filas durante o evento", diz Angela

Três anos depois, a feira chega a mais uma edição com um time estável de participantes. A Isetan mantém, em 2016, praticamente o mesmo número de expositores do ano passado, boa parte deles marcas que já possuem representantes ou distribuidores no Japão: é o caso da

FOTOS: DIVULGAÇÃO

FORTES NA COR, NEM TANTO NA QUALIDADE

MAYUMI OTANI, chefe do departamento de compras da Isetan em Nova York, já esteve no Brasil duas vezes. Na segunda vez, em fevereiro passado, visitou mais de 40 empresas em apenas quatro dias, com o objetivo de garimpar peças que incorporassem elementos de brasilidade. São eles que, a seu ver, dão personalidade às roupas criadas aqui e as tornam tão atraentes ao olhar estrangeiro. Na coluna do débito, ela nota que as confecções brasileiras devem prestar mais atenção nos padrões de qualidade dos mercados externos — em particular, dos exigentes japoneses. No fim da viagem, ela falou com a PIB.

:: AS POSSIBILIDADES DA MODA BRASILEIRA NO MERCADO JAPONÊS

Há um frescor na moda brasileira que é muito atraente e tem um grande potencial, tanto nos Estados Unidos como no Japão. No entanto, o padrão de exigência é muito alto nos mercados lá fora. Por isso, os brasileiros precisam estudar um pouco mais essas exigências, se quiserem ter marcas globais de moda. É preciso pensar no longo prazo e não, simplesmente, ir atrás do dinheiro rápido.

:: AS DIFICULDADES QUE OS CRIADORES PRECISAM VENCER

Os criadores de moda brasileiros têm marcas bem estabelecidas no mercado doméstico, mas precisam resolver a questão dos lançamentos para as quatro estações do ano. Aqui as estações são ao contrário das do Hemisfério

1 Canga da carioca Aragem: novo frescor para a Isetan

2 Cartaz do evento de 2015: vendas de US$ 4 milhões

3 Peças da AS: tricampeão no Japão, Senna ainda é ídolo

4 Rótulos de cervejas especiais do Brasil: boa procura

Cerveja Amazônia (da Germânia), Miolo, Casa Valduga, Osklen, Salinas e da confecção de moda de praia Lenny Niemeyer. Da mesma forma, o açaí e as frutas brasileiras distribuídas no mercado japonês pela empresa local Fruta-Fruta. Além dessas, também estão presentes a marca de camisetas Oma Tees, de Cláudia Saad; bolsas e assessórios de material reciclado, de Gilson Martins; o artesanato indígena, em particular da tribo Mehinako, do Xingu; as carnes de frango e porco; cafés e sucos de laranja.

O evento deste ano tem ainda o apoio do Instituto Ayrton Senna, um nome conhecido e idolatrado também no Japão — o brasileiro pilotou carros com motores Honda em boa parte de sua carreira e foi tricampeão de Fórmula 1 na pista japonesa de Suzuka. A mãe do piloto, Neyde Senna, autorizou a levar para o Japão 16 peças de memorabilia do campeão, entre eles os troféus de campeão da FIA de 1988, 1990 e 1991, bonés, luvas e camisetas. Estarão à venda na loja as roupas licenciadas da marca Ayrton Senna (AS) e livros com a história do piloto. Uma das atrações da exposição será o capacete usado pelo piloto em 1992, ano em que ele pediu a seu designer, Sid Mosca, para inserir a bandeira japonesa no leiaute do equipamento, como homenagem à nação que sempre o recebia muito bem. ▌

Norte. Então, quando vocês mostram a moda de primavera, nós estamos comprando para o outono; quando chegamos para comprar primavera, vocês estão apresentando as coleções de outono. Outra coisa: no verão, os brasileiros usam algodão, mas o tecido não é adequado para o padrão japonês. Ele é muito pesado. No verão, o Japão é bastante úmido. Por isso, precisamos tecidos de algodão mais finos e delicados.

:: OS PONTOS FORTES DA MODA VERÃO BRASILEIRA

As roupas brasileiras têm cores fortes. As confecções conseguem misturar muito bem as cores. A modelagem é bastante contemporânea e a padronagem é agradável, com estampas de flores, animais e outras inspirações bem brasileiras. Têm muita personalidade e identidade. Precisam pensar em como conquistar os mercados lá fora, mas sem nunca perder seu DNA.

O Paraguai custa menos

DIVULGAÇÃO

Brasileiros na CHD, em Ciudad del Este: conhecendo o ambiente

O país vizinho se transforma numa plataforma de exportação para indústrias brasileiras em busca de custos mais baixos e estabilidade

DENISE TURCO

A Ponte da Amizade, sobre o Rio Paraná, ajuda a estreitar as ligações econômicas e comerciais entre Foz do Iguaçu, no Brasil, e Ciudad del Este, no vizinho Paraguai, desde sua construção, em 1965. Até os anos 1990, os consumidores individuais eram os agentes principais desse intercâmbio: quem não se lembra das multidões de *sacoleiros* de todo o Brasil que cruzavam a ponte para fazer compras em Ciudad del Este, atraídos pelos eletrônicos e artigos importados a preços muito baixos?

Hoje, o formigueiro do turismo de compras segue ativo, mas as trocas entre os dois países ganharam nova dimensão: de algum tempo para cá, quem cruza a Ponte da Amizade são indústrias brasileiras em busca de oportunidades para incrementar seus ganhos do outro lado do Rio Paraná. Foi o caso de um grupo de 15 empresários de cinco estados (Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Goiás) e do Distrito Federal, que reservaram três dias, em maio, para ir conhecer o ambiente de negócios do Paraguai e prospectar oportunidades de investimento.

Organizada pela Braspar, uma consultoria que se dedica a assessorar investidores do Brasil interessados no país vizinho, a missão visitou a Expo Santa Rita — uma feira multissetorial — e conheceu três empresas de propriedade de brasileiros instaladas num distrito industrial de Ciudad del Este: a CHD (fabricante de agroquímicos), a BIOX (do ramo alimentício), e Manufactura de Metales del

De acordo com Wagner Enis Weber, diretor da Braspar que guiou o grupo, seis dos 15 empresários que participaram da visita de maio deram seguimento à iniciativa e estão fazendo estudos mais detalhados sobre possíveis investimentos no país. Eles voltarão em julho para visitar a Expo Paraguay, outra feira multissetorial realizada em Assunção, a capital paraguaia. Com eles, irá novo grupo de potenciais investidores brasileiros — para essa próxima missão, já estão confirmados empresários da Bahia e do Ceará, diz Weber.

São todos candidatos a se juntar às mais de 80 empresas ou investidores brasileiros que já decidiram instalar unidades de produção no país vizinho. Todas aproveitam o impulso proporcionado por uma evolução recente no perfil econômico do Paraguai. Nos últimos anos, em contraponto às histórias de contrabando e pirataria, os paraguaios conseguiram estabilizar sua economia e criar um ambiente de negócios seguro e com custos competitivos, capaz de atrair investimentos de empresas estrangeiras grandes, médias e pequenas.

Uma das motivações para as empresas brasileiras que buscam o país vizinho é o regime de produção conhecido como *maquila,* pelo qual é possível importar matéria-prima estrangeira e transformá-la em partes ou produtos finalizados para posterior exportação, pagando apenas 1% de imposto sobre o valor agregado no Paraguai. Por esse ângulo, o país estaria posicionado para se tornar uma base de produção, a custos mais baixos, de bens e produtos destinados ao mercado brasileiro — um papel semelhante, guardadas as proporções e com atraso de décadas, ao que o México desenvolveu em relação aos Estados Unidos *(leia mais sobre o regime de* maquila *a partir da pág. 44)*.

Mas as facilidades encon-

BRASIL VERSUS PARAGUAI

Os números que levam os investidores brasileiros a cruzar a ponte

	PARAGUAI	BRASIL
Encargos sociais sobre folha de pagamento	**35%**	102%
Imposto de Renda Pessoa Jurídica	**10%**	34%
Imposto de Renda Pessoa Física	**10%**	27%
Imposto sobre Valor Agregado (IVA)	**10%**	25%

Fontes: Braspar, Fiesp, Embaixada do Brasil em Assunção.

FOTOS: DIVULGAÇÃO

PODER DE ATRAÇÃO

O PARAGUAI é o país que mais cresce na América Latina desde 1975, quando começou a participar da construção da usina hidrelétrica binacional de Itaipu em sociedade com o governo brasileiro. "A expansão média anual da economia paraguaia é de 6,8%", destaca o consultor Wagner Enis Weber, especializado em negócios no país vizinho. Vários fatores explicam o desempenho, diz ele. O Paraguai tem inflação e situação fiscal controladas, o que ajuda a manter a saúde da moeda, o guarani, em circulação há mais de 70 anos. A nota de risco pela avaliadora Moody's vem melhorando (de Ba2 para Ba1, de 2014 para 2015), apesar de ainda não ter ultrapassado o grau de investimento especulativo.

A carga tributária é baixa — representa apenas 8% do Produto Interno Bruto, o que, de um lado, ajuda a atrair investimentos, mas de outro se reflete na escassez de recursos para a melhoria da infraestrutura e dos serviços públicos.

1

2

1 e **2** Empresários no Paraguai, e o consultor Weber: sondagem de oportunidades

tradas tão perto de casa não se esgotam aí. Outras empresas nacionais, não necessariamente *maquiladoras,* também descobriram incentivos como a mão de obra abundante e a energia elétrica barata, que se somam a condições atraentes para setores como a produção de alimentos. Por esse caminho, o Paraguai estaria se tornando um destino de investimento alternativo à China no papel de plataforma de exportação para terceiros mercados, ao explorar sua posição de país próximo na geografia e no idioma (e menos complicado para fazer negócios do que o gigante asiático).

Foi esse o cenário que chamou a atenção da JBS, uma das maiores processadoras de carnes do Brasil e do mundo. Desde 2005 no Paraguai, a JBS mantém duas unidades de carne bovina na capital Assunção e em San Antonio, com mil funcionários no total e capacidade para processar 1,6 mil cabeças de gado por dia. Na visão do presidente da JBS Paraguai, o brasileiro Felipe Azarias, o país reúne um leque de condições ideais para a indústria exportadora de alimentos: matéria-prima abundante, segurança sanitária, mão de obra competitiva e produtiva, custo baixo e capacidade frigorífica instalada.

Para algumas indústrias, o Paraguai pode ser uma alternativa à China

A empresa está ampliando, por isso, sua operação no Paraguai; em agosto de 2015, deu início às obras da primeira fábrica construída a partir do zero (as duas já existentes tinham sido adquiridas de empresas locais). Trata-se de um investimento de cerca de 80 milhões de dólares situado na província de Concepción, região que tem a maior concentração de gado do país, encontrada num raio de 200 quilômetros em torno da fábrica. A nova planta deve ficar pronta no segundo semestre deste ano e quase duplicará a capacidade de abate da JBS no Paraguai, que chegará a 3 mil cabeças de gado por dia (a nova unidade deve gerar cerca de 1,2 mil empregos diretos e 3,5 mil indiretos).

A JBS aposta no potencial do mercado paraguaio no futuro próximo. "O governo paraguaio tem se dedicado a destravar relações comerciais e a expectativa é que o comércio exterior cresça ainda mais nos próximos

O sistema é simples, em especial quando comparado ao brasileiro. São apenas cinco impostos: sobre a renda; sobre o valor agregado (IVA); o imposto de importação; a contribuição social; e uma taxa sobre o consumo de combustíveis, bebidas e cigarros.

Do ponto de vista do comércio exterior, desde a década de 1960 o país mantém baixas ou inexistentes as barreiras à importação e à exportação. Ainda que a indústria venha crescendo com os investimentos estrangeiros, o agronegócio continua a ser a atividade econômica mais importante. Segundo dados do Banco Central del Paraguay, apresentados a empresários brasileiros num evento de negócios realizado em março, em São Paulo, o país é o primeiro exportador mundial de açúcar orgânico e ocupa a quarta posição na exportação de soja, de óleo de soja e de carvão vegetal. É, ainda, o quinto maior exportador mundial de carne.

anos", diz Azarias. "A capitalização do crescimento interno também se mostrou uma boa oportunidade de negócios para a JBS." Outra iniciativa recente voltada para o mercado do agronegócio foi a criação da Peninsulpar, uma sociedade entre a brasileira Península Internacional e a paraguaia Dekalpar para construir a maior fábrica de fertilizantes do país, com cerca de 30 milhões de dólares em investimento.

Ao lado do agronegócio, a indústria têxtil também vê vantagens em produzir no Paraguai. O chefe do setor comercial da Embaixada do Brasil em Assunção, Hélio Silva Filho, enumera alguns projetos recentes no setor: o aporte de 25 milhões de dólares feito pela Paranatex — produtora de tecidos do Paraná, pertencente ao Grupo Têxtil Apucarana — numa unidade produtiva no país; e a iniciativa do Grupo Guararapes, do Recife (PE), dono da marca de vestuário Riachuelo, que estabeleceu uma *joint venture* com a paraguaia Texcin para produzir confecções a ser vendidas em suas lojas no Brasil. A catarinense Buddemeyer, fabricante de artigos de cama, mesa e banho, também possui uma unidade produtiva na região.

Esses exemplos sublinham uma diferença entre o Paraguai e a China como destinos de investimentos industriais: para os produtores têxteis brasileiros, o país vizinho é visto, principalmente, como uma plataforma de produção a custos mais baixos para abastecer seus mercados de origem, no Brasil, enquanto a China atrai também — ou principalmente — pelo potencial de crescimento de seu enorme mercado interno. A JBS, multinacional global com vendas no mundo todo, também orienta sua produção no Paraguai principalmente para o mercado externo, que responde por 85% do volume comercializado.

BAYENA SOSA

1

DIVULGAÇÃO/JBS

2

O diretor do departamento de relações internacionais e comércio exterior da Fiesp, Thomaz Zanotto, ressalta que essa é uma consideração importante para o empresário que quer investir na internacionalização. "O Paraguai é um país pequeno, com 7 milhões de habitantes; ou seja, menos da metade da população da área metropolitana de São Paulo", ele observa. "Não podemos esperar que se torne um grande centro industrial; mas para alguns segmentos funciona muito bem." Na visão de Zanotto, é o caso de indústrias que operam com margem de lucro menor, em torno de 10%, como os setores de calçados e confecção.

CRESCIMENTO MÉDIO

	AMÉRICA LATINA E CARIBE	PARAGUAI
2003-2007	4,8%	4,1%
2008-2014	3,0%	5,3%
2015-2016 (projeção)	-0,3%	3,1%

Fontes: FMI-WEO e Banco Central Del Paraguay.

As peculiaridades do Paraguai atraem, além disso, um perfil de investidor diferente dos grandes nomes já estabelecidos no Brasil: o empreendedor jovem que cria um negócio novo no país vizinho para atender o mercado nacional. É o caso de Alexandre Bazzan, de 34 anos, o fundador da Cortinerias del Paraguay. A empresa, de médio porte e capital 100% brasileiro, já nasceu no país vizinho em 2008 utilizando o regime de *maquila* — está instalada em Ciudad del Este, a 10 quilômetros da Ponte da Amizade.

A Cortinerias tem, hoje, 180 funcionários, todos paraguaios. Beneficia matérias-primas brasileiras e asiáticas e exporta sua produção de cortinas para o Brasil, em parceria exclusiva com uma empresa de distribuição para varejistas, entre eles as Pernambucanas. Em números de 2014, a Cortinerias era a maior ex-

1 Azarias, da JBS: mil funcionários no país... **2** ...e fábrica nova: US$ 80 milhões de investimento

portadora têxtil do Paraguai, com 13 milhões de dólares em vendas, segundo seu fundador.

Bazzan sempre trabalhou na área têxtil. Decidiu se tornar empresário no Paraguai ao vislumbrar um nicho de mercado não atendido: as empresas brasileiras que estavam insatisfeitas com os produtos têxteis importados de fabricantes da China, pelas dificuldades para controlar a qualidade da mercadoria e fazer acordos de exclusividade. O país vizinho ganha da potência asiática até nos incentivos econômicos, diz ele. "Os benefícios do Paraguai, com a lei de *maquila*, são melhores que os oferecidos pelos chineses e tornam possível praticar um preço competitivo no mercado brasileiro."

A Cortinerias produz, atualmente, cerca de 10 mil peças por dia. Bazzan não revela o faturamento atual, mas conta que a empresa cresceu, em média, 30% ao ano até 2014. "Em 2015, crescemos 25%; este ano é uma incógnita, por conta da crise no Brasil", afirma. Em se tratando de empresas voltadas para o mercado nacional, os impactos da profunda — e potencialmente longa — recessão brasileira sobre as expatriadas no Paraguai são inevitáveis. Mas não necessariamente negativos, quando se pensa em termos de abertura de novos negócios.

SIMPLES PARA TODO MUNDO

Os cinco tributos cobrados no país vizinho

+ Imposto de renda: 10%
+ IVA (imposto sobre Valor Agregado, semelhante ao ICMS): 10%
+ Imposto de importação: depende do segmento
+ Contribuição social: 16,5%
+ Imposto sobre consumo de combustíveis, bebidas e cigarros: de 16% a 25%

Fonte: Braspar.

"Até 2014, as empresas brasileiras iam para o Paraguai com o objetivo de aumentar a produção", explica o consultor Weber, da Braspar. "Em 2015, o industrial foi para lá para conseguir sobreviver, porque hoje muitas companhias não conseguem ter lucro no Brasil em razão dos custos elevados".

Essa movimentação também é percebida pelo embaixador do Paraguai no Brasil, Oscar Estragó. "No Consulado Geral do Paraguai, em São Paulo, recebemos cerca de quatro visitas por semana de empresários interessados no mercado paraguaio", ele conta. Um número ilustra o interesse. De 2000 a 2013, segundo o embaixador, 46 marcas brasileiras abriram fábricas no Paraguai. Já entre 2014 e 2015 houve um aumento exponencial – 48 companhias brasileiras se instalaram no país vizinho.

Os custos para operar uma empresa no Paraguai atraem, principalmente, empresas que exigem mão de obra prontamente disponível (essencial para a indústria têxtil) e energia abundante. "O país conta com uma disponibilidade de 56 milhões de MW de energia elétrica e utiliza apenas 15 milhões por ano", diz o consultor Weber (o saldo é vendido preferencialmente para a rede elétrica brasileira). É a energia mais acessível do Mercosul, 50% mais barata do que no Brasil. Do lado da mão de obra, a maioria da população é jovem — 70% têm menos de 34 anos, segundo o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) — e seu potencial produtivo é promissor.

"É recorrente o argumento de que o empregado paraguaio é fácil de ser treinado e apresenta desempenho acima da média regional", diz Silva Filho, da embaixada brasileira em Assunção. "O trabalhador local na indústria tem uma produtividade média 30% superior à do trabalhador brasileiro", complementa Weber. Para as companhias brasileiras no

EVERTON AMARO

DIVULGAÇÃO

Paraguai, a resultante de todas essas vantagens é uma redução de custos entre 20% e 50%, de acordo com as particularidades de cada setor. Weber estima que empresas intensivas em mão de obra podem economizar até 35% na folha de pagamento; já quem usa mais energia elétrica tem a chance de gastar, nessa rubrica, apenas a metade do que gastaria no Brasil.

Além da energia e da mão de obra, outros fatores pesam na conta favorável do *custo Paraguai*. A logística é um deles: a região de Ciudad del Este, onde se concentra a maior parte das indústrias que exportam para o Brasil, está relativamente perto de São Paulo e do Rio de Janeiro. "Em 36 horas, se despacha um *contêiner* de Ciudad del Este para esses locais", explica Zanotto, da Fiesp. "É um giro rápido."

Apesar de o Paraguai não ter litoral marítimo, ele é usuário privilegiado da hidrovia formada pelos dois grandes rios navegáveis — o Paraná e o Paraguai —, que conformam seu território e demarcam fronteiras com os vizinhos Brasil e Argentina.

ACESSO AO SGP PLUS (SGP+)

Tarifas preferenciais
da União Europeia para países pobres

SETORES	TARIFA GERAL	TARIFA PARAGUAI
Confecção	12,0%	zero
Alimentos	12,2%	zero
Artigos de plástico	6,5%	zero
Inseticidas e demais pesticidas	6,5%	zero
Couro	5,5%	zero
Alimentos para animais	9,6%	zero
Calçados	17,0%	zero

Fonte: Ministerio de Industria y Comercio.

Os paraguaios afirmam ter a terceira maior frota mundial de barcaças fluviais, com 2 mil unidades. Com elas, fazem a navegação de cabotagem entre seus portos ribeirinhos e os portos marítimos de Montevidéu e Buenos Aires, facilitando as exportações e importações de matérias-primas e produtos acabados.

Produtos da Ásia trazidos para a América do Sul, em comparação, têm tempo mínimo de trânsito de 30 dias, o que resulta em estoques e custos mais altos. A situação do Paraguai, aqui ao lado, facilita também o uso de matérias-primas brasileiras pelas indústrias — uma operação mais simples que administrar compras na Ásia, compara Zanotto. Outra vantagem paraguaia é a condição de único país do Mercosul a fazer parte do Sistema Geral de Preferências Plus (SGP+) da União Europeia — um acordo comercial que dá aos países pobres acesso privilegiado aos mercados desenvolvi-

1 Zanotto, da Fiesp: vantagens logísticas e comerciais

2 CHD: fabricando agroquímicos no Paraguai

3 e **4** Itaú em Assunção, e Marino: em setores diversos

HECTOR BOGADO

SM2

dos, com tarifas alfandegárias mais baixas.

Isso quer dizer que empresas brasileiras com operações no país vizinho podem exportar para a comunidade europeia produtos *made in Paraguay* a preços menores que os similares nacionais (o Brasil perdeu o benefício em 2014, por ter se tornado uma economia emergente). Segundo Zanotto, 9.749 produtos fabricados no Paraguai têm tarifa zero para entrar na Europa, e cerca de 70% das vendas paraguaias nesse sistema são destinadas à França, à Alemanha e ao Reino Unido — principalmente alimentos, plásticos e confecções.

E do lado das deficiências, o que conspira contra o empresário que quiser ir para o Paraguai? Bazzan, da Cortinerias, pontua algumas dificuldades perceptíveis por quem vive o dia a dia da economia local. Na opinião dele, o regime de *maquila* é viável, mas não para todos os casos ou segmentos produtivos. "Conheço cerca de dez empresas brasileiras que montaram *maquila* e fecharam rapidamente, porque nem sempre o que se vende é a realidade."

Segundo o empresário, o regime tem regras bastante burocráticas para a importação e a exportação, e alguns processos não estão previstos nos regulamentos — quando acontece algo que foge ao padrão, pode demorar bastante tempo para se resolver o problema. Bazzan participa da *Cámara de Empresas Maquiladoras del Paraguay (Cemap)*, instituição que reúne empresários com o objetivo de melhorar os processos de gestão do regime. Ele aconselha que os candidatos a investidores consultem a entidade (www.maquila.org.py) e visitem empresas já instaladas no Paraguai para verificar, na prática, como funciona o regime e quais suas vantagens e dificuldades. E adverte: "Muitas vezes, nas missões organizadas por entidades ou governos, só se mostra o lado bom do país".

NÍVEL DE RESERVAS INTERNACIONAIS SOBRE O PIB – 2015

Peru	34%
Uruguai	30%
Paraguai	**21%**
Brasil	**20%**
Colômbia	17%
Chile	16%

Fonte: FMI.

Além dos entraves locais, mudanças na própria conjuntura econômica podem anular as vantagens oferecidas aos investidores. A Penalty — fabricante brasileira de artigos esportivos brasileira pertencente ao grupo Cambuci, presente no Paraguai desde 2008 — já confirmou que encerrará, até o fim deste ano, suas operações fabris no país vizinho. A empresa não quer comentar as razões, mas informações que circulam no mercado atribuem a retirada do fabricante à valorização do dólar perante o real, que elevou o custo dos produtos fabricados lá.

O consultor Wagner Weber tem um conselho a dar a quem quiser se

instalar no Paraguai, com base em sua experiência de organizador de duas ou três missões anuais de prospecção de negócios para brasileiros (e do conhecimento das histórias de quem resolve saltar a fronteira): é indispensável procurar conhecer o país a fundo e em todos os aspectos. "No Paraguai, há regiões com mão de obra especializada: numa, podem ser costureiras ou artesãos especialistas em brinquedos de madeira; outra região é voltada para o trabalho em couro", ele exemplifica.

Do lado dos problemas, o fornecimento de energia elétrica, da mesma forma, pode variar de uma área para outra — a infraestrutura precária, a propósito, é uma reclamação recorrente entre investidores. Bazzan critica a confiabilidade da rede elétrica. "A energia é barata, mas a infraestrutura é deficiente; na região de Ciudad del Este, onde estamos, há cortes frequentes porque as linhas de transmissão são antigas."

O saneamento básico deixa, igualmente, a desejar, tanto que a empresa de Bazzan precisou cavar um poço artesiano para abastecimento de água e construir rede própria de esgotos. Weber explica que falta infraestrutura urbana porque as cidades cresceram de forma desordenada nos últimos anos. "Os investimentos no sistema de transporte das cidades, por exemplo, começaram apenas há cerca de dois anos."

De outra parte, essas deficiências

InterCement, em Villa Hayes: no mercado interno

também podem criar oportunidades de negócios, observa Silva Filho, da embaixada brasileira: há investimentos importantes no ramo de cimento e de construção, por parte de empresas nacionais com interesse em aproveitar o crescimento dos setores imobiliário e de infraestrutura no país. A InterCement, do grupo Camargo Corrêa, construiu, em 2012, uma fábrica de cimento na cidade de Villa Hayes, a 30 km de Assunção.

DIVULGAÇÃO/INTERCEMENT

Diferentemente de outras empresas brasileiras no país, o objetivo foi atender o mercado interno paraguaio, para o qual a cimenteira já exportava desde 2000. De acordo com a InterCement, a estabilidade da economia e as perspectivas favoráveis do país, em boa parte a partir do crescimento do agronegócio, pesaram na decisão de investir na produção interna. A maior parte das matérias-primas utilizadas vem de fontes locais, assim como a mão de obra empregada na fábrica.

Para estimular a modernização da infraestrutura do país, há cerca de dois anos foi promulgada a *Ley de Asociaciones Público Privadas* (APP), pela qual o governo e a iniciativa privada podem investir conjuntamente, por meio de licitações, em obras de estradas, aeroportos, pontes, hidrovias, saneamento básico e dragagem. Segundo as embaixadas, empresas brasileiras têm demonstrado interesse em participar de parcerias público-privadas criadas a partir dessa lei (bem como empresas de outros países, entre eles Espanha, Japão, Coreia do Sul, Alemanha, Noruega e EUA).

O Brasil se tornou o segundo maior investidor estrangeiro no Paraguai

A revoada de indústrias brasileiras para o Paraguai reforçou a presença no país dos bancos nacionais que lhes prestam serviços. O pioneiro foi o Banco do Brasil — a chegada do BB a Assunção, em 1941, foi a largada em sua internacionalização. Já o Itaú desembarcou há 35 anos. "O Paraguai vai muito bem, a economia cresce e estamos otimistas", diz o CEO do banco para a América Latina, Ricardo Villela Marino. "O Itaú trabalha nos vários setores da economia – comércio, serviços, indústria, pecuária e agricultura – e tem um papel importante no desembarque das empresas brasileiras que chegam, prestando apoio e fornecendo informações para que possam funcionar sem nenhum problema no país, independentemente de serem clientes do Itaú no Brasil."

Entre incentivos e entraves, o Brasil tornou-se, nos últimos anos, o segundo maior investidor estrangeiro no Paraguai, com um montante de 530 milhões de dólares aplicados entre 2003 e 2014. O valor é superado apenas pelos EUA, cujo estoque de capital investido no Paraguai é de 866 milhões de dólares (entre 2012 e 2014, o Brasil foi o principal investidor estrangeiro no país, com 395 milhões de dólares, de acordo com o Banco Central do Paraguai).

A corrente de comércio entre Brasil e Paraguai aumentou 200% entre 2005 e 2014, ao registrar 4,4 bilhões de dólares. No entanto, o comércio bilateral caiu 24% em 2015, travado pela desaceleração brasileira. A crise inibe investimentos como o da Cortinerias, que planejava ampliar a fábrica, mas decidiu esperar para ver como o mercado nacional se comporta. De todo modo, segundo Weber, estima-se que 35 empresas brasileiras de setores diversos — metal-mecânico, têxtil, plásticos, química e móveis — vão se instalar no Paraguai em 2016. A ponte de negócios sobre o Rio Paraná segue movimentada, apesar da crise. ▮

A força da *maquila*

O regime paraguaio de atração de investimentos tenta replicar para o Brasil o que o México oferece à indústria dos EUA

DIVULGAÇÃO

Como funciona o regime de *maquila*, o fator principal de atração de investimentos industriais no Paraguai? Por esse sistema, uma indústria instalada em território paraguaio pode importar matéria-prima e bens de capital de qualquer parte do mundo, utilizá-los para produzir bens finais ou partes deles (dentro de um período determinado) e exportá-los, em seguida, pagando um imposto único de 1% sobre a nota fiscal de exportação, incluindo o Imposto de Renda de Pessoa Jurídica.

O regime também oferece a uma indústria vinda do Brasil ou de outro país a possibilidade de se associar a parceiros locais, utilizando as mesmas vantagens — pela lei, as empresas podem produzir apenas parte do produto no Paraguai e finalizá-lo no Brasil, por exemplo. Foi criado em 1997 (pela Lei nº 1064), mas o volume de exportações nesse modelo só explodiu nos últimos anos. De acordo com dados da Embaixada do Brasil em Assunção, a média anual de exportações das *maquiladoras* saltou de meros 9 milhões de dólares no período entre 2001 e 2005 para 173 milhões de dólares entre 2011 e 2014. Num único ano, em 2014, atingiram 251 milhões de dólares, resultado que subiu para 285 milhões de dólares no ano passado, um salto de 14%.

A participação do investidor nacional nessa mudança é enorme. Das 102 *maquiladoras* existentes no Paraguai, 80% são brasileiras, segundo a Embaixada do Brasil. De acordo com o Ministério de Indústria e Comércio do Paraguai, essas expatriadas acumulam investimentos de 250 milhões de dólares desde o início da vigência do regime. Nos últimos dois anos, o movimento se acelerou: 47 das 51 novas empresas criadas nesse regime são de capital brasileiro. "Cerca de 20% do que o Paraguai exporta para o Brasil é produzido por empresas brasileiras", diz o chefe do setor comercial da Embaixada do Brasil em Assunção, Hélio Silva Filho.

Os setores com participação mais forte das empresas nacionais

Cortinerias:
toda a produção
vendida no Brasil

são os de autopeças, têxtil e vestuário, calçados, cimentos, frigoríficos e plásticos. Alguns investimentos brasileiros no setor de calçados utilizam o Paraguai como plataforma para exportar para a América do Sul, EUA e Europa, sem abrir mão da integração produtiva de sua unidade paraguaia com as operações no Brasil. No quadro geral, cerca de 30% das exportações no regime de *maquila* são do setor de autopeças.

Em segundo lugar, vêm as confecções (21%), seguidas por plásticos (16%), couro e produtos derivados (14%) e calçados (6%). Há, ainda, a participação de produtos farmacêuticos, de madeira e alimentos para animais domésticos e serviços. "Há empresas argentinas que prestam serviços de *call center*", conta Silva Filho.

A lei de *maquila* admite que até 60% do negócio seja realizado no país de origem do investidor — em geral, as atividades de gestão, design, inteligência industrial e comercial e marketing, ficando em território paraguaio as operações de montagem. De acordo com a gerente de serviços de internacionalização da Confederação Nacional da Indústria (CNI), Sarah Saldanha, se a empresa tiver uma operação superavitária no Paraguai, cabe a ela decidir se mantém o lucro no país ou se envia os recursos para o país de origem.

No Paraguai, cerca de 80% das maquiladoras têm capital brasileiro

"Nesse sentido, a CNI acredita que ter uma operação no Paraguai fortalece a indústria brasileira", diz Sarah. Tanto é que a entidade promove missões comerciais para o Paraguai a fim de identificar parceiros e oportunidades para empresas brasileiras.

Nos últimos três anos, sete viagens comerciais foram realizadas, das quais participaram 640 empresas de todos os portes. "Em razão do regime de *maquila*, elas viram oportunidades de se associar a par-

1 Empresários brasileiros: em busca de informações

2 Sarah, da CNI: missões para identificar parceiros

DIVULGAÇÃO

Às empresas de maior porte correspondem investimentos entre 10 e 15 milhões de dólares, mas existem, igualmente, projetos de 30 mil dólares e menos de 20 empregados. "Isso mostra que mesmo uma pequena empresa brasileira pode considerar o regime paraguaio como opção de internacionalização", afirma Silva Filho. O consultor Wagner Enis Weber confirma: "Acompanhamos investimentos paraguaios de empresas grandes; mas, na maioria, são indústrias de médio porte lideradas por jovens na faixa de 30 a 40 anos, com perfil empreendedor, que vêm para o país" — uma descrição na qual se enquadra, por exemplo, Cortinerias del Paraguay, de Alexandre Bazzan, citada páginas atrás.

CRESCIMENTO CHINÊS

Setores com maior crescimento nos últimos 5 anos no Paraguai (2011-2015)

Finanças:	11,3%
Governo:	10%
Transportes:	7,9%
Construção:	7,5%
Pecuária:	7,2%
Hotéis e restaurantes:	6,4%
Comunicações:	6,1%
Indústria:	6%
Serviços às famílias:	5,2%
Agricultura:	4,9%
Comércio:	3,3%

Fonte: Banco Central del Paraguay.

ceiros paraguaios ou montar plantas industriais com a possibilidade de exportar a partir do Paraguai com boas vantagens, e, ainda, de vender no mercado interno paraguaio", diz Sarah.

A região do Alto Paraná, próxima do Brasil e cuja capital é Ciudad del Este, abriga o maior número de *maquiladoras* (42% do total), seguida pelo Departamento Central (que inclui Assunção) com 35%. Em média, um projeto nesse regime corresponde a um investimento de 2 milhões a 3 milhões de dólares, com mão de obra de 100 empregados por unidade.

Desse ponto de vista, a relação industrial entre Brasil e Paraguai está num estágio embrionário, se comparada às *maquiladoras* do México, que há décadas atendem à demanda do imenso mercado dos EUA. No modelo mexicano, o regime teve início nos anos 1970 e marcou o início da *desindustrialização* da economia dos EUA, acelerada, mais tarde, com a transferência de setores inteiros de manufatura para a China e países asiáticos, em razão do alto custo da mão de obra norte-americana. "As *maquiladoras* mexicanas são enormes e as exportações são destinadas, quase na sua totalidade, aos EUA", explica Zanotto, da Fiesp.

JOSÉ PAULO LACERDA

No Paraguai, elas são, em geral, indústrias que se instalam no país para atuar como fornecedoras de montadoras ou de grandes cadeias de varejo. No México, as *maquilas* empregam milhões de trabalhadores e as trocas comerciais somam centenas de bilhões de dólares. "A *maquila* se tornou a base principal da economia mexicana", conclui Zanotto. "Já no Paraguai, está apenas começando; à medida que a situação do Brasil melhorar, as *maquiladoras* paraguaias devem crescer também." ▌

Anos de instabilidade

Crise política e econômica e fim do ciclo das commodities são obstáculos ao crescimento das multinacionais brasileiras

HSIA HUA SHENG E JOSÉ MARCOS CARRERA JUNIOR*

MARCELOCOELHO

Empresas produtoras de alimentos e *commodities*, assim como extrativistas minerais, ocupam, nos últimos anos, boa parte das posições mais importantes nas listas das grandes multinacionais brasileiras. Das dez maiores companhias do Ranking das Multinacionais Brasileiras que elaboramos na Fundação Getulio Vargas (FGV), em parceria com o *Columbia Center on Sustainable Investment* (CCSI), da Universidade Columbia, em Nova York**, apenas três se afastam dessa caracterização. Dito de outra forma: as multinacionais brasileiras, em sua atuação global, exploram as vantagens competitivas de que desfrutam na produção de minérios, petróleo, alimentos e carnes, mas ainda faz falta uma presença internacional sustentada em outros setores econômicos.

O ranking anual FGV/Columbia faz parte de um esforço global denominado *Emerging Market Global Players* (EMGP), com o objetivo de melhor compreender os fatores que têm contribuído para a internacionalização das maiores empresas de países emergentes. O grande diferencial desse ranking é a possibilidade de comparar os resultados obtidos com os de outros países ao redor do mundo, a partir da adoção da metodologia-padrão da Universidade Columbia. Nossa expectativa é estender essa análise comparativa a outros países da América Latina e aos Brics, de forma a contribuir para a identificação de modelos, estratégias de negócios e vantagens competitivas das grandes multinacionais desses países.

No presente estudo, a comparação foi feita com o México. O que encontramos de contrastes entre os modelos de internacionalização mexicano e brasileiro? Verificamos, inicialmente, que o México tem empresas mais diversificadas por setor. As multinacionais mexicanas exploram não só *commodities*, como petróleo e minérios não ferrosos, mas também outros setores de serviços e indústria: são exemplos a Femsa (de bebidas), a América Móvil (de telecomunicações) e a Bimbo (de alimentos industrializados).

Múltis mexicanas são mais diversificadas por setores da economia

De outra parte, as mexicanas têm suas operações concentradas nos Estados Unidos e países latino-americanos, enquanto as transnacionais brasileiras demonstram uma abrangência geográfica mais ampla e mantêm operações relevantes em outras regiões, como o Oriente Médio, a Europa e a Ásia, além do continente americano. Essa diversidade pode ser o reflexo de uma diferença nas estratégias de internacionalização. Enquanto as mexicanas buscam, prioritaria-

**Leading Brazilian Multinational Enterprises: Trends in an Era of Significant Uncertainties and Challenges (São Paulo e Nova York, janeiro de 2016).*

Vale em Moçambique: o peso das commodities

mente, os mercados internos dos países nos quais se concentram, a expansão internacional de empresas brasileiras, seja baseada em fusões e aquisições ou na instalação de filiais próprias, muitas vezes, visa à criação de plataformas de exportação para outros países e regiões.

:: TEMPO DE INCERTEZAS E DESAFIOS

Os anos de 2014 e 2015 foram marcados por forte instabilidade política e econômica no Brasil, condições essas que impuseram grandes desafios para as maiores empresas multinacionais brasileiras. O fim do ciclo global das commodities aliado à estagnação econômica, forte pressão em preços, aumento da taxa de juro, redução dos investimentos públicos e a condução da Operação Lava Jato — com seus efeitos sobre construtoras e o setor de infraestrutura, além das repercussões políticas — foram fatores que provocaram essa instabilidade e contribuíram para uma piora no desempenho das multinacionais brasileiras em 2014 (o ano que serve de base para os dados do relatório). Por exemplo: o percentual de ativos no exterior destas companhias em relação à soma total de seus ativos, que era de 22,2% em 2013, caiu para 21,4% em 2014.

Múltis brasileiras são mais diversificadas por regiões do mundo

Em momentos de crise, como este, é comum as empresas voltarem sua atenção para os processos internos. Buscam se desfazer de ativos e amealhar ganhos de eficiência, de maneira a manter, pelo menos, sua competitividade e saúde financeira. A pesquisa FGV/Columbia aponta duas tendências entre as estratégias adotadas pelas multinacionais brasileiras para superar este período de dificuldades: o foco em setores mais lucrativos e a liquidação de ativos não estratégicos. Além disso, elas vêm investindo em processos e tecnologias de modo a reduzir custos, desenvolver marcas e mercados e melhorar a eficiência operacional.

Para algumas empresas brasileiras globais, a mudança no ambien-

Hsia Hua Sheng é o coordenador do Projeto EMGP no Brasil, professor e pesquisador da Fundação Getulio Vargas (FGV); José Marcos Carrera Junior é pesquisador da Fundação Getulio Vargas (FGV)

te econômico provocou ainda uma mudança de estratégia de expansão: elas continuam a procurar oportunidades de investimentos e novos mercados no exterior, mas sob um novo formato de investimento. No lugar da aquisição total, ganham prioridade as *joint ventures* e as parcerias, como forma de reduzir o endividamento e preservar capital.

Outra característica marcante das empresas brasileiras listadas no estudo é a participação do Estado em seu capital — de forma direta ou indireta, via fundo de pensão de empresas estatais, do BNDES e de outros órgãos públicos. Em 2014, apenas seis das 20 maiores empresas multinacionais brasileiras não tinham nenhuma participação direta ou indireta do governo no capital votante.

Esse é um traço particular das transnacionais brasileiras. Na América Latina, somente a Colômbia repete essa característica (além da Venezuela, de regime declaradamente estatista). Como as grandes multinacionais brasileiras são concentradas em *commodities* — um setor intensivo em capital —, esse apoio governamental ganha importância; o mercado nacional de capitais e de crédito não é tão desenvolvido como o norte-americano, por exemplo, e a presença do governo pode ajudar a melhorar a oferta de recursos, além de prestar apoio técnico e diplomático à expansão internacional das empresas. No entanto, na medida do amadurecimento dessas empresas globais, o governo deveria retirar sua participação acionária para concentrar recursos em outras áreas prioritárias para o desenvolvimento do país.

O que é uma vantagem em tempos normais, além disso, pode se tornar um obstáculo em momentos de crise fiscal e política, como a que o Brasil enfrenta atualmente. Em consequência da participação ativa do governo nos mercados, há uma redução imediata na disponibilidade de apoios públicos para as empresas quando o país atravessa dificuldades fiscais. Firmas brasileiras que dependiam de recursos públicos para financiar projetos de expansão externa devem buscar novas fontes, inclusive internacionais — e, como já vimos, alterar sua estratégia para privilegiar parcerias e *joint ventures*. Em comparação, as multinacionais mexicanas não sofrem tanto com as eventuais instabilidades no governo do México.

PEGADA GLOBAL

Os países nos quais as 20 maiores multinacionais brasileiras estão mais presentes

País	Nº de operações/ total empresas
Estados Unidos	18/20
Argentina	16/20
México	13/20
China	13/20
Chile	10/20
Reino Unido	10/20

(pelos critérios do estudo, uma fábrica, subsidiária, escritório comercial e/ou centro de distribuição caracterizam uma operação)
Fonte: Ranking das Multinacionais Brasileiras FGV/Universidade Columbia

:: RETRAÇÃO MENOR LÁ FORA

Além das comparações internacionais, o relatório analisa a evolução da presença global das empresas nacionais (a metodologia da Universidade de Columbia considera empresa multinacional brasileira aquela controlada majoritariamente por brasileiros e que possui ativos e/ou operações no exterior). No fim de 2014, as 20 principais multinacionais brasileiras apresentaram um valor de ativos no mercado externo da ordem de 120,67 bilhões de dólares, um montante 10,2% inferior aos 134,36 bilhões de dólares estimados no fim de 2013 (excluído o efeito da variação cambial, haveria um aumento de 3,5%). Um dos resultados dessa variação foi a já citada queda relativa na proporção dos ativos no exterior destas companhias, de 22,2% em 2013 para 21,4% em 2014.

A Vale foi a empresa analisada que apresentou o maior volume de ativos no mercado externo em 2014, de cerca de 62,7 bilhões de dólares. A companhia com a maior proporção de ativos no exterior, entretanto, foi a Minerva, de carnes e alimentos, que alcançou o percentual de 81%. Já em termos de receitas no mercado externo (incluindo exportações), a queda em 2014 foi de 4,2%.

As receitas no mercado externo das 20 maiores multinacionais bra-

1 e **2** Marcopolo na África do Sul e Camil no Uruguai: diversidade geográfica

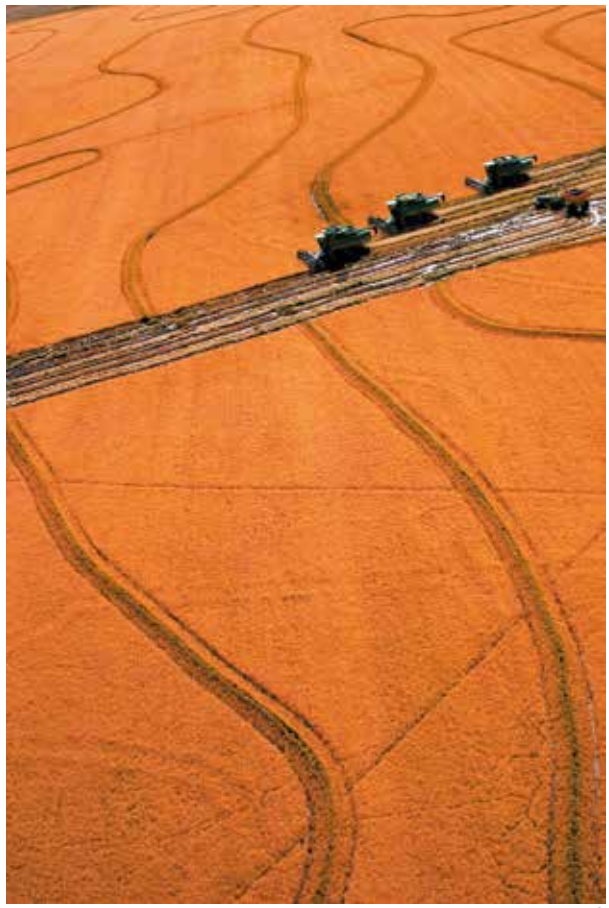
sileiras totalizaram 113,93 bilhões de dólares, ante, aproximadamente, 118,96 bilhões de dólares em 2013 (expurgado o efeito da variação cambial, haveria um aumento de 10,4%). Entretanto, a soma das receitas, no exterior, das 20 maiores multinacionais em relação às receitas totais destas firmas subiu de 36,6%, em 2013, para 37,2% em 2014. A variação positiva sugere que a retração do mercado interno, para estas companhias, foi maior que a contração no mercado externo.

DIVULGAÇÃO

1

A JBS foi a empresa analisada que apresentou a maior receita no mercado externo em 2014, de aproximadamente 39,86 bilhões de dólares. No entanto, a Vale foi a companhia que realizou a maior proporção de receitas no exterior, num percentual de 84%. Padrão semelhante ao da receita é observado quando analisamos o número de colaboradores em outros países (excluindo terceirizados, sazonais e temporários). Em 2013, aproximadamente 26,3% dos colaboradores das principais multinacionais brasileiras estavam situados em outros países, ao passo que esta proporção, em 2014, subiu para 26,8%.

A JBS também foi a empresa analisada que apresentou o maior número de colaboradores no mercado externo em 2014, num total de 91.680. Em contrapartida, a Marfrig foi a companhia com maior proporção de colaboradores no exterior, alcançando 60% do total. A combinação dos números de ativos, receitas e colaboradores resulta no Índice de Transnacionalidade (TNI), métrica importante de internacionalização de empresas. Para as 20 maiores multinacionais brasileiras, a média do TNI em 2014 foi de 32%. A liderança nesse índice ficou com a siderúrgica Gerdau, que alcançou um TNI de 57% (o TNI é calculado pela média aritmética da proporção de ativos no exterior sobre ativos totais; das receitas no mercado externo sobre receitas totais; e dos colaboradores no exterior sobre o total dos colaboradores).



GUILLERMO ROBLES

2

Por fim, algumas limitações na pesquisa da FGV e da Universidade Columbia se devem ao fato de que esta envolve apenas empresas de capital aberto. Grandes e importantes empresas construtoras, como Odebrecht, Camargo Corrêa e Andrade Gutierrez — que deveriam constar em qualquer lista de multinacionais brasileiras —, tampouco foram incluídas, uma vez que os pesquisadores não puderam obter dados específicos do questionário-padrão da Universidade Columbia, parceira da FGV no estudo. Também ficaram de fora do *ranking* instituições financeiras e empresas de franquia, as quais não são levadas em conta pela metodologia de Columbia.

+ O relatório completo está disponível, em inglês, no endereço web: http://ccsi.columbia.edu/files/2013/10/EMGP-Brazil-Report-2015-Jan-27-final.pdf

Voando sobre tapetes

Peças artesanais feitas por pequena empresa paulistana chegam aos Estados Unidos

ANTONIO CARLOS SANTOMAURO

Os ávidos consumidores norte-americanos, sempre atentos a novidades, estão dispostos a gastar muito em produtos de origem artesanal e em atividades manuais relaxantes, que ajudem a equilibrar o estresse da vida moderna. Essa crença é, numa frase, o motor da expansão internacional, hoje em curso, dos negócios da Style Brazil, empresa da zona norte de São Paulo que deve faturar, este ano, cerca de 4 milhões de reais (dos quais 5% provenientes de vendas para o exterior, principalmente para o mercado americano).

A Style Brazil quer, no futuro, vender mais nos EUA do que no Brasil

A empresa usa uma técnica tradicional de tecelagem chamada *esmirna* para produzir tapetes, bolsas, revestimentos, pufes e almofadas, entre outros itens de decoração. Nela, pequenos fios são atados à trama de uma tela num padrão muito denso, resultando em tecidos franjados e felpudos (até pouco tempo atrás, era comum vê-los no forro dos assentos de ônibus e caminhões).

É uma técnica artesanal que exige paciência — uma peça de apenas um metro quadrado pode exigir cerca de dez horas de trabalho para a colocação manual das dezenas de fios individuais. Aparentemente despretensiosa, a *esmirna* é o alicerce dos negócios do casal de empreendedores Flavio Nep e Jeannety Farias, que criaram a Style Brazil em 2004. Nesse empreendimento, eles aliaram a técnica têxtil tradicional a matérias-primas modernas, como fios sintéticos e tramas de poliéster. A empresa produz, ela mesma, os fios usados nas peças; a confecção é delegada a artesãs e artesãos independentes.

Esse modelo de produção é embalado em práticas de divulgação e comercialização do *marketing* digital, com uma inovação: além de vender os produtos acabados, Flávio e Jeannety passaram a oferecer cursos e *kits* para que os próprios consumidores pudessem confeccionar suas peças, seja como *hobby* — uma atividade manual relaxante —, seja para vender e gerar renda (nessa vertente do negócio, eles ganham clientes fiéis, predominantemente mulheres, que compram da Style Brazil a matéria-prima para sua produção).

Os tapetes, com a marca Medusa, puxam o carro dos negócios da Style Brazil. No Brasil, um tapete Medusa com pouco mais de um metro quadrado de área pode ser vendido por valor superior a 1 mil reais. Nos Estados Unidos, esse mesmo metro quadrado custa cerca de 250 dólares. Flavio tem expectativas grandiosas para o potencial de negócios de sua empresa no mercado norte-americano. "Não tenho dúvida de que, futuramente, nossa operação nos Estados Unidos será maior que a brasileira", ele projeta. "Lá, eles

1

Tapete Medusa: técnica tradicional atualizada

dão mais valor a produtos artesanais de qualidade."

Nos Estados Unidos os produtos da Style Brazil podem ser encontrados hoje em dez pontos de venda de cidades da Flórida, como Miami e Fort Lauderdale. Desde junho do ano passado, a operação norte-americana foi turbinada pela criação da filial Style Brazil USA, com sede em Fort Lauderdale, na qual o casal de fundadores detém 50% das ações (um sócio norte-anericano e outro brasileiro também são acionistas). Ganhará impulso adicional com o lançamento, até agosto, da versão em inglês dos cursos e kits para que o consumidor faça, ele mesmo, seus produtos.

Flavio espera repetir lá o sucesso que essa iniciativa teve no Brasil, com uma mudança mercadológica: enquanto aqui o *marketing* da modalidade tem apelado mais incisivamente para a faceta empreendedora dos potenciais compradores, como fonte de renda adicional, ao norte do Equador serão ressaltadas as propriedades relaxantes da prática da *esmirna*.

BRUNO NUNES

"Nos Estados Unidos, os consumidores não precisam tanto de uma renda extra", explica o empresário. "Eles se interessam mais por esse potencial terapêutico" — um ângulo que ele pretende, de resto, explorar mais intensamente também no Brasil. "Valorizaremos mais essas qualidades; aqui também as pessoas se interessam pela fabricação como passatempo e veem a atividade manual como uma forma de produzir presentes para os familiares."

Para divulgar sua marca e seus produtos, a Style Brazil não é nada tradicional: vale-se apenas de técnicas de *marketing* digital, dirigindo sua publicidade para as redes sociais, por exemplo. O casal de sócios-fundadores é entusiasta dessa modalidade de *marketing*. Flavio e Jeannety estudam com afinco suas técnicas, e hoje são demandados para fazer palestras em eventos dedicados ao tema. A estratégia pouco convencional parece estar dando resultados, mesmo em tempos de crise e retração da economia. "No ano passado, nosso faturamento cresceu 40%", relata Flavio. "Atingimos perto de 2 milhões DE REAIS, e este ano o número deve dobrar."

A Style Brazil começou a nascer quando Flavio, engenheiro têxtil de formação, teve de fechar uma confecção própria e passou a comprar e revender para empresas menores alguns resíduos gerados pela indústria têxtil. Nessas negociações, terminou por estocar em seu depósito um tipo de resíduo que, a princípio, não lhe interessava: uma espécie de fios chamados *tiras de ramas*.

Logo percebeu que pequenas confecções os aproveitavam para fazer tapetes e artigos de decoração, e resolveu investir no método utilizado pelos compradores desses

resíduos — a já comentada esmirna. Sua intenção era posicioná-la para consumidores de maior poder aquisitivo. Desenvolveu, então, um fio macio e flexível, composto de uma combinação de elastano e poliéster, que ele próprio passou a produzir para ser tramado sobre telas de poliéster.

Com essa matéria-prima, combinou técnicas como a junção com velcro dos módulos de uma mesma peça, para permitir sua limpeza em uma lavadora de roupas doméstica, e terminou por conceber um produto com características funcionais interessantes: lavável, antialérgico e antiderrapante, entre outras. No modelo projetado para o negócio, o trabalho manual de confecção seria entregue a artesãs independentes, cabendo à arquiteta Jeannety — com quem Flavio havia se casado em 2003 —, cuidar do design das peças.

Desde o início, a intenção foi exportar, como indica o Brazil com z do nome. "Sabemos que o mercado externo é exigente", diz Jeannety. "Mas, apesar da técnica artesanal, nossa escala é industrial, temos padronização de cores e acabamentos e a fabricação, mesmo manual, segue padrões rígidos." A viabilidade do modelo foi testada logo na primeira venda no mercado interno: de saída, eles receberam de uma loja uma encomenda de 300 metros de tapetes para entrega em 30 dias.

"Na ocasião, eu teria ficado contente se me fossem pedidos quatro ou cinco pequenos tapetes apenas para testar as vendas", lembra Flavio. Para assegurar o volume de produção demandado pelo negócio, ele teve de multiplicar a escala inicialmente imaginada. Fez contato com o pastor evangélico de uma comunidade carente nas proximidades da empresa, que arregimentou um grupo de 30 mulheres dispostas a montar, artesanalmente, aquela enorme área de tapeçaria. Flavio dormiu na fábrica todo o mês, cuidando da produção da matéria-prima para o trabalho das artesãs.

O pedido foi entregue no prazo, afinal, e os produtos da Style Brazil estão hoje presentes em cerca de 1,5 mil lojas de decoração de todo o país (desde ano passado, a empresa também atende consumidores finais

1 Feira em Milão: padrão amazônico nas colunas

2 Cadeira revestida em esmirna: arte industrial

3 Estande em feira internacional: de olho nos EUA

FOTOS: DIVULGAÇÃO

por meio de comércio eletrônico). Algumas redes oferecem coleções exclusivas, assinadas por *designers,* e as peças da empresa decoram os cenários de programas da televisão. Na sede da Style Brazil trabalham 15 pessoas. A confecção segue delegada a um time de 300 artesãs independentes. "Nenhuma daquelas que começou a trabalhar conosco permaneceu morando em favela", orgulha-se Jeannety.

Desde o ano passado, a Style Brazil está diversificando seu portfólio. Além dos tapetes Medusa e outos artigos feitos com a técnica da *esmirna*, produz também os chamados *tapetes digitais*, nos quais é possível imprimir eletronicamente, em quaisquer dimensões, tanto padrões de *design* desenvolvidos internamente quanto imagens fornecidas pelos clientes. Esse tipo de produto está sendo oferecido ao mercado corporativo, ostentando, por exemplo, as logomarcas das empresas interessadas. Em 2015 também foram lançados, com a marca TapeteRapia, peças para ser pintadas pelos próprios usuários: a pintura tanto pode ser temporária, com giz de cera, quanto definitiva, com o uso de guaches ou outras tintas.

Além dos mercados brasileiro e dos Estados Unidos, a Style Brazil faz vendas esporádicas de sua linha de produtos para lojistas de países como a Inglaterra, a Itália, Portugal, Argentina e Chile. Em 2015, foi convidada a tomar parte no evento Brazil S/A, dedicado à decoração brasileira durante a *Design Week* de Milão.

Na metrópole italiana, Flavio e Jeannety revestiram com padrões que remetem à Amazônia as colunas do palacete onde foi realizado o evento e mostraram dois tapetes com três por quatro metros: um deles reproduzia o desenho do calçadão de Copacabana, e o outro também tinha imagens da floresta amazônica. São ações que reforçam o conhecimento da marca na Europa, mas não representam um desvio das prioridades da Style Brazil, segundo Flavio. "Por enquanto, nosso foco maior no mercado externo é a consolidação da operação nos Estados Unidos", ele afirma. ▮

1

Moda amiga dos animais

O universo vegano rende negócios no Brasil e no exterior para a Insecta Shoes, de Porto Alegre (RS), cujos calçados e acessórios seguem o preceito básico da tribo: não utilizar matérias-primas de origem animal. São feitos, mais exatamente, com material de roupas de brechós, o que lhes dá outro diferencial. "São exclusivos", diz a sócia e fundadora Barbara Mattivy. "Uma peça permite produzir cinco ou seis calçados, em média."

Fundada há pouco mais de dois anos, a Insecta Shoes tem lojas próprias em Porto Alegre e em São Paulo, e está presente em pontos de venda no Brasil, na Suíça e nos Estados Unidos, todos alinhados à filosofia vegana. Mas seu principal canal de vendas é o *e-commerce*, com o qual alcança clientes da Alemanha, da Inglaterra, da Austrália e do Canadá, entre outros países. No ano passado, foi uma das empresas selecionadas para participar do espaço montado pela Apex-Brasil no evento SXSW, realizado em Austin, no Texas. As transações internacionais ainda representam cerca de 1% dos negócios da Insecta Shoes, e a empresa trabalha na reformulação de seu comércio eletrônico para atender melhor esses clientes. "O mercado internacional pode ser muito significativo em nossos negócios", observa Barbara. "Em outros países, é muito mais forte o conceito de *lifestyle* vegano."

Bebendo na fonte

Tem endereço nobre a operação norte-americana da StartSE: o RocketSpace, em São Francisco, ambiente de *coworking* (espaço compartilhado por várias empresas nascentes) onde nasceram, entre outras, Uber e Spotify. A StartSE é uma plataforma de encontro de participantes do universo das *startups* na qual já estão cadastrados 11 mil empreendedores, 4 mil empresas, 3 mil investidores e 2,5 mil mentores (os profissionais aptos a guiar um empreendedor no desenvolvimento de um projeto). No Brasil, tem um escritório na cidade mineira de Alfenas; em São Paulo faz *coworking;* e no RocketSpace utiliza um espaço mantido pela Apex-Brasil. O foco da StartSE — e sua fonte básica de receitas — é a educação para o empreendedorismo via *startups*, materializada num portal e em eventos *online* e presenciais (apenas estes últimos são pagos). "Daqui fazemos eventos *online*, e aqui guiamos empreendedores brasileiros que, por algum motivo, vêm para cá", conta o sócio Maurício Benvenutti, responsável pelo escritório norte-americano.

3

FOTOS: DIVULGAÇÃO

De Ipanema a Tóquio

A grande rede japonesa de lojas de departamento Isetan é a mais nova parada internacional dos molhos, coberturas e sobremesas prontas da marca *gourmet* Bazzar. Eles chegaram lá após uma rodada de negócios com clientes internacionais promovida em São Paulo pela Apex-Brasil e com o apoio da consultoria Suriana, de São Paulo (veja matéria na pág.30). Antes de aparecerem na Isetan, os produtos Bazzar já podiam ser encontrados no Japão — nas lojas Sogo-seibu —, e em locais como a rede francesa Le Bon Marché, as inglesas Harrod's e Marks & Spencer, e o Urban Market, em Nova York. A marca nasceu do interesse dos frequentadores em levar para casa as iguarias consumidas nos restaurantes de mesmo nome mantidos pelo grupo no Rio de Janeiro. Hoje, o mercado externo responde por 35% da receita gerada pela venda dos produtos (que, por sua vez, corresponde a pouco mais de um quarto do total dos 28 milhões de reais faturados pelo grupo Bazzar). "Nossa proposta, expressa nos ingredientes e nos produtos, é a brasilidade, e esse é um apelo interessante no mercado internacional", observa André Paraizo, sócio-fundador do grupo.

2

1 Sapato para veganos da Insecta: sem couro

2 Produtos Bazzar: do outro lado do mundo

3 Benvenutti em São Francisco: boas companhias

4 e **5** Francisca (e), da Natural Cotton, e latinhas da Organique: feira na Califórnia

Natureza em alta

Empresas nacionais plantaram novos negócios na última edição da Expo West — uma importante feira internacional de produtos naturais realizada em março em Anaheim, na Califórnia. A Natural Cotton Color, da Paraíba, voltou com a perspectiva de encomendas de 100 mil dólares em um ano. A empresa artesanal produz vestuário feito com algodão orgânico de cores naturais (uma variedade desenvolvida pela Embrapa que já nasce em tons coloridos). No exterior, um de seus vestidos pode custar mais de 700 dólares. "Exportamos para Europa, Estados Unidos, Japão e Emirados Árabes, e o mercado externo deve gerar, este ano, aproximadamente 40% de nossos negócios", projeta a CEO Francisca Vieira. Já a Brasilbev, de Santa Maria (RS), fez contatos para ampliar sua presença na Itália e em outros países. A empresa gaúcha oferece o energético natural Organique, feito com três ingredientes brasileiros — guaraná, açaí e erva-mate. O foco principal são os mercados externos: o Organique é comercializado no Canadá, Chile, China, Espanha, Japão, Inglaterra e Estados Unidos (onde abriu recentemente um escritório). "Até 2019, queremos estar em 35 países ", conta João Paulo Sattamini, fundador e CEO da Brasilbev.

4

5

Apoio para vender lá fora

O Banco do Brasil dobrou, em 2016, os recursos disponíveis em sua linha de financiamento das exportações para micro e pequenas empresas. Serão 88 milhões de reais ante 43 milhões de reais em 2015. No primeiro trimestre do ano, a linha forneceu 6,2 milhões de reais para 66 operações: no mesmo período de 2015, foram concedidos 135 mil reais para apenas duas operações.

Globe-Trotter
VIAGEM EXECUTIVA

Marco Antônio de Rezende

KFIR SIVAN

2

KFIR BOLOTIN

1

A V I A Ç Ã O

Inovação na TAP

O GRUPO que comanda a TAP recém-privatizada começa a dizer a que veio. A frota da companhia, envelhecida sob a antiga gestão estatal, está sendo substituída com o que há de mais moderno nos céus. A empresa, nas mãos de um consórcio que inclui o grupo português Barraqueiro, a holding pessoal de David Neeleman e agora também a empresa brasileira de Neeleman, a Azul, será a primeira a operar o recém-lançado jato intercontinental Airbus A330neo com a inovadora cabine Airspace. Mais que aperfeiçoamento cosmético no design, a nova cabine pretende melhorar a experiência de voo dos passageiros, um desafio, sobretudo, na classe econômica e nas rotas longas. A cabine Airspace oferece um generoso espaço de acolhimento no embarque, um sistema de iluminação LED de última geração com uma infinita variação de cores, banheiros e compartimentos de bagagens maiores e wi-fi eficiente. Para começar, a encomenda é de 14 aviões. O primeiro deles chega no ano que vem. **www.flytap.com**

3

DIVULGAÇÃO

CIDADE

Surpresa mediterrânea

O OCASO de Beirute depois da guerra civil no Líbano fez Tel Aviv emergir como o maior centro financeiro do Oriente Médio. A cidade detém outras primazias: é considerada a capital da inovação no Mediterrâneo, com quase mil startups em atividade no ano passado (alguns israelenses se referem à cidade e à sua planície costeira como *Silicon Wadi*, wadi é a palavra árabe para vale). Tel Aviv tem menos de 100 anos de vida e, na verdade, foi construída ali porque aquelas dunas de areia eram inúteis para a agricultura. Com um jeito cosmopolita, a cidade mais nova da região acabou se juntando com a vizinha e pequena Jafa, uma das mais antigas do mundo — são ligadas por um calçadão e ciclovia à beira-mar de 7 quilômetros. Visitas de negócios são recompensadas por ótimos hotéis, uma cena gastronômica variada (tanto quanto a composição da população, na sua maioria imigrantes e descendentes de imigrantes do mundo inteiro) e, para quem gosta, vida noturna até altas horas. ***www.visit-tel-aviv.com***

TECNOLOGIA

Malas com alça

A MALA ideal deve ser leve e resistente — eis dois predicados indispensáveis. Mas uma startup americana conseguiu sucesso instantâneo (e generoso capital colaborativo) ao propor um jogo de malas — uma para despachar, outra para levar a bordo — com algo mais. A marca Raden oferece design para Steve Jobs nenhum botar defeito e duas portas USB conectadas a baterias internas capazes de recarregar celulares e *tablets* (não precisa mais panicar com a bateria a menos de 10%...). A tecnologia permite, também, que a mala seja localizada em tempo real (como se faz com celular perdido) e até diga a você quanto ela está pesando (leia o peso na tela do celular). ***www.raden.com***

1 e **2** Vida cosmopolita, inovação e negócios em Tel Aviv

3 A TAP é a primeira a ter a nova cabine do A330neo

4 O novo terminal de Viracopos entra em plena função

AEROPORTO

Novo Viracopos

VIVA A privatização! Depois de passar décadas recebendo passageiros num antigo galpão de cargas adaptado, o Aeroporto Internacional de Viracopos, finalmente, tem um terminal digno do nome. Ele começou a receber voos internacionais no fim de 2015 e, em abril passado, passou a acolher todos os voos, inclusive os domésticos. É parecido com o novo terminal de Guarulhos: amplo, acolhedor, com boa arquitetura, ligado a um cômodo edifício-garagem etc. Pode receber 2,5 vezes o atual contingente anual de 10 milhões de passageiros. O que falta? Uma ligação ferroviária rápida com São Paulo. ***www.viracopos.com.br***

4

NANDO DALBERTO

DIVULGAÇÃO

1

VIAGEM

Executiva barata?

BEM, QUE ninguém se engane. Bilhetes na classe executiva continuam custando até dez vezes mais que a tarifa mais barata na classe econômica. Mas crescem as oportunidades de se pagar pouco para viajar com o conforto e os mimos da deliciosa *business class*, independente do seu status nos programas de milhagem. São os poucos passageiros da executiva que financiam a viagem barata dos muitos passageiros da econômica, mas o fato é que, muitas vezes, as cobiçadas poltronas-cama lá da frente viajam vazias. Segundo recente reportagem do *The Wall Street Journal*, muitas companhias aderiram à ideia de fazer leilões pouco antes do voo para desovar lugares vagos nas classes *premium*. Seriam já mais de 30, entre elas a Virgin e KLM. A American Airlines estaria só esperando terminar a integração de sistemas com a US Airways (ambas se associaram) para lançar seu programa de leilão. O da Virgin é feito no portão de embarque, por enquanto só em Las Vegas, onde começou como teste. Fique atento a e-mails de empresas como Air France, que oferecem *upgrades* de última hora a preços baixos, e não descarte pagar por *upgrade* a bordo (TAP e Alitalia). Consulte os preços, que variam segundo o voo e a classe.

3

JOÃO LAET

DESTINO

Rumo ao Marrocos

NO FIM de 2014, a Royal Air Maroc restabeleceu a ligação de São Paulo com Casablanca, que havia sido suspensa na década de 1990, depois de conquistar popularidade com bons preços e boas conexões com capitais europeias. Desde o fim de abril, dois dos três voos semanais que partem do Aeroporto de Guarulhos passaram a fazer escala no Aeroporto do Galeão, no Rio de Janeiro, que ganha, assim, pela primeira vez, uma conexão direta com o Marrocos. Os voos Rio-Casablanca partem segunda e sábado, às 8h50m, e são feitos em jatos Boeing 767, com 12 poltronas na executiva e 261 na econômica. O voo direto São Paulo-Casablanca, com o mesmo tipo de equipamento, foi mantido às terças, partindo às 20h40m. São 9 horas de voo. Lisboa fica a pouco mais de uma hora de voo de Casablanca, a maior cidade e o principal polo financeiro e comercial da região. A nova rota é uma boa conquista do Galeão privatizado, que agora tem ligações com 26 destinos no mundo operadas por 21 companhias internacionais. Outras empresas que passaram a operar no Galeão recentemente foram a suíça Edelweiss (Zurique), Air Canadá (Toronto) e Condor (Frankfurt).

RESTAURANTES

Se terminar em pizza

A CIDADE de São Paulo reivindica, com justo orgulho, sua posição como maior centro financeiro do Hemisfério Sul, maior *hub* aeronáutico da América Latina mas, também, como uma referência mundial em pizza. As boas pizzarias da cidade oferecem, quase sempre, produtos de qualidade a preços razoáveis, em ambientes propícios à informalidade e camaradagem, tanto que a típica pizza paulistana é feita para ser compartilhada, em geral, com oito generosas fatias. Carlos Pizza, uma casa na Vila Madalena, aberta no fim do ano passado, é fiel ao estilo napolitano da pizza individual, com a massa de fermentação lenta assada em forno a lenha. Carlos conquistou, em poucas semanas, o galardão de melhor pizza da cidade, segundo a revista *Veja S. Paulo*. Chegue cedo ou cultive sua fome em uma fila que pode ser longa.
www.carlospizza.com.br

DIVULGAÇÃO

2

HOTÉIS

Novo gigante

O GRUPO hoteleiro Marriott já não é pequeno: tem 102 mil funcionários só nos Estados Unidos. Se o Cade americano não brecar o negócio, este ano, ainda, o Marriott se transformará na maior rede mundial de hotéis, ao incorporar o grupo Starwood, dono de marcas como Sheraton, Westin, St. Regis e W. Serão 300 mil funcionários trabalhando em 5,5 mil hotéis ao redor do mundo. No Brasil, a marca administra uma dúzia de hotéis, entre eles o Marriott da Avenida Atlântica, no Rio de Janeiro, e o Renaissance, em São Paulo. **www.marriott.com**

1 Pizza Carlos: em São Paulo, pizzaria como as de Nápoles

2 Marriott compra Starwood e suas marcas, inclusive Renaissance

3 Festa para o primeiro voo do Rio a Casablanca

4 O belo Museu da TAM fecha e espera novos tempos

HISTÓRIA

Nas asas da TAM

ELE É o maior museu de aviação do mundo mantido por uma companhia aérea privada. Ou era, até janeiro deste ano, quando fechou suas portas. Antes chamado Museu Asas de um Sonho, nome poético dado pelo criador da companhia aérea e da instituição, o comandante Rolim Amaro, o Museu TAM tornou-se um marco da cidade de São Carlos, a 235 km de São Paulo. Mas a qualidade excepcional do acervo e das instalações (dois hectares cobertos) não foi o suficiente para fazer o museu sobreviver por conta própria. No quadro atual de recessão econômica e prejuízos bilionários na aviação civil, a prioridade da empresa mantenedora foi cortar despesas não essenciais, e isso incluiu a pesada conta de manutenção do museu e dos quase 100 aviões em exposição, a maior parte deles perfeitamente restaurada e em condição de voo. Entre as peças valiosas, um fabuloso Lockheed Constellation, quadrimotor pioneiro da era glamorosa das viagens intercontinentais com as cores da Panair do Brasil (*na foto*), e até um Messerschmitt Bf 109, caça alemão da Segunda Guerra. Uma das ideias para salvar esse tesouro é colocá-lo sob a tutela da FAB, quem sabe numa nova sede mais acessível à visitação, como o Aeroporto Campo de Marte, em São Paulo. O site do museu também foi desativado.

4

DIVULGAÇÃO

Globe-Trotter

TURISMO EXPRESSO

BEIRUTE

POR NICOLAS DAHER

A CAPITAL do Líbano é uma das cidades mais cosmopolitas e movimentadas do Oriente Médio, ponto de encontro de culturas e centro de negócios da região. Brasileiros costumam ter algum conhecimento da cultura (ou, pelo menos, da culinária) libanesa graças aos milhões de descendentes de imigrantes do pequeno país que vivem por aqui — acredita-se, mesmo, que há mais brasileiros de origem libanesa do que habitantes nativos no próprio Líbano. Quem nos guia pelas atrações de Beirute e arredores é Nicolas Daher, executivo para o Oriente Médio da empresa brasileira de sucos em cápsula Juice in Time.

Se tiver algumas horas...

TRÊS OU quatro horas é pouco tempo para conhecer Beirute, mas vou indicar um roteiro mínimo que dará ao visitante a possibilidade de ver alguns dos principais pontos turísticos do Líbano sem ir muito longe do aeroporto, para não correr o risco de perder o voo. O centro de Beirute — ou *Beirut Downtown* — é um lugar lindo, ponto de encontro de uma história de 5 mil anos com a modernidade. Com poucas horas para aproveitar, sugiro seguir direto à Catedral Ortodoxa de São Jorge, próxima à Praça do Relógio, em frente ao Parlamento libanês. Esta igreja foi erguida em 1767 sobre os escombros de edificações e ruínas que remetem à história de Beirute. Pode ser vista como um mostruário de todas as épocas em que a cidade foi destruída por guerras e conflitos e, mais de uma vez, reconstruída.

EM SEGUIDA, vale fazer uma caminhada pelas ruas do Centro. Use um mapa para ter certeza de ver as edificações e os locais mais deslumbrantes desta área, tais como a Mesquita de Al-Omari, com seus minaretes azuis, as Termas Romanas a céu aberto e a rua dos bancos — como se pode perceber, nosso passeio se move entre épocas históricas e culturas distintas, numa diversidade que é a marca de Beirute. A poucos metros dessa área, dê uma passada na Rua Gemmayzeh para experimentar a rica gastronomia libanesa. São vários os restaurantes da região onde se podem provar os pratos conhecidos e apreciados pelos brasileiros, além da cerveja local — deliciosa e gelada do jeito que gostamos.

FICA A indicação do Loris (*http://www.loris.restaurant/*), um restaurante no qual encontramos todos os cheiros, sabores e a variedade da mesa libanesa num espaço só. Na saída, é hora de fazer um passeio na Corniche. É a avenida que bordeja o mar Mediterrâneo, um cartão-postal da cidade. Dela, é possível avistar uma linda formação rochosa no mar, conhecida como Raoucheh, ou a Rocha das Pombas. Infelizmente, o tempo acabou e o avião não espera. Mas você já está com saudades e, certamente, voltará a este pequeno e grandioso país para uma visita mais demorada. ▮

DDKG | DREAMSTIME

1 Beirute: diversa e cosmopolita

2 Catedral de São Jorge: relíquia ortodoxa

3, 4 e **5** Loris Restaurante: aromas e sabores libaneses

6 e **7** Corniche e Rocha das Pombas: vistas mediterrâneas

DIVULGAÇÃO

1 2

DIVULGAÇÃO

3

DIVULGAÇÃO

4

DIVULGAÇÃO

5

6 7

DIVULGAÇÃO

DIVULGAÇÃO

Se tiver um dia inteiro...

COM MAIS tempo livre, podemos ir além do passeio de algumas horas e visitar os museus da cidade: um deles é o Museu Nacional de Beirute, que abriga coleções de relíquias arqueológicas, artefatos e objetos do passado libanês, da pré-história à época otomana. O Museu Nacional sofreu muitos danos durante a guerra civil que se estendeu de 1975 a 1991 — por infelicidade, ele se situava exatamente sobre a linha de demarcação que dividiu a cidade em áreas inimigas, e além de bombardeado, chegou a ser usado como quartel por milícias. Mas boa parte do acervo foi preservada, graças aos esforços dos funcionários para protegê-lo. Algumas galerias foram reabertas em 1999, depois de uma grande reforma, que prossegue ainda hoje no restante do prédio.

TAMBÉM MUITO querido pelos moradores da cidade é o Museu Sursock, estabelecido a partir do acervo de obras de arte do colecionador Nicolas Ibrahim Sursock, deixadas em doação pública quando de sua morte, em 1952, juntamente com a mansão em que vivia. Uma visita ao Sursock pode ser esticada no ABC Mall Achrafieh, um shopping charmoso que oferece boas compras a preços atraentes.

JÁ NOS encaminhando aos arredores a nordeste de Beirute, um passeio imperdível é a gruta de Jeita, que chegou a ser uma das dez finalistas do concurso das sete novas maravilhas do mundo. Não ficou entre elas, mas foi, certamente, talhada por Deus gota a gota, em milhares de anos e dois níveis: a caverna de baixo é percorrida de barco, em águas cristalinas; no segundo nível, descoberto cerca de 100 anos depois, percorremos quase 1,5 quilômetro de obras de arte feitas pela natureza.

MAIS AO norte deste templo natural, em Harissa, encontramos o Santuário de Nossa Senhora do Líbano, ponto de peregrinação e encontro de todas as religiões. Do alto da montanha, temos uma vista formidável — sem medo de errar, uma das mais bonitas do mundo. Descendo de volta para a história, nos dirigimos à cidade fenícia de Byblos, com ruínas milenares e uma fortaleza quase intacta, que certamente valem uma visita.

SUGIRO UMA pausa no passeio para um almoco à beira-mar no restaurante Chez Sami, em Byblos. Você vai comer o melhor dos peixes, acompanhado da famosa *mesa libanesa* — uma variedade muito rica de pratos mediterrâneos que inclui especialidades locais, como o *tabule* e *hommos*. Pode-se pedir *à la carte* ou na forma do *set menu*: eles trazem todos os pratos e você pode repetir o que quiser.

1

DIVULGAÇÃO

2

DIVULGAÇÃO

4

WIKIMEDIA/HERETIQ

3

5

DIVULGAÇÃO

DIVULGAÇÃO

6

DIVULGAÇÃO

Se tiver um fim de semana inteiro...

1 e **2** Chez Sami, em Byblos: peixes e frutos do mar

3 Templo de Baco em Baalbeck: ruínas enigmáticas

4 e **5** Mhanna, em Zahle: mesa farta

6 Beittedine: palácio de verão do presidente

COM UM fim de semana inteiro disponível, começo por recomendar, para a noite, uma balada no al Mandaloun, fantástica casa de shows em Beirute que mistura o Ocidente com o Oriente num ambiente feliz e com muita gente bonita.

DURANTE O dia, podemos visitar o Vale do Bekaa, começando pelas impressionantes ruínas de Baalbeck. Um lugar extraordinário e enigmático, Baalbeck foi, no decorrer da história, um vital centro comercial e um importante santuário. Antes de chegarem os romanos, gregos e fenícios, o local já havia sido habitado por civilizações da Era do Bronze, numa linha civilizatória que remonta a cerca de 5 mil anos. Nas escavações abaixo do Templo de Júpiter foram descobertos vestígios de povoados da Idade do Bronze que remontam a 2900 a.C.

DE BAALBECK, seguimos para a cidade de Zahle, cortada pelo Rio Berdaune. Cafés e restaurantes beiram o rio no famoso Vale do Parreiral (*Wadi al Arayech*). Para provar mais uma vez da cozinha libanesa, dirija-se aos restaurantes Mhanna ou Massaad; neste último, a especialidade é *Tableih de Taouk*, frango grelhado servido no pão com bastante alho. Para degustar o melhor vinho libanês (e de toda a região do Mediterrâneo), recomendo visitar as vinícolas Ksara ou Kefraya.

PARA CONTINUAR a visita ao Bekaa, seguimos pela região dos palácios, começando pela histórica cidade de Dei Al Kamar, sede da mesquita do Prince Fakher el din. A cidade é declarada Patrimônio Mundial da Unesco por sua riqueza cultural e por manter seus prédios históricos ocupados por moradores e museus. Encerramos nosso *tour* no palácio de Beiteddine. O complexo é o melhor exemplo da arquitetura libanesa do início do século XIX. Foi construído no decorrer de 30 anos pelo Emir Bechir El Chehab II, que governou o Monte Líbano por meio século.

O PALÁCIO manteve-se como residência do Emir até o seu exílio forçado, em 1840, passando, mais tarde, a ser ocupado pelas autoridades otomanas como residência de governo. Após a Primeira Guerra Mundial, sob o Mandato Francês, foi utilizado para fins administrativos. Em 1943, afinal — o ano da independência do Líbano —, o palácio tornou-se a residência de verão do presidente da República libanesa.

Cara a cara com o consumidor global

Marca paulistana abre loja em Nova York para alcançar o público da capital internacional da moda urbana

ROBERTO DAVIDOWICZ*

1 Roberto: roupa contemporânea em Nova York

No dia 15 de outubro do ano passado, abrimos loja própria de nossa marca de moda brasileira, a UMA | Raquel Davidowicz, no número 371 da Bleecker Street, no West Village, em Nova York. O que nos levou, Raquel e eu, a dar esse passo no caminho da internacionalização? Em duas palavras: a vontade e a necessidade de nos apresentar diretamente ao consumidor global que aprecia e usa a roupa urbana contemporânea — representado pelos nova-iorquinos e pelos visitantes internacionais que fazem da cidade uma das capitais mundiais da moda.

Por que seria essa uma necessidade? Há cerca de dois anos, temos levado nossas criações às feiras e aos *showrooms* frequentados pelos compradores das grandes cadeias de lojas e das *butiques* prestigiosas. É um caminho importante para entrar no mercado internacional, que pretendemos seguir trilhando. Logo vimos, entretanto, que ele tem uma dinâmica própria, na qual as marcas já estabelecidas recebem a maior parte do tempo, da atenção e dos orçamentos manejados por esses compradores.

Para quem chega, tomar só essa rota pode demandar tempo até firmar um nome. Marcas novas, como a UMA | Raquel Davidowicz, precisam de alternativas para encontrar seu público. Uma coisa deve alimentar a outra: manter uma vitrine em Nova York vai ajudar a cultivar a imagem da marca diante dos compradores que visitam feiras e *showrooms*. Por essas razões, abrimos a loja na Bleecker. O que já aprendemos?

Primeiro: o Brasil é *cool*, lá fora. Ficamos tão envolvidos com nossos problemas que esquecemos uma verdade simples: ao experimentar uma roupa em Nova York, o comprador não julga nossa economia nem avalia nossa política. Para ele, contam a qualidade do produto e uma imagem de país construída não só por uma crise conjuntural, mas por referências variadas — e no balanço, positivas.

ARQUIVO PESSOAL

1

A moda que fazemos não lança mão da imagem tropical à *Carmen Miranda*. Mas a reação comum, quando um cliente sabe de onde somos, é de surpresa positiva; eis aqui uma marca que faz moda contemporânea com cara própria e trajetória diferente. Num mundo em que tudo se torna genérico e *made in Ásia*, nós criamos e produzimos no Brasil; as pessoas gostam disso e querem conhecer nossa história.

A loja de Nova York reforça essa identidade criativa; nossos móveis são de *designers* brasileiros, como Carlos Motta e Lina Bo Bardi, entre outros, expostos em parceria com a loja nova-iorquina Espasso, de Carlos Junqueira. A resposta, em vendas, tem sido muito interessante. Sabemos que somos mais uma porta aberta na cidade que oferece o que de melhor se faz no mundo. Avançamos a cada cliente que passa pela porta. Já mandamos uma segunda coleção para Nova York: o que vendemos lá é o mesmo que oferecemos no Brasil.

Nossa expectativa é voltar aos *showrooms* com o respaldo e o reconhecimento de um público que provou e gostou do que fazemos. Como uma cliente do Canadá que nos visitou várias vezes: ela diz que nossa roupa é a que a veste melhor em todos os momentos, e pensa em abrir uma loja *pop-up* da UMA | Raquel Davidowicz em Toronto. ▮

** Roberto e Raquel Davidowicz são os proprietários da UMA, marca de moda criada em São Paulo que comemora 20 anos em 2016.*

FUNCEX
fundação
centro de estudos
do comércio
exterior

Ajudando o Brasil a expandir fronteiras

Você conhece o FUNCEXDATA?

É uma ferramenta de inteligência comercial que traz ao alcance do usuário informações diversificadas e atualizadas sobre o comércio exterior brasileiro.

www.funcexdata.com.br

#GAF16

PRESENÇA CONFIRMADA!

DR. DRAUZIO VARELLA

NO GAF16.

NUTRIÇÃO E QUALIDADE DE VIDA CAMINHAM JUNTAS.

Uma alimentação saudável é fundamental para uma boa saúde. Produtores de alimentos precisam estar cada vez mais preparados para atender uma demanda cada vez mais exigente dos consumidores.

É com esse pensamento que o Global Agribusiness Forum vai discutir os melhores caminhos para a produção sustentável dos alimentos. Acompanhe!

GLOBAL AGRIBUSINESS FORUM 2016

4 - 5 julho 2016
Grand Hyatt Hotel
São Paulo

Dr. Drauzio Varella
Médico Oncologista
Keynote Speaker

DIA 05/07

às 16:40

TEMA: ***OLHANDO PARA O FUTURO: NUTRIÇÃO E QUALIDADE DOS ALIMENTOS.***

WWW.GLOBALAGRIBUSINESSFORUM.COM
CONTACT@GLOBALAGRIBUSINESSFORUM.COM
TEL: +55 (11) 4133 3944

/ GlobalAgribusinessForum

Patrocinador Master: ApexBrasil

Participação Especial: MONSANTO

Patrocinadores: Bradesco, deag

Realização: DATAGRO, SRB, ABRAMILHO, ABCZ

Organização & Curadoria: DATAGRO

Parceiro de Mídia: PTB