

PIB

PRESENÇA INTERNACIONAL DO BRASIL

▣▣ INSTABILIDADE

As multas brasileiras lidam com situações de risco político

▣▣ STARTUPS

Os vários caminhos que levam ao Vale do Silício

▣▣ ENGENHARIA

Projetos brasileiros para carros globais

ANO V
NÚMERO 20
NOV/DEZ 2012



€ 5,00

R\$ 12,00

EM MUITAS LÍNGUAS

Nova safra de autores brasileiros ganha o interesse de editoras internacionais

NÃO QUEREMOS SER MAIS UM BRAÇO DA SUA EMPRESA. QUEREMOS SER MAIS UMA CABEÇA.

No ambiente corporativo,
nada é tão decisivo quanto
o capital humano.
É por isso que investimos
consistentemente em
atração e desenvolvimento
de profissionais capazes
de colocar o seu talento
a serviço dos nossos clientes.

Conheça o Itaú BBA e descubra
por que ele é o banco de atacado,
investimentos e tesouraria
escolhido na América Latina
pelas mais importantes
empresas e investidores globais.
www.itaubba.com



Ilustração: **Joyce Hesselberth**. Artista premiada pela Society of Illustrators.

Sumário

8 ANTENA

- + Banquinhos indígenas em Amsterdã
- + A Copersucar avança para EUA e Ásia
- + Hora de investir nos portos
- + Prêmio internacional para cientista gaúcha
- + Incubadoras para a África
- + TOTVS e Predicta no Vale do Silício
- + Três perguntas para André Sacconato



MARIANA CHAMA

34 **INTERNACIONALIZAÇÃO** - Grandes montadoras desenvolvem, no Brasil, carros para os mercados globais

LUCIANO FELTRIN

60 **EXPORTAÇÃO** - Cristina Ruffo cria jacarés em Alagoas para exportar peles e acessórios de luxo

SUZANA CAMARGO

66 **ARTIGO** - Para fazer negócios na China, é preciso perder o medo e entender o jeito chinês

MARCOS CARAMURU DE PAIVA

70 **EMPRESAS** - As duas maiores empresas do Brasil repensam sua presença no exterior

LUCIANNE PAIVA, RIO DE JANEIRO

74 **VIAGEM EXECUTIVA** - A ilha no centro do Mediterrâneo, um café em Paris e novidades em Viracopos

MARCO REZENDE

82 **EM TRÂNSITO** - A consultora em cooperação Jusimeire Mourão conta de um projeto na África



40 CAPA

O mercado editorial brasileiro está mudando: além de comprar, passa também a vender direitos de publicação mundo afora

DENISE TURCO

DIVULGAÇÃO

26 ESTRATÉGIA

As multinacionais brasileiras encaram os riscos políticos da internacionalização de suas atividades

SUZANA CAMARGO





DIVULGAÇÃO



48 ENTREVISTA

Pankaj Ghemawat, do Iese, explica por que empresas globais devem prestar atenção nas diferenças entre os países

ARMANDO MENDES

DIVULGAÇÃO



52 ECONOMIA DIGITAL

Os empreendedores brasileiros que estão construindo uma ponte com o Vale do Silício, na Califórnia

JULIANA RESENDE/BR PRESS

BUCHNESE/BOOK FAIR FRANKFURT

DIVULGAÇÃO



78 TURISMO EXPRESSO

De Cingapura, Silvana Hleap revela os encantos da gastronomia e dos passeios pela cidade-estado asiática

Livros e bytes

O arquiteto Oscar Niemeyer morreu quando esta edição da PIB estava sendo fechada. Na imprensa internacional, mais de um obituário notou que ninguém fez mais do que ele para fixar no mundo a imagem do Brasil como um país moderno. A PIB é uma revista que se ocupa da presença internacional do Brasil — nada mais justo, portanto, do que manifestar nossa tristeza e nossa homenagem a quem tanto projetou essa presença.

A capa desta PIB fala de outros artistas brasileiros que começam a imprimir sua marca no mundo: escritores jovens, como Daniel Galera e Michel Laub (ou nem tanto, como Milton Hatoum), apontam para uma mudança no comportamento do mercado editorial do país. Em eventos como a recente Feira do Livro de Frankfurt, a maior do mundo, as editoras brasileiras não se limitaram a comprar os direitos de publicação de obras estrangeiras — como sempre fizeram —, mas ofereceram suas próprias obras, cada vez mais traduzidas em muitas línguas. A repórter Denise Turco conta essa história a partir da página 40.

Já a repórter Suzana Camargo foi atrás de um ângulo não tão benigno da internacionalização: os riscos políticos que empresas transnacionais assumem ao se instalar em outras terras, e o que elas podem fazer para prevenir sustos como os que a construtora Odebrecht e a Petrobras passaram na Líbia e na Bolívia. Temos, também, o interessantíssimo artigo do ex-embaixador Marcos Caramuru, que compartilha com nossos leitores sua vasta experiência do jeito chinês de fazer negócios.

Outro destaque é a reportagem de Juliana Resende sobre os jovens empreendedores que estão construindo uma sólida ponte entre a cena brasileira das startups — as empresas iniciantes de base tecnológica — e o Vale do Silício, na Califórnia. As perspectivas são de um intercâmbio cada vez mais rico de ideias e de investimentos. Para finalizar, quem já teve a curiosidade de conhecer Cingapura, a cidade-estado asiática? Não muita gente, por certo. Mas o roteiro enviado de lá pela brasileira Silvana Hleap, uma especialista em investimentos que fez de Cingapura sua casa, deve mudar isso. Bom proveito!

Nely Caixeta



TOTUM
EXCELÊNCIA EDITORIAL



PIB
PRESENÇA INTERNACIONAL
DO BRASIL

REVISTA BIMESTRAL DE ECONOMIA E NEGÓCIOS
INTERNACIONAIS DA TOTUM EXCELÊNCIA EDITORIAL

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

EDITORES CONTRIBUINTES:
Armando Mendes e Marco Antônio Rezende

COLABORARAM NESTA EDIÇÃO
Denise Turco, Flávio Carvalho, Juliana Resende,
Jusimeire Mourão, Maputo, Lucianne Paiva,
Rio de Janeiro, Luciano Feltrin, Marcos Caramuru,
Suzana Camargo

CAPA:
Marcelo Calenda

DESENHO GRÁFICO:
Renato Dantas

PREPARAÇÃO DE TEXTOS E REVISÃO
Mary Ferrarini

TRADUÇÃO E EDIÇÃO EM INGLÊS
Kevin John Wall; John Fitzpatrick

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

VENDA DE EXEMPLARES DE EDIÇÕES PASSADAS:
diretamente com a Editora

IMPRESSÃO
IBEP Gráfica Ltda.

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

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

CARTAS PARA A REDAÇÃO
Av. Brigadeiro Faria Lima, 1903, cj. 33
CEP 01452-911 - São Paulo - SP
redacao@revistapib.com.br

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

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

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

O CARA QUE FEZ
O DESIGN FOI PROMOVIDO.
O CARA QUE FIZER
A COMPRA TAMBÉM VAI SER.

Novo Punto com design ainda mais moderno.



Leo Burnett - Tailor - Made



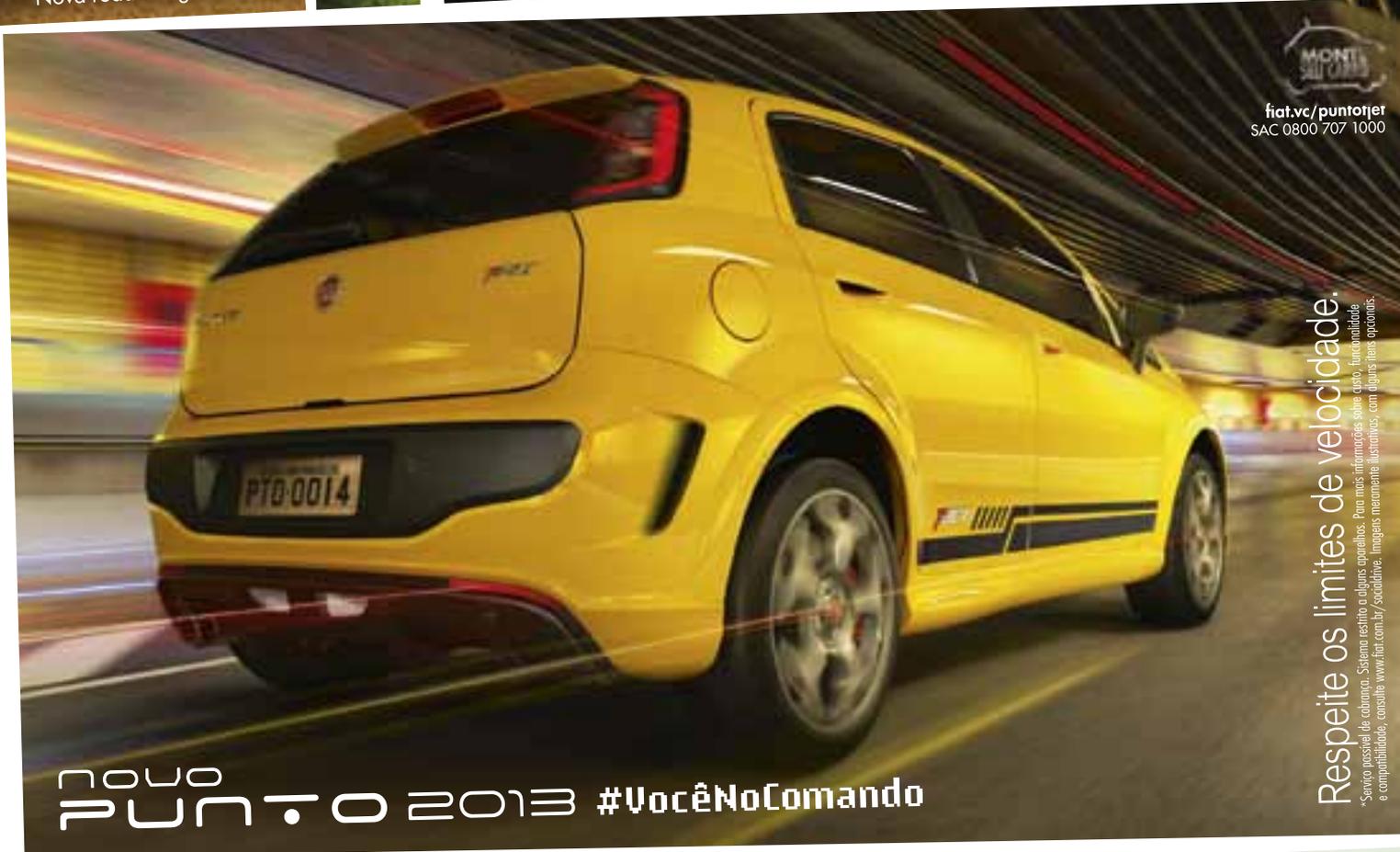
Nova roda de liga leve 17"



Novo painel



Fiat Social Drive, um exclusivo sistema que lê as notícias da sua rede social e da internet*



fiat.vc/puntoer
SAC 0800 707 1000

NOVO
PUNTO 2013 #VocêNoComando

Respeite os limites de velocidade.

*Serviço possível de cobrança. Sistema restrito a alguns aparelhos. Para mais informações sobre custo, funcionalidade e compatibilidade, consulte www.fiat.com.br/sociedade. Imagens meramente ilustrativas, com alguns itens opcionais.



Blue & Me NAV™ (GPS) com comandos no volante



Motor 1.4 16V turbo de 152 cv



MOVIDOS PELA PAIXÃO.



Antena

Suzana
Camargo



A arte de sentar

Sessenta e dois banquinhos made in Brazil foram parar na Galeria Droog Design, em Amsterdã, a capital da Holanda. Eles faziam parte da exposição In Praise of Diversity (Em Louvor da Diversidade), sob a curadoria de Adélia Borges. A ideia era mostrar ao público como, da

simples função de sentar, podem surgir objetos tão diferentes e surpreendentes. Criados por povos indígenas, comunidades artesanais e designers brasileiros, os banquinhos traduzem a cultura dos locais onde foram produzidos. Os de origem indígena, por exemplo,

foram esculpidos de um único bloco de madeira e têm formas e grafismos cheios de simbolismos. Alguns imitam animais como onça, urubu, macaco e falcão. “A exposição revela um valor seminal da cultura e do design brasileiros”, afirma Adélia. Os bancos indígenas foram confec-



CELSO BRANDÃO

cionados por povos de aldeias do Amazonas, Mato Grosso, Tocantins e Amapá. Já os bancos de design contemporâneo eram assinados, entre outros, por Marcelo Rosenbaum, Carlos Motta, Flávia Pagotti e Ilse Lange.

Banquinhos
brasileiros
em Amsterdã:
diversidade

De casa(s) nova(s)

O Itaú decidiu rearrumar suas bases de negócios na Europa, enquanto amplia suas operações globais. As operações de Private Banking, até então baseadas em Luxemburgo, ficarão agora sediadas em Zurique, na Suíça, por meio do Banco Itaú Suisse. Já o Itaú BBA International, que tinha escritório em Lisboa, passará a ser administrado no Reino Unido. “Londres é onde grande parte dos nossos clientes e contrapartes de mercado estão presentes, além de ser um mercado financeiro global de referência”, analisa Almir Vignoto, diretor do Itaú BBA em Londres. Ainda segundo o executivo, o escritório londrino vai atender os 300 maiores grupos europeus que detêm operações ou investimentos nos segmentos de corporate e investment banking na América Latina.

Um continente menos desigual

O Brasil foi um dos países com melhor desempenho recente no avanço da mobilidade social na região, segundo estudo do Banco Mundial — 40% do aumento da classe média na América Latina e Caribe, nas últimas décadas, veio do Brasil. O estudo foi publicado em novembro (Economic Mobility and the Rise of the Latin American Middle Class) e aponta que, depois de décadas de estagnação social, houve uma marcante troca de classes entre as populações da América Latina. Estima-se que cerca de 43% dos latino-americanos mudaram de classe social entre o meio dos anos 1990 e o fim da primeira década de 2000. Segundo a pesquisa, pela primeira vez na história, o número de pessoas da classe média se igualou ao número de pobres no continente. Em 2003, eram 103 milhões de pessoas na classe média, e em 2009 esse número saltou para 152 milhões. Os autores do estudo acreditam que essas pessoas têm mais segurança econômica e baixo risco de empobrecer novamente. De outro lado, as conquistas educacionais e profissionais na região ainda se mostram fortemente relacionadas com o nível educacional dos pais, o que trava a mobilidade entre as classes e mostra que a educação universal ainda não cumpre, a contento, seu papel equalizador no continente.

Comércio exterior é com a CAIXA. Soluções para você conquistar o mundo.

A CAIXA tem soluções para micro, pequenas, médias e grandes empresas que desejam vender seus produtos e serviços no exterior. Quer conquistar sua fatia no mercado global? Conte com a CAIXA onde você precisar.



ACC – Adiantamento sobre Contrato de Câmbio
ACE – Adiantamento sobre Cambiais Entregues
BNDES EXIM Pré-Embarque
NCE – Nota de Crédito à Exportação
GIROCAIXA PIS Exportação
Giro Renda CAIXA Exportação PJ
Carta de Crédito Exportação CAIXA
Cobrança Documentária de Exportação CAIXA
Câmbio Pronto Exportação e Importação CAIXA



CAIXA
A vida pede mais que um banco

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA



1

Hora de investir nos portos

Finalmente uma boa notícia para os portos brasileiros. Depois de anos de sucateamento, o principal canal de saída das exportações brasileiras receberá uma injeção de capital de 54,7 bilhões de reais até 2017, de acordo com o Programa de Investimentos em Logística para os Portos anunciado pela presidente Dilma Rousseff em dezembro. Os investimentos serão divididos em duas etapas: 31 bilhões de reais nos próximos três anos e mais 23,2 bilhões de reais entre 2015 e 2017. Uma parte deles será feita pela iniciativa privada: o governo prevê leiloar concessões, arrendar e autorizar a construção de terminais privados. Para reduzir a burocracia — um enorme entrave para o comércio exterior brasileiro —, as autoridades fazendária, sanitária e marítima serão integradas. A maior parte dos investimentos — 28,6 bilhões de reais — vai para cinco portos da Região Sudeste: Vitória, Rio de Janeiro, Itaguaí, São Sebastião e Santos. Outros 11,9 bilhões de reais serão usados para modernizar sete portos do Nordeste. As regiões Sul e Norte receberão, respectivamente, 7,6 bilhões e 5,9 bilhões de reais.

Nova rota para os grãos

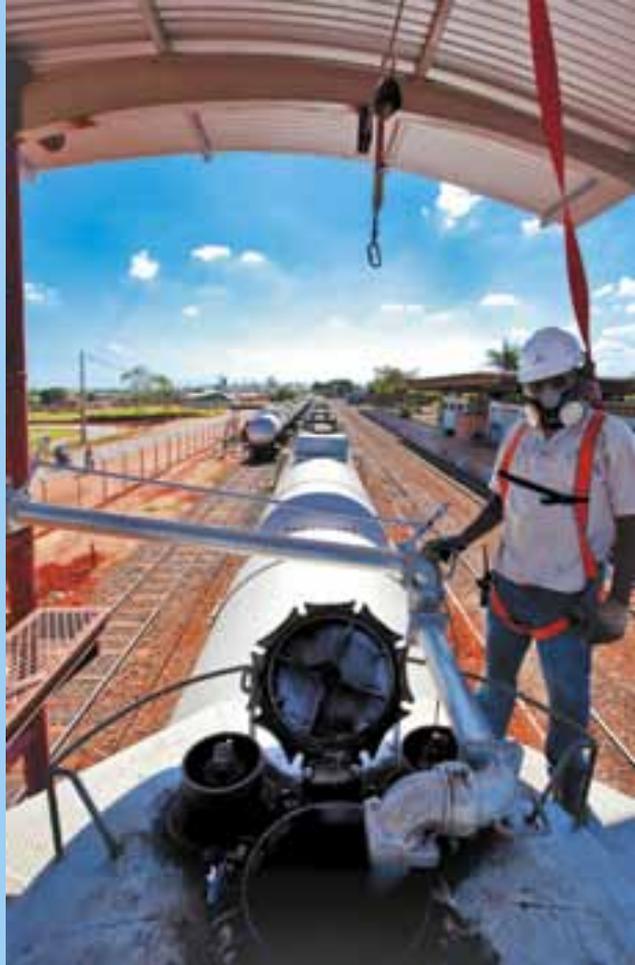
Produtores de grãos do Norte do país ganharam um reforço na busca por maior competitividade para suas exportações. No fim do próximo ano, deverá ser inaugurado o Terminal de Grãos do Maranhão (Tegram), no Porto de Itaqui, a cerca de 10 quilômetros do centro de São Luís. Até 2020, o porto deverá ter a capacidade de embarcar até 15 milhões de toneladas de grãos por ano, um salto em relação aos 2,5 milhões de toneladas de grãos/ano de capacidade atual. O novo porto deve aliviar o movimento dos terminais de Paranaguá, no Paraná, e Santos, em São Paulo, que há anos já vêm operando além de sua capacidade. Hoje, 80% da soja exportada pelo Brasil é embarcada nesses dois portos. Espera-se que quando o novo terminal de Itaqui estiver pronto, passem por lá 11,5% da soja, milho e farelo produzidos no país. Itaqui recebeu, também, um investimento de mais de 6 milhões de reais em tecnologia da informação, o que dará maior agilidade e controle sobre as operações realizadas no porto maranhense.

3



A Copersucar avança para os EUA e a Ásia...

A gigante brasileira do açúcar e do etanol aprofundou sua presença global com dois movimentos no tabuleiro do mercado internacional de alimentos e biocombustíveis. Em novembro, anunciou a compra da americana Eco-Energy e tornou-se, com a aquisição, a maior comercializadora de etanol do mundo, capaz de oferecer 10 bilhões de litros do combustível por ano. Juntas, as duas empresas passam a deter 12% do mercado global de etanol (a aquisição ainda está sendo examinada pela agência de defesa da concorrência dos Estados Unidos). Ao mesmo tempo, a Copersucar deu início às operações de sua nova subsidiária na Ásia, localizada em Hong Kong. Segundo o porta-voz da empresa, a Copersucar Ásia foi criada para aproximar a empresa brasileira do mercado asiático, em especial de países como a China, a Indonésia e a Malásia. O crescimento demográfico e de renda na região deve estimular a demanda pelos produtos da *trading* brasileira, abrindo espaço para novos negócios. O Sudeste Asiático é um polo importante de refino de açúcar para a área e o continente africano, e a Copersucar, que hoje exporta para lá o açúcar bruto, não descarta a possibilidade de instalar uma refinaria na região no futuro. Por enquanto, espera dobrar em três anos sua participação no mercado regional, que hoje é de 10%.



2

...e a Odebrecht moderniza usina em Cuba

Pelos próximos 13 anos, a Companhia de Obras em Infraestrutura (COI), subsidiária da Odebrecht em Cuba, será responsável pela administração da usina 5 de Setembro, que pertence à Empresa Azucarera Cienfuegos. A usina, construída na década de 1980, viu a produtividade despencar nas últimas décadas. No auge da produção, foram refinadas 90 mil toneladas de açúcar por ano, número que caiu, mais recentemente, para cerca 30 mil toneladas anuais. A empresa brasileira vai modernizar a operação com o objetivo de recuperar a capacidade agroindustrial e melhorar a produtividade do cultivo da cana-de-açúcar na região. No passado, a ilha chegou a figurar entre os maiores exportadores mundiais de açúcar, com a produção passando de 8 milhões de toneladas por ano, mas em 2011 o país produziu somente 1,4 milhão de toneladas.

Parcerias latino-americanas

Empresários brasileiros e dos países vizinhos agora encontram suporte e prestação de serviços na recém-criada Câmara de Comércio do Mercosul e União Latino América (CCM-ULA), com sede em São Paulo. O objetivo da entidade é promover alianças e desenvolver as relações comerciais e sociais na região e com o mundo. A câmara oferece consultoria nas áreas jurídica, contábil, empresarial, arbitral e de comércio exterior. Venezuela, Argentina, Colômbia e México terão comitês nacionais da CCM-ULA.

1 Porto de Santos: enfim, uma boa notícia

2 Etanol da Copersucar: fincando o pé no exterior

3 Maquete do terminal de grãos em Itaqui: soja do Norte





O Etanol é o combustível completão porque tem muitas vantagens. Ele aumenta a potência do motor, gera mais de um milhão de empregos no Brasil e emite menos gases que causam mudanças climáticas. Então, da próxima vez que for abastecer, escolha Etanol, o combustível completão.

[f /etanolcompletao](#) | [#etanolcompletao](#) | etanolverde.com.br



Noite de Gala



Desde que a estilista Daniella Helayel criou os primeiros vestidos para Kate Middleton, bem antes de seu casamento com o príncipe William, o nome da brasileira passou a frequentar os editoriais de moda internacional. As peças elegantes e de estampas vibrantes da marca Issa London já foram usadas por Scarlet Johansson, Beyoncé, Madonna e Sharon Stone. Em novembro, um vestido de Daniela foi uma das grandes atrações do Baile de Gala Beneficente *Brazil Now!*, realizado em Londres para arrecadar fundos para a British Red Cross International. O vestido doado para o leilão, um modelo longo de renda dourada, fazia parte de um lote completado por uma caixa de chocolates com desenho assinado pelo arquiteto Oscar Niemeyer — confeccionados com cacau baiano pela chef carioca Samantha Aquim — e ainda uma visita ao estúdio do artista plástico Vik Muniz. O lote foi arrematado por 10 mil libras. O dinheiro arrecadado com a Noite de Gala será utilizado para financiar o trabalho de colaboradores e voluntários da Cruz Vermelha no socorro a vítimas de tragédias no mundo inteiro.

2



FOTOS: DIVULGAÇÃO

BMW made in Brazil

Até 2015, o Brasil se tornará o terceiro maior mercado de carros do mundo, assumindo a posição ocupada hoje pelo Japão, depois de China e Estados Unidos. A previsão é da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), que aposta em um aumento de 68% das vendas até 2016 – devem saltar dos atuais 3,5 milhões de unidades vendidas por ano para 5,7 milhões. Até 2007, 80% do setor automobilístico brasileiro era dominado pelas montadoras Fiat, GM, Ford e Volkswagen. Segundo levantamento da empresa de pesquisas J.D. Power and Associates, esse percentual deve cair para 70%, já que

outras marcas europeias e montadoras asiáticas estão investindo no país. A Hyundai começou a produzir o modelo HB20 em setembro, na primeira fábrica da marca no país, em Piracicaba, no interior de São Paulo. Em outubro, a montadora alemã BMW também anunciou a construção de uma fábrica no Brasil. Com investimentos de 200 milhões de euros e produção inicial de 30 mil veículos, a unidade, a ser instalada na região de Joinville, em Santa Catarina, começará produzir em 2014. Em 2011, a BMW comemorou vendas recordes no país, com crescimento de 54% em relação ao ano anterior.



1 e 2 Vestido da Issa e chocolate com desenho de Niemeyer: leilão

3 Carro da BMW: fábrica em Joinville a partir de 2014

4 A gaúcha Márcia: uma brasileira premiada em Paris

3

Prêmio para cientista brasileira

Criado em 1998, *For Women in Science* é uma parceria entre a Unesco e a L'Oréal, com o objetivo de incentivar o trabalho de mulheres cientistas. A professora e física gaúcha Márcia Barbosa foi a vencedora deste ano na América Latina, pela descoberta de uma particularidade da molécula da água: a anomalia da difusão. O trabalho mostrou que as partículas da água, em temperaturas negativas e com o aumento da pressão, fluem mais rapidamente. A descoberta pode contribuir para esclarecer a estrutura das proteínas no corpo humano e ajudar na prevenção de doenças (pesquisadores das universidades federais do Rio Grande do Sul, São Paulo, Santa Catarina e Ouro Preto participaram dela). Outras quatro cientistas foram agraciadas com o prêmio, que será entregue em março numa cerimônia em Paris (cada uma das cinco premiadas receberá 100 mil dólares). Márcia Barbosa é diretora do Instituto de Física da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a quarta brasileira a ter o trabalho reconhecido pelo *For Women in Science*. Para ela, a premiação é um estímulo importante para a pesquisa científica brasileira. “Este prêmio dá visibilidade ao nosso grupo de pesquisa, que atua em uma área muito teórica”, afirma.

4





**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



Chineses bons de copo

A China é um mercado de números grandiosos. Estima-se que, anualmente, os chineses consumam 48 bilhões de litros de cerveja. Para abocanhar alguns bons tonéis dessa enxurrada, um grupo de empresários brasileiros criou, em 2009, o Shanghai Trends, uma empresa com sede na China para oferecer serviços e facilitar a entrada dos produtos nacionais por lá. Em 2012, Antonio Freire, Tânia Caleffi, Sergio Madalozzo e Thiago Madalozzo decidiram agregar ao espaço de negócios um café-bar-lounge. Nele, chineses e expatriados encontram caipirinha e até pastel e brigadeiro. Mas as delícias da baixa gastronomia tupiniquim são só chamarizes para as bebidas

premium brasileiras — vinhos, espumantes, cachaças finas, energéticos e cervejas —, que os proprietários querem tornar mais conhecidas na China, assim como cafés gourmet e outros produtos alimentícios. O mercado-alvo é uma classe de consumidores chineses de renda alta, que a cada dia concentra maior poder aquisitivo. A Brazilian Gate deve fechar o ano com um movimento de 1,5 milhão de dólares, segundo os sócios. “Para 2013, nossa previsão é faturar 3 milhões de dólares: 50% em cerveja, 25% em vinho e 25% em cachaça e café”, afirma Sérgio Madalozzo. Os empresários acabam de inaugurar um novo espaço na cidade de Dongguan, no sul da China.

Incubadoras para a África

A Fanem, fabricante paulista de equipamentos de neonatologia, foi a primeira empresa brasileira a ter um estande na feira Medic West Africa, em Lagos, na Nigéria, cuja edição 2012 aconteceu em outubro. A companhia aposta na incubadora IT 158 TS para aumentar sua presença no mercado africano — o modelo foi criado para transportar bebês em situações de emergência. “Um painel oferece fácil visualização da temperatura do ar e da pele do recém-nascido e um complexo sistema de alarmes possibilita agilidade no monitoramento do paciente”, explica Cícero de Oliveira, CEO da companhia. A África faz parte da estratégia global da Fanem, que já exporta equipamentos para vários países do continente. “Sabemos do alto índice de mortalidade neonatal na África e da carência de equipamentos de qualidade, principalmente nas regiões mais pobres e afetadas por conflitos”, afirma Cícero. Hoje, cerca de 35% da produção da empresa vai para o mercado externo; só a América Latina representa 45% das exportações. A Fanem ganhou, recentemente, uma licitação no Equador para fornecer 70 equipamentos de pediatria e neonatologia a um hospital de Guayaquil.

Vagões para Moçambique

A AmstedMaxion, associação entre a norte-americana Amsted Industries e a brasileira Iochpe-Maxion, assinou um acordo com a Cometal Sarl, do grupo indiano Tata. A empresa binacional vai transferir a tecnologia de fabricação e manutenção de vagões de trens para a operação da indústria indiana em Moçambique. “Essa parceria vai reativar a indústria ferroviária da África e contribuir para o desenvolvimento logístico do país”, diz Ricardo Chuahy, presidente da companhia. Deverão ser gerados aproximadamente 150 empregos localmente. As linhas ferroviárias serão a principal ferramenta para escoar a produção de carvão das minas da região, bastante disputadas por empresas estrangeiras, entre elas a Vale. A mineradora brasileira planeja investir no continente 7,7 bilhões de dólares nos próximos anos (em Moçambique, a Vale extrai carvão desde 2011 na mina de Moatize). Para a AmstedMaxion, a transferência de tecnologia para a Cometal Sarl faz parte de uma estratégia de expansão. “Hoje já temos acordos com empresas do Chile, Argentina e agora Moçambique”, afirma Chuahy.

1 Tânia e sócios do Shanghai Trends: bebidas premium do Brasil

2 Carne da JBS: após os EUA, a primeira unidade no Canadá

JBS chega ao Canadá

Numa negociação com a canadense XL Foods, a JBS USA — subsidiária do grupo brasileiro JBS — assumiu a administração e a operação de ativos da empresa no Canadá. Com isso, passa a cuidar de uma unidade frigorífica, na província canadense de Alberta, com capacidade de processamento de 4 mil bovinos por dia. O acordo prevê, ainda, uma opção de compra desse e de outros ativos da XL Foods no Canadá e nos Estados Unidos, entre eles mais quatro frigoríficos (dois em cada país), um confinamento com capacidade para 70 mil cabeças de gado e uma propriedade rural, ambos em Alberta. A opção de compra deve ser exercida ainda no primeiro semestre de 2013, e o valor total da operação — se exercida a opção — será de 100 milhões de dólares, dos quais 50% serão pagos em ações da companhia e 50% em dinheiro. Maior empresa global de carnes, a JBS já tinha unidades produtivas nos Estados Unidos e no México, mas essa é a primeira no Canadá. No início do ano que vem, o executivo brasileiro André Nogueira assumirá a presidência da divisão JBS USA.

2



A TOTVS rumo ao Vale do Silício...

Não só pequenas e atrevidas startups brasileiras estão a caminho do Vale do Silício, como mostra reportagem especial nesta edição. Empresas já consolidadas também acreditam que fincar pé por lá é uma sábia decisão. A TOTVS, por exemplo. Uma das líderes na América Latina em desenvolvimento de softwares de gestão empresarial, serviços e tecnologia, ela acaba de anunciar a abertura de uma unidade de negócios no Vale. Batizada de TOTVS Labs, vai estudar tendências e desenvolver produtos nas áreas de *cloud computing* (armazenamento remoto de dados), mídias sociais, gerenciamento de dados e mobilidade. A equipe do laboratório, hoje com 12 pessoas, conta com engenheiros, cientistas e designers brasileiros, chineses, russos e indianos. “Já estamos contratando mais gente para essa base”, revela Alexandre Dinkelmann, vice-presidente de finanças da TOTVS. A companhia brasileira quer fortalecer parcerias com empresas locais e startups que buscam crescimento internacional, além de colaborar com universidades e centros de pesquisas. “Estamos identificando as tendências de tecnologia do futuro com a Universidade de Stanford, e somos a única empresa da América Latina a fazer parte do Stanford Computer Science Forum”, diz Dinkelmann (o fórum estimula a cooperação entre pesquisadores de Stanford e companhias do Vale do Silício, da Europa e da Ásia).

Design brasileiro nos EUA

A marca brasileira de móveis de luxo Ornare parte para nova etapa de internacionalização. Em dezembro, inaugurou mais uma loja em Miami, onde está presente há cinco anos atendendo clientes americanos e um número cada vez maior de residentes brasileiros. E, no início do ano que vem, abre as portas de um showroom em Dallas, no Texas. “Já estamos em fase de prospecção para Nova York, Los Angeles e Chicago”, adianta Murillo Schattan, um dos fundadores e CEO da empresa. A Ornare lançou, em 2012, uma coleção assinada pelo arquiteto Marcelo Rosenbaum, na busca de consolidar a marca como um produto brasileiro de alcance global. “Estar presente nos Estados Unidos, maior e mais concorrido mercado do mundo, tem nos proporcionado, além do incremento no volume de negócios e faturamento, grande visibilidade internacional, já que passamos a competir com os mais importantes *players* mundiais, principalmente os europeus”, afirma Schattan. As vendas da Ornare na Flórida cresceram 12% entre 2011 e 2012, e a previsão para 2013 é de um crescimento de 15%.



...e a Predicta também

1 Dinkelmann, da TOTVS: parceria com Stanford

2 A Ornare em Miami: presença nos EUA garante visibilidade

A empresa, com sede em São Paulo, confirmou a abertura de uma filial na Califórnia em outubro. Um dos objetivos da base de negócios americana é impulsionar a comercialização do SiteApps, uma plataforma global desenvolvida pela companhia para o mercado de aplicativos que ajuda a gerir sites na web. “Para o SiteApps, é imprescindível essa mudança, pois ele é focado no mercado de pequenas e médias empresas, que é muito pulverizado”, afirma Phillip Klien, cofundador da Predicta e responsável pela área de inovação — esse perfil de empresa é uma especialidade do Vale. Klien vai liderar a equipe californiana. A empresa trabalha há 12 anos com a economia digital, tem 140 funcionários na sede em São Paulo e crescimento anual médio de 50%. Mas não divulga metas de resultados para a operação nos Estados Unidos. “O foco, nos próximos 24 meses, não é financeiro, e sim criar o padrão de loja de aplicativos para websites”, diz Klien. Na mesma semana em que anunciou a ida para a Califórnia, a Predicta também revelou uma nova parceria mundial com o Google. É a primeira companhia a ser parceira oficial do site de buscas em operações de publicidade digital (*ad operations*) no mundo. (Suzana Camargo)

1

2





3 perguntas para André Sacconato

O LABIRINTO tributário e a burocracia pesada fazem do Brasil um dos lugares do mundo menos “amigáveis” para criar empresas e fazer negócios, atestam relatórios e rankings internacionais que se propõem a comparar as leis e o ambiente regulatório dos países. A avaliação negativa pode contribuir para afastar investidores e prejudicar o crescimento. Mas como garantir a justiça do julgamento? André Sacconato, diretor de pesquisas da Brasil Investimentos e Negócios (Brain) — associação civil que trabalha pela consolidação do Brasil como um polo internacional de investimentos e negócios — acredita que a metodologia utilizada por alguns desses levantamentos não faz justiça à situação real do país e pode prejudicar a posição brasileira nos rankings mundiais. Para Sacconato, esse é o caso do recente relatório Doing Business 2013, patrocinado pelo Banco Mundial e pela International Finance Corporation (IFC), no qual o Brasil aparece numa humilhante 130ª posição entre os países mais competitivos no ambiente de negócios, abaixo do Azerbaijão, de Honduras e de Uganda. Ele explica por quê:

O que está errado na avaliação do ambiente de negócios do Brasil feita pelo relatório Doing Business 2013?

A metodologia mostrou deficiências. A maior parte dos questionários analisados é enviada para escritórios de advocacia, e temos percebido que as respostas não são condizentes com o que está acontecendo no Brasil, principalmente pela falta de interesse em responder à pesquisa. Em pelo menos dois indicadores, estamos em situação muito melhor do que o relatório mostra: proteção de investidores e obtenção de crédito. Se cor-

DIVULGAÇÃO

Tributos altos, baixa competitividade

Um estudo recente da consultoria KPMG International revelou que o Brasil está em franca desvantagem perante outros países emergentes no quesito carga tributária. Segundo o relatório Alternativas Competitivas 2012: foco nos tributos, quatro dos cinco países com custos totais fiscais mais baixos do mundo são Índia, China, México e Rússia. Entre os 14 países pesquisados, o Brasil aparece na 11ª posição, à frente somente de Japão, Itália e França. São também algumas

nações europeias — entre elas a Alemanha — que apresentam os maiores custos fiscais sobre pessoas jurídicas. No Brasil, a alta carga tributária acaba sendo uma das principais responsáveis pelo chamado custo Brasil, que torna os produtos nacionais mais caros e menos competitivos no exterior. Uma comparação feita pela KPMG mostrou que empresas investindo na Índia pagam 50% menos impostos do que congêneres nos Estados Unidos, enquanto que, no Brasil, teriam custos

rigido, isso poderia nos ter feito passar para uma posição abaixo de 100 ou até próximo do 80.

E quais são os indicadores em que o país precisa realmente melhorar para se tornar mais competitivo?

Atualmente, a abertura de uma empresa em São Paulo demora, em média, 119 dias. Esse é um ponto. Já existe um projeto de integração entre os governos federais, estaduais e municipais num único sistema eletrônico que pode fazer essa média baixar para quatro ou cinco dias. Se isso der certo, no próximo ano poderá ser implementado esse sistema. Outro problema, talvez o pior de todos, é o pagamento de impostos. E não falamos da carga tributária, mas da complexidade do sistema. Mas esse problema não tem como mudar a curto prazo, é uma discussão muito mais ampla, que envolve Câmara dos Deputados, Senado e Receita Federal. Acho que vamos ficar mais alguns anos numa situação ruim nesse indicador.

Como o Brasil pode se tornar menos burocrático e mais atrativo para investidores estrangeiros?

Esse relatório é muito visto lá fora, e quando um estrangeiro não conhece o Brasil e olha esse índice, isso pode fazer com que não invista no país. O principal passo para uma mudança real no ambiente de negócios seria diminuir a burocracia tributária. Uma empresa brasileira com 60 funcionários gasta 2,6 mil horas por ano somente para pagar impostos. Essa é a grande discussão a longo prazo que o relatório nos traz.

43% maiores. “Em uma era de competitividade global, aumentos em alíquotas fiscais aplicadas às empresas podem ter consequências negativas imediatas e de longo prazo sobre os investimentos corporativos”, analisa Greg Wiebe, líder global de Tributos da KPMG. Outro estudo (Doing Business in...), este conduzido pelo Banco Mundial, avaliou o ambiente de negócios em 183 países. O Brasil ficou na 126ª posição, atrás de Nepal e Paquistão.

■ ■ A VINÍCOLA GAÚCHA MIOLO ENTROU NO FECHADO MERCADO VENEZUELANO, ATÉ AGORA CATIVO DE CHILENOS E ARGENTINOS. VENDEU 550 CAIXAS DE VINHOS E ESPUMANTES, ENTRE ELES O MIOLO CUVÉE TRADITION BRUT E O QUINTA DO SEIVAL CASTAS PORTUGUESAS.

■ ■ O CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DE SERVIÇOS DE TI DA STEFANINI EM MANILA, NAS FILIPINAS, QUE ATENDE CLIENTES DA ÁSIA E REGIÃO DO PACÍFICO, OBTVEU A CERTIFICAÇÃO ISO 9001:2008. A STEFANINI QUER AGORA SE EXPANDIR NA CHINA.

■ ■ A AUTORIDADE DE AVIAÇÃO CIVIL DA RÚSSIA CERTIFICOU OS JATOS EMBRAER 190 E 195 PARA OPERAÇÃO NO PAÍS, ABRINDO CAMINHO PARA QUE COMPANHIAS AÉREAS RUSSAS COMPREM OS AVIÕES DE 112 A 124 ASSENTOS.

■ ■ O LINEAGE 1000, VERSÃO EXECUTIVA DOS JATOS DE PASSAGEIROS DA EMBRAER, TAMBÉM FOI HOMOLOGADO PARA OPERAR NA RÚSSIA. O LINEAGE 1000 LEVA ATÉ 19 PASSAGEIROS NUMA CABINE REDESENHADA PARA VOOS EXECUTIVOS.

■ ■ O GRUPO BANCO DE TOKYO-MITSUBISHI UFJ E A AGÊNCIA INVESTE SÃO PAULO FIZERAM PARCERIA PARA ATRAIR E ESTIMULAR NOVOS INVESTIMENTOS JAPONESES NO ESTADO. A CRISE TEM LEVADO EMPRESAS JAPONESES A SAIR DO PAÍS.

■ ■ DE OLHO NO CRESCENTE MERCADO BRASILEIRO, A DESENVOLVEDORA DE SOFTWARES INDIANA HOLOGIX, PRESENTE EM 40 PAÍSES E ESPECIALIZADA EM TURISMO, LANÇOU UM BLOG DE SERVIÇOS EM PORTUGUÊS.

■ ■ A JAPONESA NTT DATA, UMA DAS MAIORES EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO MUNDO, ABRIU, EM CURITIBA, SEU PRIMEIRO CENTRO DE DESENVOLVIMENTO NO BRASIL. O GRUPO ESTÁ NO BRASIL DESDE 2011.

■ ■ A DISTRIBUIDORA BAIANA SYNAGRO COMERCIAL AGRÍCOLA FOI RECONHECIDA POR BOAS INICIATIVAS DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NO PRÊMIO INTERNACIONAL DUPONT MUNDO DE RESPEITO EM 2012.

Risco calculado

Para uma transnacional, a segurança política é tão importante quanto a estabilidade econômica

SUZANA CAMARGO E NELY CAIXETA

Era uma sexta-feira como qualquer outra em Trípoli, a capital da Líbia, na África do Norte. A cidade parecia tranquila naquele fevereiro de 2011. Mas em pouco menos de três dias tudo mudou. Um clima de guerra civil tomou conta das ruas, no rastro das manifestações populares deflagradas contra o ditador Muamar Kadafi, então há 41 anos no poder. A multidão revoltada atacou prédios

comando da operação estava o diretor Gustavo Guerra, então com 44 anos de idade e mais de 20 na empresa. “Nunca tinha enfrentado uma situação desse porte”, afirma Guerra. “Foi um estresse como nunca senti antes.”

À medida que a onda de violência engolfava o país, os planos da Odebrecht tinham de ser rapidamente alterados. Em um primeiro momento, a construtora decidiu retirar do país apenas os familiares dos funcionários.

Mas quando o levante — iniciado na cidade de Benghazi, a cerca mil quilômetros de distância — atingiu Trípoli, envolvendo a capital no clima de guerra civil, já não bastava proteger os familiares. Era preciso

— decidiu a Odebrecht — retirar todo seu pessoal. A logística montada para garantir a saída segura do seu contingente de funcionários exigiu o fretamento de dois grandes aviões Boeing 747, um navio de passageiros e dois barcos tipo catamarã. Os funcionários foram levados para a ilha de Malta, uma pequena nação independente no centro do Mar Mediterrâneo, a meio caminho entre a Líbia e

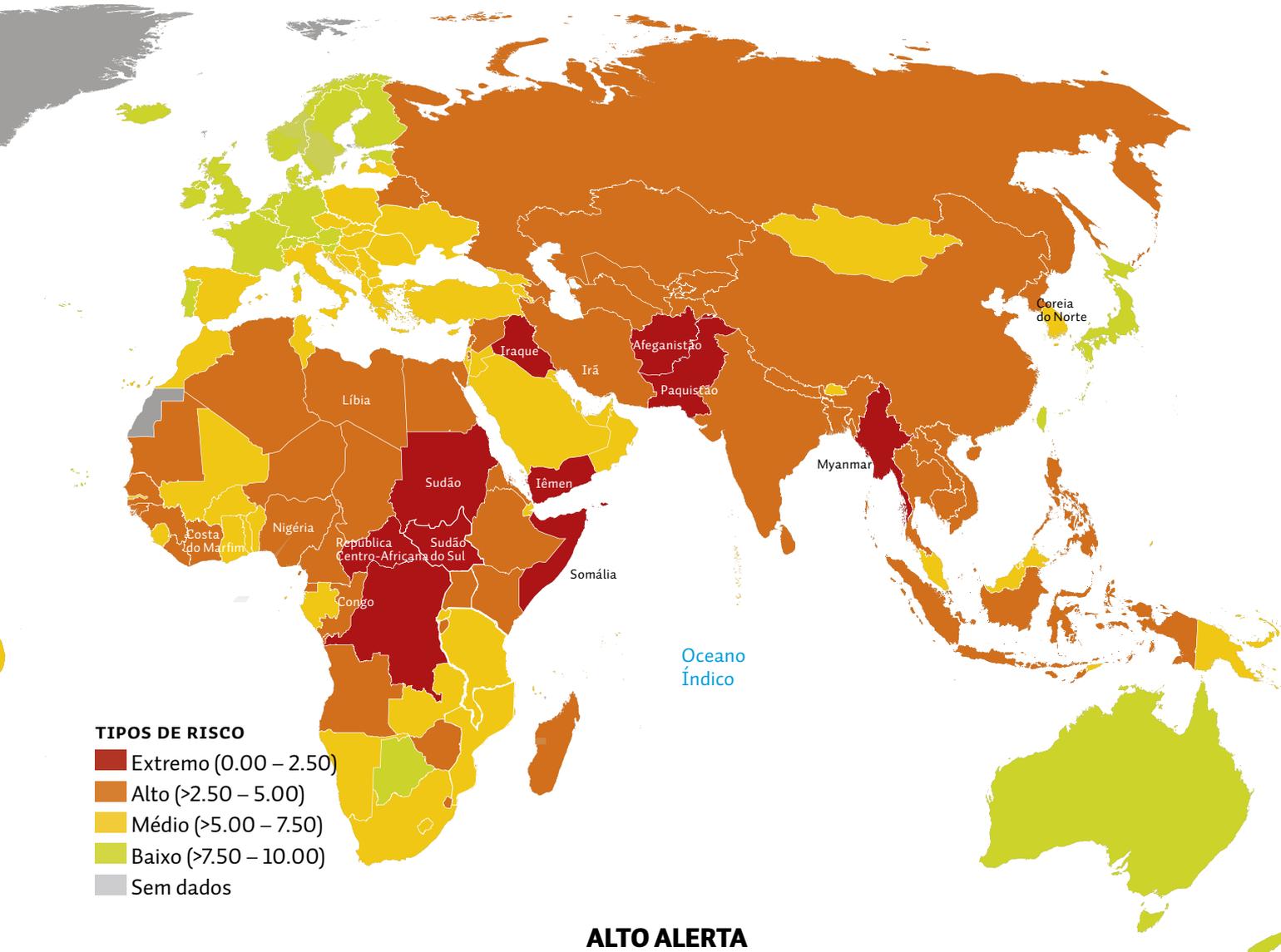
a Itália (*leia mais na pág. 29*). Os custos da operação não foram divulgados, mas podem-se imaginar as cifras envolvidas.

A revolta líbia talvez tenha sido o episódio mais dramático vivido por uma grande multinacional brasileira no exterior. Mas outras situações tensas, decorrentes de instabilidade política ou de mudanças repentinas das regras do jogo, têm sido registradas com inquietante frequência na rotina de companhias brasileiras com atuação internacional. Empresas como a Petrobras (na Bolívia) e a Vale (na China) já se viram atingidas por decisões de governos que afetaram seu patrimônio ou a rentabilidade de suas operações em países estrangeiros. Casos como esses reforçam a necessidade de um gerenciamento de risco político nas sedes das grandes empresas.

Antes de decidir fazer um in-

Na retirada da Líbia, a Odebrecht usou 2 Boeings, 1 navio e 2 catamarãs

públicos e saqueou supermercados, encurralando o governo, que seria afinal deposto (Kadafi foi morto depois de fugir de Trípoli). Nesse curto intervalo de pouco mais de um fim de semana, a construtora brasileira Odebrecht teve de montar uma operação monumental de retirada de 3.558 funcionários que mantinha em seus canteiros de obras na Líbia. Duzentos deles eram brasileiros. No



TIPOS DE RISCO

- Extremo (0.00 – 2.50)
- Alto (>2.50 – 5.00)
- Médio (>5.00 – 7.50)
- Baixo (>7.50 – 10.00)
- Sem dados

ALTO ALERTA

OS 15 países tidos como de maior risco para os negócios no mundo

1	Somália	Extremo	0.82
2	Myanmar	Extremo	1.67
3	Congo	Extremo	1.80
4	Afeganistão	Extremo	1.82
5	Sudão	Extremo	1.87
6	Sudão do Sul	Extremo	2.08
7	Iraque	Extremo	2.33
8	Iêmen	Extremo	2.44
9	Paquistão	Extremo	2.49
10	República Centro-Africana	Extremo	2.49
11	Nigéria	Alto	2.82
12	Irã	Alto	2.83
13	Coreia do Norte	Alto	2.83
14	Líbia	Alto	2.99
15	Costa do Marfim	Alto	3.00

Fonte: AON

vestimento no exterior, as transnacionais brasileiras, cada vez mais, levam em consideração o ambiente político no país de destino e procuram precaver-se contra situações de conflito e perigo. Para tanto, usam as ferramentas das análises de risco político feitas por equipes próprias ou por consultorias especializadas e recorrem à contratação de seguros para cobrir eventuais danos. “É um investimento que tem se mostrado importante para resguardar os interesses da empresa”, afirma um porta-voz da mineradora Vale. A empresa mantém um departamento dedicado à análise de riscos políticos com base no Rio de Janeiro, acompanha as notícias locais dos países onde opera e também recorre a consultorias para reforçar sua capacidade de prevenir surpresas.

Mas o que é um risco político? Quem responde é Keith Martin, diretor de comércio e investimento internacional da corretora de seguros AON no Brasil e um dos maiores especialistas

ESCOLHA SEU TIPO DE RISCO

SÃO 4 OS TIPOS DE AMEAÇA COBERTOS POR EMPRESAS SEGURADORAS:

+ EXPROPRIAÇÃO OU NACIONALIZAÇÃO

quando um governo toma posse dos bens e direitos do investidor estrangeiro.

+ QUEBRA DE CONTRATO

quando um governo ou empresa estatal rompe o contrato com o investidor ou prestador de serviço estrangeiro.

+ INCONVERSIBILIDADE DA MOEDA

quando o Banco Central do país receptor do investimento proíbe a conversão da moeda local ou a transferência e remessa de divisas para fora do país. Não inclui o risco de desvalorização.

+ VIOLÊNCIA POLÍTICA atos de terrorismo, comoção civil, greves, protestos e guerras. Pode incluir riscos físicos e lucros cessantes.

Fonte: Keith Martin/Aon Risk Solutions

toda cotação vira um contrato: Keith Martin calcula que somente quatro ou cinco companhias nacionais tenham, hoje, uma apólice para cobrir prejuízos ou danos com riscos políticos no exterior. Revelar nomes, nem pensar. “O mercado privado de seguro político é altamente sigiloso”, afirma. Nem a seguradora, nem a empresa tem interesse em revelar a existência dessa apólice — a primeira porque espera que o próprio governo do país assuma a cobertura de eventuais custos com problemas políticos. E a empresa contratante, por certo, não gostaria de admitir para o governo anfitrião que não confia na segurança política do país.

O trabalho de consultorias espe-

internacionais do setor, com passagem pelo Banco Mundial. Há quatro tipos de risco político classificados como “seguráveis”, diz ele: a expropriação ou nacionalização de bens ou investimentos; as quebras de contrato; os riscos ligados à inconversibilidade da moeda; e, por último, a violência política, como a que engolfou a Líbia em 2011 (existem outros tipos de risco contra os quais não se pode fazer um seguro, como os regulatórios e jurídicos e a lentidão da burocracia governamental ou da Justiça). É para se precaver contra ameaças desses quatro tipos que as múltiplas brasileiras estão buscando os serviços das empresas de análise de riscos e das seguradoras.

“É um mercado bastante maduro na Europa e nos Estados Unidos, e está começando a crescer no Brasil”, diz Kiyoshi Watari, líder da prática de seguro de crédito da Marsh Brasil, outra empresa do setor. A AON avalia que recebeu, nos últimos anos, cerca de 25 pedidos de cotação para a contratação de um seguro contra riscos políticos. Ainda assim, nem



AFP PHOTO/STR

NO OLHO DO FURACÃO

QUANDO GUSTAVO Guerra chegou a Trípoli com a família, em 2009, uma revolta popular contra Kadafi parecia impensável. “No começo da Primavera Árabe na Tunísia e no Egito, em 2011, ficamos atentos”, ele lembra. “Ninguém esperava que aquilo fosse acontecer na Líbia; achávamos que o país fosse diferente.” Mas não era. No momento em que eclodiram as primeiras manifestações em Benghazi, a segunda cidade do país, a Odebrecht decidiu retirar, por precaução, as famílias dos funcionários. A essa altura, Gustavo era o responsável pela Odebrecht na Líbia, mas

sua base era em Lisboa.

“As pessoas ainda não assimilavam a possível gravidade da situação, e alguns estavam preocupados com os filhos que iriam perder aula na escola”, ele conta. Era uma sexta-feira de fevereiro, e a retirada dos familiares foi feita no domingo. Nesse fim de semana, a situação se agravou rapidamente. Forças leais a Kadafi patrulhavam as ruas, fortemente armadas, e dispersavam qualquer protesto com tiros para o alto. Produtos começaram a faltar nos mercados, e a oposição convocou manifestações em Trípoli para a segunda-feira – as primeiras na capital.

Em Lisboa, Gustavo tinha de refazer as ordens à medida que a tensão em Trípoli crescia. Depois da saída dos familiares, decidiu-se retirar, também, o pessoal que não fosse essencial para manter as operações da Odebrecht no país. Mas logo a ordem foi ampliada para todos os funcionários que não fossem líbios. “Na hora em que o clima passou a ser de preparação para um conflito, com armas nas ruas, restrição de movimentos e problemas de abastecimento, tomamos a decisão da retirada total”, ele explica.

Parte dos funcionários foi agrupada em alojamentos próximos às obras. Outros ficaram em um condomínio com abastecimento de água, supermercado e segurança. A empresa seguia um plano de retirada previamente elaborado, mas surpresas não faltavam: no domingo, terceiro dia da crise, os voos comerciais foram suspensos e o aeroporto de Trípoli virou um caos. “Toda a massa de expatriados do país

tentava embarcar”, conta Gustavo. “Policiais davam tiros para o ar no aeroporto.” Diante do colapso dos voos regulares, a Odebrecht fretou dois aviões Boeing 747, que esperaram em Malta pela autorização para levantar voo. “Conseguir um pouso em Trípoli era complicadíssimo, pois eram 300 ou 400 voos fretados chegando ao país”, lembra ele. O apoio da embaixada do Brasil garantiu que as permissões fossem concedidas, e 1,5 mil pessoas deixaram Trípoli nesses voos.

Com medo de que o aeroporto fosse fechado até para voos fretados, o centro de operações decidiu embarcar o restante do pessoal em um navio de passageiros fretado na Itália. “Fechamos isso em questão de horas – agilidade é fundamental nesses momentos”, diz Gustavo. A empresa tinha recursos para bancar a retirada, do contrário nada teria sido feito. “Nessa hora, tudo funciona em *cash*, à vista”, afirma. “O sujeito não sai com o navio nem decola com o avião se não tiver o dinheiro na conta. “Na quarta-feira, o navio partia de Trípoli com mais 2 mil funcionários da Odebrecht a bordo. Ao fim do drama, todo o pessoal da empresa chegou a Malta a salvo.

Gustavo é hoje o diretor executivo da Odebrecht para a África Ocidental e Líbia. Antes de enfrentar a revolta líbia, tinha recebido treinamento para gerenciamento de crises e elaboração de planos de retirada e trabalhou em Angola, onde testemunhou uma guerra civil. “No momento de crise, você liga o racional”, diz ele. “É preciso ter muita presença de espírito.”





1

cializadas, como a AON e a Marsh, é analisar o cenário geopolítico da região onde a companhia pretende investir e apontar as melhores opções na área de seguros. “Buscamos soluções para a mitigação dos riscos, no caso das empresas que têm ativos ou fábricas no exterior ou que fazem negócios com outros países e governos”, explica o consultor da Marsh Brasil. As empresas querem saber como proteger seus investimentos lá fora — seja na instalação de uma fábrica, na expatriação de funcionários ou nas relações com o governo local. Para atender à demanda por esse tipo de informação, as empresas especializadas produzem diagnósticos detalhados por países, regiões ou setores econômicos, às vezes condensados em mapas globais de risco político divulgados todo ano pelas maiores consultorias do mundo.

No estudo realizado em 2012 pela corretora AON, em parceria com a consultoria britânica Oxford Analytica, a lista de nações avaliadas como de alto risco político inclui, entre outras, Venezuela, Haiti, Irã, Síria e Iraque. A chamada Primavera Árabe — a sequência de levanta-

tes contra governos autoritários na Tunísia, no Egito e na Líbia a partir de 2010 — estimulou e intensificou manifestações em países próximos, o que também levou a um rebaixamento nas avaliações sobre a região. “Isso está forçando os CEOs e diretores financeiros de empresas com operações em mercados emergentes a rever a gestão de riscos e as medi-

O governo chinês mudou as normas e proibiu a atracação dos Valemax

das de mitigação do risco”, diz Roger Schwartz, vice-presidente sênior de Risco Político da AON.

No mapa da AON, os vizinhos Bolívia, Colômbia e Venezuela são classificados como zonas alto risco. Argentina e Equador (bem como o Brasil) oferecem risco médio. Foi no Equador que a Odebrecht — empresa com uma carteira de obras em 18 países — viveu outro momento delicado. Em 2008, o presidente Rafael Correa ordenou que todos os contratos do governo com companhias estrangeiras fossem rompidos. Na época, a empresa brasileira tinha quatro projetos no país, entre eles a construção de uma usina hidrelétrica, um aeroporto e uma rodovia. Havia mais de 4 mil equatorianos trabalhando nos canteiros da empresa. Até os sindicatos locais ficaram a favor da construtora, denunciando nos jornais que a quebra dos contratos provocaria o desemprego de milhares de pessoas. Mas não houve jeito de manter as obras. “Felizmente, conseguimos negociar e receber o que ainda havia para receber”, afirma Marco Lima, presidente da Odebrecht Administradora e Corre-

tora de Seguros (OCS) — o braço da construtora que lida com os riscos e sua prevenção.

Uma das lições adquiridas com a experiência internacional da multinacional brasileira foi que, para mitigar os riscos políticos, é preciso agir preventivamente: cultivar boas relações não só com governos locais, mas também com a comunidade e subcontratados, numa visão de longo prazo, e não apenas da obra imediata. “O importante é ser visto como um local que está trazendo benefícios para a comunidade”, afirma Lima. No caso do Equador, a estratégia ajudou a reparar as relações depois do rompimento. “Fomos convidados para voltar ao país e participar de licitação em alguns projetos na área de energia e infraestrutura”, diz Lima. Contou, também, o histórico de 21 anos de atuação da companhia no vizinho latino-americano.

Já a estatal Petrobras enfrentou, na Bolívia, um dos casos mais notórios de crise política envolvendo uma multinacional brasileira nos últimos anos. Em 2006, o presidente boliviano, Evo Morales, decidiu nacionalizar todas as empresas estrangeiras que exploravam petróleo e gás no país, entre elas a Petrobras. O exército ocupou as instalações das empresas, e aquelas que não aceitassem a situação deveriam deixar o país em 180 dias. A estatal Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos assumiu o controle das operações e começou a ditar os preços tanto para a comercialização no mercado interno como de exportação. Pouco depois, Morales ofereceu ao governo brasileiro um acordo, que foi aceito. A Bolívia se dispôs a pagar 112 milhões de dólares pelas refinarias,



1 Martin, da AON: quatro tipos de risco político seguráveis

2 O graneleiro da Vale: mudança de rota

2



1

que haviam sido compradas pela Petrobras, em 1999, por 104 milhões (a estatal brasileira já havia investido 30 milhões nas duas plantas).

São as empresas de infraestrutura as mais vulneráveis às turbulências políticas. Companhias que trabalham com mineração, petroquímica, energia, engenharia, telecomunicações, tecnologia e outros

investido na construção de supergraneleiros, navios com capacidade para transportar até 400 mil toneladas de minério de ferro em cada viagem. Chamados de Valemax, os navios diminuem em 35% a emissão de carbono por tonelada de minério transportada e reduzem os custos do transporte entre o Brasil e a Ásia, principal mercado do minério da

Vale. Mas os armadores locais que faziam a rota não viram com bons olhos a competição de navios de grande porte pertencentes ou afretados à própria Vale. Pouco depois do primeiro Valemax chegar

ao porto chinês de Dalian, o governo chinês mudou as normas e proibiu a atracação de embarcações daquele tamanho. A Vale teve de criar alternativas mais caras para transportar seu minério — os supergraneleiros atracam em outros portos da região, como Subic Bay, nas Filipinas, e transferem a carga para navios menores, que a levam aos portos chineses. A empresa continua em negociações com a China para tentar reverter a restrição aos Valemax.

“Qualquer empresa está sujeita a sustos: quem previu a Primavera Árabe?”

serviços que dependam de concessões ou contratos governamentais são, também, muito expostas a riscos políticos. Mas qualquer empresa pode estar sujeita a sustos. “Quem previu a Primavera Árabe?”, pergunta o porta-voz da Vale.

No começo deste ano, a mineradora brasileira deparou com uma surpresa dessas: o governo chinês modificou a regulamentação de portos do país, o que afetou suas operações asiáticas. A empresa tinha

Para prevenir problemas como os encontrados pela Vale na China e pela Odebrecht no Equador e na Líbia — e evitar seus custos altíssimos — é que entra no jogo o recurso das operações de seguros. Numa obra, dependendo do porte, o seguro pode variar entre 2% e 12% do valor do contrato. Em 2011, a Odebrecht tinha 80 bilhões de dólares de patrimônio segurado. Desse total, 20 bilhões de dólares cobrem os ativos no exterior, o que representa, aproximadamente, 100 milhões de dólares em seguros. O montante segurado nunca fica na mão de uma seguradora só. “Elas (as seguradoras) assumem parte desse risco e repassam o restante para outras, os chamados resseguros”, explica Lima, o presidente OCS. “Fica todo mundo com um pouquinho e, assim, o sistema aguenta.” Para administrar valores na casa dos bilhões, as principais parceiras nesses negócios são seguradoras internacionais com grande capacidade de garantia.

Os recursos de proteção são muitos, mas o diretor da Odebrecht ad-

FOTOS: DIVULGAÇÃO



1 Watari, da Marsh
Brasil: soluções
para proteger
investimentos

2 Obra da Odebrecht
em Trípoli:
negociação para
retomar trabalhos

verte que o seguro deve ser uma rede de proteção, para o caso de nada mais funcionar — nem mesmo as negociações com um novo governo instalado por uma revolução popular. No caso da Líbia, a Odebrecht teve suas obras no país interrompidas com a vitória da revolução. Segundo a empresa, os projetos — o Anel Viário de Trípoli e o Aeroporto Internacional, com valor conjunto estimado em 3 bilhões de dólares — são financiados diretamente pelo governo e têm cerca de 30% de avanço físico. Os escritórios e os equipamentos da construtora brasileira estão hoje sob responsabilidade de 700 trabalhadores líbios dos quadros da empresa. “Estamos em negociação com o novo governo da Líbia para retomar as obras e recuperar os gastos gerados pela retirada das pessoas do país em 2011”, afirma Lima.

Assim como a empresa brasileira, multinacionais de outros países mostram interesse em continuar a investir na Líbia, agora que o governo dos revoltosos vitoriosos tenta restaurar a estabilidade do país e reativar a economia. Nos úl-

timos meses, a Exclusive Analysis, uma consultoria especializada em risco político baseada em Londres, prestou auxílio a diversas companhias internacionais dos setores de energia, construção, farmacêutico e telecomunicações que alimentam planos de entrar (ou voltar para a Líbia). A Exclusive Analysis produz documentos, tabelas e mapas que

Ter boas relações com o governo e a comunidade ajuda a mitigar riscos

apresentam sua avaliação dos riscos de regiões, países, locais e mesmo eventos específicos.

Se uma boa relação com o governo é fundamental para prevenir problemas, é melhor ainda que o país de origem da empresa tenha relações cordiais com o anfitrião do investimento. A Odebrecht, por exemplo, tem projetos em andamento em Cuba

e na Venezuela, cujos governos são próximos do brasileiro, apesar de ambas as nações serem avaliadas como de alto risco político para empresas ocidentais. Ironicamente, é por causa da ampliação do Porto de Mariel, obra que toca em Cuba, que a Odebrecht está tendo problemas do

outro lado do espectro ideológico (e do Estreito da Flórida): nos Estados Unidos. Em maio, o estado da Flórida promulgou uma lei que proíbe empresas estrangeiras com investimentos em Cuba de assinar contra-

tos com os governos locais. Por trás da iniciativa, está a influente comunidade de cubanos exilados na Flórida, inimigos jurados do governo de Havana. A Odebrecht USA, subsidiária americana da construtora brasileira, contesta a lei no tribunal de Miami. Segundo os advogados da empresa, ela é inconstitucional e inaplicável, já que somente o Congresso e o governo federal americanos poderiam legislar em assuntos de política externa.

A Odebrecht não quis comentar a divergência com o governo da Flórida, um de seus grandes clientes no exterior. Desde 1990, a Odebrecht USA, segundo informações da empresa citadas pelo jornal *The Miami Herald*, executou 35 projetos para o governo do estado ou administrações locais, que somam 3,9 bilhões de dólares, dentro de um portfólio americano total de 60 projetos e valor de 4,94 bilhões de dólares. Mas o fato de a empresa brasileira ter encontrado oposição governamental ativa nos Estados Unidos mostra, afinal, que riscos políticos não escolhem cor ideológica e que o fogo amigo pode vir de onde menos se espera.





Design tupiniquim

Montadoras desenvolvem, no Brasil, carros para o mercado mundial

LUCIANO FELTRIN

O tempo em que as filiais brasileiras de grandes montadoras eram meras observadoras do processo de desenvolvimento de veículos já faz parte do passado. Consumidores cada vez mais exigentes, en-

genheiros e designers qualificados, custos competitivos e a autoridade de quem se instalou entre a quarta e a quinta posição no ranking dos principais mercados automotivos do mundo garantiram ao Brasil um status mais alto perante as principais empresas do segmento — o de

desenvolvedor de projetos globais. Essa trajetória começou a ser traçada nas últimas décadas do século 20, quando as filiais brasileiras das montadoras multinacionais fizeram as primeiras experiências de adaptação e criação de modelos para o mercado nacional. E atinge, agora,



DIVULGAÇÃO

vestimentos de 100 milhões de dólares, deu origem a um quartel-general onde atualmente estão concentrados os projetos de criação e desenvolvimento de veículos para vários países. Tudo é feito ali, do desenho inicial do carro à sua montagem. Integrado por 2 mil engenheiros e 300 designers, o CT da GM foi o local de nascimento de modelos consagrados. Foi o caso da minivan Meriva: fabricada no Brasil antes de qualquer outro país, ela chegou à Europa pelas portas da Espanha, onde passou a ser produzida em 2009.

Mais recentemente, vieram as linhas Spin, Cobalt e Onix — este último, o modelo que tem como missão substituir o Corsa. O sedã Cobalt já começa a ganhar o mundo. Desde o mês passado, o modelo é fabricado também no Usbequistão, além do Brasil. De lá, será comercializado na Rússia e no Leste Europeu. Já a minivan Spin, outra que saiu das pranchetas dos engenheiros brasileiros, será lançada na Ásia

dos clientes da região e as exigências regulatórias dos governos, tais como os níveis máximos de emissão de poluentes. Já aspectos mais gerais, como potência, desempenho e disposição interna, são compartilhados com todo o mundo (o objetivo da GM é trabalhar com algumas poucas plataformas globais — arquiteturas básicas das diferentes linhas de veículos — a partir das quais são desenvolvidos os modelos locais).

Com relação a alguns itens, no entanto, o veículo é preparado para passar por algumas alterações sem traumas, de forma a se adaptar às demandas de cada mercado. Na Indonésia, por exemplo, a Spin terá volante no lado direito, para obedecer às normas locais, e não virá equipada com climatizador de ar quente, algo supérfluo num país cuja temperatura média ultrapassa os 30 graus. “Um dos maiores desafios de um projeto global de engenharia é saber acomodar as necessidades e os gostos de diferentes mercados sem

descharacterizar um modelo que foi criado para ser o mesmo no mundo todo”, observa Albino Marques, diretor de engenharia para veículos leves da GM Brasil.

A receita para minimizar erros e ampliar os níveis de segurança e qualidade passa, entre outros elementos, pelas chamadas “clínicas”. Elas são espaços desenvolvidos pelas montadoras para submeter os projetos ao crivo dos motoristas que vão usá-los ainda durante seu desenvolvimento. Logo no começo do projeto, o protótipo passa por uma etapa de testes feitos por clientes potenciais escolhidos a dedo. Esse estágio da clínica dura cerca de duas semanas e serve para que, com base em observações, críticas, coleta de dados

um estágio mais maduro e globalizado, no qual equipes brasileiras desenvolvem projetos que serão fabricados ou exportados para diversos países do mundo, como os recentes lançamentos da van Spin e do sedã Cobalt, da General Motors; da última versão do utilitário esportivo EcoSport, da Ford; e do novo Gol, da Volkswagen.

Uma das primeiras companhias a preparar sua operação no país para essa nova etapa foi a americana General Motors. Em setembro de 2009, às vésperas de completar 85 anos de Brasil, a montadora anunciou a expansão do seu novo Centro Tecnológico (CT), em São Caetano do Sul (SP). A ampliação, que demandou in-

No CT da GM trabalham 2 mil engenheiros e 300 designers

no próximo ano, com fabricação na Indonésia. O modelo, com capacidade para até sete ocupantes, será vendido também em países da América do Sul. Um mandamento deve ser obedecido por todos os que trabalham em cada um desses projetos: o protótipo de um novo veículo é elaborado com base nas peculiaridades do país ou da região onde vai ser comercializado. A partir daí, os engenheiros desenvolvem o modelo levando em consideração requisitos como o clima local, as preferências

e entrevistas, a montadora saiba o que agradou e o que deixa a desejar, segundo os futuros usuários. As observações ajudam a definir detalhes como volume do porta-luvas, o melhor lugar para o encaixe de uma garrafa e o maior ou menor espaço previsto para carregar itens como bicicleta e carrinho de bebê. Além do veredicto dos clientes, a aprovação do modelo depende também de testes realizados no campo de provas da Cruz Alta, em Indaiatuba (SP). O complexo é um misto de laboratório e pistas onde o novo carro é submetido a situações-limite de desempenho. Essa etapa, conhecida como validação técnica — que inclui, por exemplo, testes de consumo de combustível, isolamento acústico, segurança para os passageiros e vedação da entrada de água em pistas alagadas — pode durar até um ano e meio antes de o projeto ser liberado para chegar às revendedoras.

Outra gigante americana que conseguiu convencer a matriz de que valia a pena investir em projetos globais de veículos a partir do Brasil foi a Ford. O marco desse ritual de passagem foi o desenvolvimento do



1 EcoSport, utilitário esportivo concebido no início da década passada no Brasil e depois levado com sucesso para a Argentina e o México — e, a partir deste ano, também ao mercado europeu. “O Brasil virou o zelador do projeto EcoSport”, define Rogelio Golfarb, vice-presidente de assuntos corporativos para a Ford América do Sul. “Sabemos que a responsabilidade por eventuais ajustes e melhorias cabe à engenharia brasileira — é a contrapartida da confiança depositada pela empresa na operação local.” Totalmente

desenvolvido na unidade da Ford de Camaçari, na região metropolitana de Salvador (BA), o modelo já é fabricado em outros três países — China, Índia e Tailândia — e será comercializado em 100 mercados onde a montadora atua.

Para dar conta do desafio de aprimorar um produto cercado de boas expectativas de venda, a Ford anunciou investimento de 14 milhões de reais na aquisição de novos equipamentos destinados a seu campo de provas em Tatuí, no interior de São Paulo — um dos oito centros globais

FOTOS: DIVULGAÇÃO

COMO AMORTECER CHOQUES CULTURAIS

RUAS ESBURACADAS, estradas irregulares ou mesmo curvas sinuosas sem sinalização não foram os principais obstáculos que tiveram de ser superados para o desenvolvimento de carros globais no Brasil. A primeira barreira a ser enfrentada, nesses casos, é corporativa. “Desde 2006, quando a empresa resolveu adotar projetos globais de engenharia, foi preciso se organizar como se cada filial fosse uma coluna do mesmo prédio, recebendo projetos e recursos financeiros de acordo com sua

especialidade”, diz Luciano Santos, diretor de engenharia experimental de campo de prova da GM. Em outras palavras: as diversas operações regionais da gigante multinacional passaram a ter de conviver mais umas com as outras, em vez de se relacionar apenas com a matriz. O novo modelo trouxe para o primeiro plano o risco de choques culturais, como aqueles provocados pelos múltiplos idiomas falados ao redor do mundo e as diferentes formas de lidar com a hierarquia de cada filial.

“Para amortecer esses choques, as melhores soluções são tempo, convivência e diálogo aberto com os líderes delegados pelas empresas”, afirma Santos. Esses líderes são responsáveis pela tarefa de harmonizar padrões e garantir que os processos sejam integrados. “No caso da língua, muitas vezes é preciso que ele seja o mediador, quando notar que alguém não está à vontade ou interagindo o suficiente por insegurança no domínio do idioma”, diz Santos. O chefe de design da Volkswagen, Luiz



1 O EcoSport, da Ford: presente em mais de 100 países
2 Teste de ruído na GM: como acomodar gostos do mundo todo
3 Veiga, da VW: “os brasileiros ganham por ser polivalentes”

virtuais feitas em 3D. “A tecnologia é uma grande aliada”, explica Golfarb. “Além de reduzir custos de provas em ambientes muito distantes, os testes virtuais reduzem a quantidade de provas finais reais necessárias para chegar a determinadas conclusões.”

Outra demonstração de que, além de palpitar sobre carros e gostar de guiá-los, os brasileiros são capazes de projetar modelos com viabilidade global, vem da sede global da Volkswagen, em Wolfsburg, na Alemanha. Foi de lá que saiu a nova geração do Gol, que a montadora acaba de enviar às concessionárias. Ainda que gestado na Alemanha, o carro foi projetado por uma equipe brasileira de designers, que trabalham num ateliê anexo ao estúdio mundial de estilo da marca. É o “cantinho brasileiro” de Wolfsburg. O espaço, criado em 2008, representa a materialização do reconhecimento conquistado pelos designers brasileiros dentro da companhia. Foi con-

2

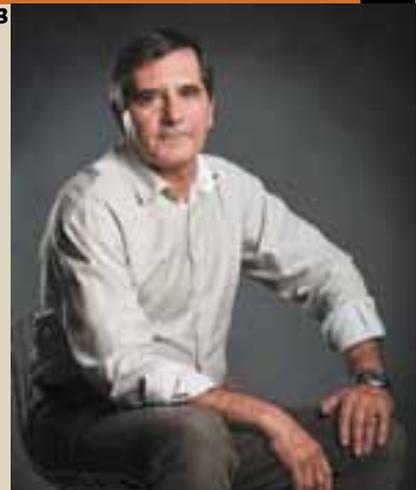
de desenvolvimento da marca ao redor do mundo. O campo é formado por 50 quilômetros de pistas de baixa, média e alta velocidade. São 10 quilômetros de pistas asfaltadas e outros 40 quilômetros de vias com diversos tipos de piso: terra, paralelepípedo e areia, com grande variedade de traçados e topografia. O objetivo é criar cenários capazes de simular os obstáculos reais enfrentados pelos motoristas no dia a dia. O complexo de Tatuí conta, ainda, com um laboratório capaz de pôr à prova

a durabilidade dos motores em condições extremas: os ensaios incluem, por exemplo, ciclos de funcionamento ininterrupto de até mil horas, nos quais a temperatura do motor chega a atingir 800 graus. Para aprovar o EcoSport, foram realizados mais de 12 mil testes de rodagem em diferentes regiões do mundo, em temperaturas que variavam de 25 graus abaixo de zero a 50 graus positivos, e altitudes de até 4,3 mil metros. Além dos testes de campo, o trabalho foi acompanhado por exaustivas simulações

Alberto Veiga, aposta na capacidade de adaptação dos engenheiros brasileiros como diferencial competitivo. Habitado a acompanhar o sistema de rotação que mantém sempre alguns funcionários residentes na matriz da empresa alemã, Veiga observa que os brasileiros procuram ser polivalentes no ambiente de trabalho. Em geral, diz ele, especialistas de outras nacionalidades não conhecem nem se interessam em adquirir conhecimentos em outras áreas da empresa. “Já o brasileiro quer sempre

aprender novidades e, muitas vezes, conquista espaço por mostrar essa disposição”, afirma. Igualmente importante é saber respeitar hábitos e estar atentos a sensibilidades locais. Na Coreia, por exemplo, o valor dado à hierarquia é muito grande. “Isso significa que se um engenheiro estrangeiro for liderar um projeto numa fábrica coreana precisará ter um bom relacionamento e estar alinhado com o chefe local”, diz Santos. “Caso contrário, simplesmente não será obedecido por seus subordinados.”

3



cebido como forma de levar à matriz a excelência em projeto automotivo *made in Brazil* e abriga, usualmente, cerca de 15 profissionais – alguns são residentes e outros passam lá temporadas médias de três meses.

Ao mesmo tempo em que era pen-

sado por brasileiros na Alemanha, o novo Gol duas portas foi desenvolvido virtualmente no Brasil, onde o modelo é campeão de vendas há mais de 25 anos. “A lógica desse processo é o compartilhamento”, acredita Luiz Alberto Veiga, diretor de design

da Volkswagen Brasil. “Trocar informações em tempo real faz com que a defasagem de conhecimento e tecnologia seja praticamente eliminada.” O executivo, um dos principais responsáveis pela montagem do estúdio brasileiro na Alemanha, lembra como as



1 2



AS VANTAGENS DO MODELO GLOBAL

NUM CENÁRIO de competição feroz por fatias do mercado, o modelo de desenvolvimento local de veículos globais traz diversas vantagens para as montadoras. Um dos benefícios mais evidentes provém da interação entre as equipes e da troca de ideias e conhecimentos de profissionais de diversas partes do mundo, mas não é só isso. “O esquema ajuda a diluir custos operacionais, pois o fabricante pode centralizar a compra de peças”, diz Ricardo Pazzianotto, diretor da consultoria PricewaterhouseCoopers. “Além disso, ajuda a atender melhor um consumidor doméstico, hoje muito exigente.” Para o especialista,

a engenharia brasileira já mostrou capacidade para desenvolver veículos sofisticados destinados a mercados maduros, mas o Brasil entrou no circuito do desenvolvimento dos projetos globais por outros motivos. “Além de ser um mercado com potencial de crescimento e ter custos de engenharia competitivos, o país é visto pelas montadoras como capaz de produzir carros menores, com custos baixos e em grandes volumes”, afirma Pazzianotto. “Esse deve ser o foco.”

Francisco Satkunas, diretor conselheiro da Sociedade de Engenheiros da Mobilidade (SAE Brasil), concorda apenas parcialmente com

essa avaliação. Para o engenheiro, é certo que o Brasil deva concentrar esforços na produção para os países emergentes, assim como para seu próprio mercado consumidor, mas não precisa pensar necessariamente em carros de pequeno porte. “Enquanto a Coreia virou centro de desenvolvimento de veículos pequenos, o Brasil tem tudo para se tornar um grande laboratório de desenvolvimento de carros maiores para mercados emergentes”, propõe Satkunas. “São países que se parecem conosco até no tipo de rua e estrada que têm.”

O caso da picape S10, projetada e fabricada inicialmente na

coisas eram diferentes antes. Projetos desenvolvidos no Brasil costumavam chegar à matriz já em estágio avançado. Lá, passavam por mudanças até virar realidade. Os engenheiros e designers no Brasil só voltavam a tomar conhecimento das alterações feitas

quando o modelo estava prestes a ser finalizado, sem possibilidade de novas intervenções. “Isso não existe mais”, diz Veiga. “O nosso cantinho lá faz com que exista um intercâmbio permanente e os projetos sejam aprimorados em conjunto”.

1 Designers da Ford: o EcoSport é fabricado na China, Índia e Tailândia

2 O CT da GM em São Caetano: quartel-general dos carros globais

3 Campo de provas da GM em Indaiatuba: teste de vedação de água



3

unidade de São José dos Campos da GM, é exemplar. Desde 2006, a operação brasileira da montadora é a responsável mundial pela criação e pelo desenvolvimento da arquitetura de picapes de médio porte. A S10, fruto desse trabalho, passou recentemente a ser produzida também em Rayong, na Tailândia. De lá, será exportada para outros países asiáticos e Austrália. Para agradar a clientes com gostos, hábitos e necessidades tão distintos, o Centro de Desenvolvimento da GM previu que o modelo poderia ter duas alturas e diferentes tipos de suspensão, além de três tamanhos de cabine – simples, estendida e dupla.

Para os especialistas, o modelo de desenvolvimento de projetos globais poderá ser um aliado das montadoras brasileiras num momento de transição do setor para o novo regime automotivo anunciado recentemente. Em vigor a partir do início de 2013, o novo conjunto de regras elimina o desconto automático do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI). Para recolher menos tributo, os fabricantes terão de cumprir metas específicas, melhorando, em pelo menos 12%, a eficiência energética dos veículos no decorrer dos próximos cinco anos, o que acarreta um desafio tecnológico: para alcançar as metas

e ter direito à redução tributária, as montadoras terão de investir mais em inovação e engenharia. “O regime eleva a barra de exigência para todas as empresas, mas aquelas que têm projetos globais de engenharia estão mais preparadas, até porque já investem mais em tecnologia de ponta para reduzir custos”, pondera Golfarb, da Ford. E cita um número revelador: dado o nível de exigência atual do mercado brasileiro, os gastos com o projeto de um modelo, que há alguns anos representavam apenas 10% dos custos de lançamento de um novo veículo, hoje alcançam, em média, 30% desse total.

Pavilhão brasileiro em Frankfurt: novos mercados

Literatura emergente

O mercado editorial começa a escrever uma nova história rumo à internacionalização do livro brasileiro

DENISE TURCO

Antes mesmo de ser lançado no Brasil pela Companhia das Letras, em meados de novembro, *Barba Ensopada de Sangue*, o quarto romance do escritor Daniel Galera, um paulista de 33 anos que vive em Porto Alegre, teve os direitos de publicação vendidos para editoras dos Estados Unidos, Alemanha, Itália, Espanha, França e Inglaterra. Galera desperta o interesse das editoras estrangeiras enquanto ainda está construindo uma trajetória literária, o que o diferencia de outros autores brasileiros – como Jorge Amado e, mais recentemente, Paulo Coelho –, que eram muito populares no Brasil antes de conquistar o público internacional (em *Barba Ensopada de Sangue*, o escritor conta a história de um professor que se refugia na Praia de Garopaba (SC) e investiga

as circunstâncias da morte de seu avô, no mesmo local, décadas antes).

Como Galera, o gaúcho Michel Laub também ganhará leitores estrangeiros. Seu livro mais recente, *Diário da Queda*, teve os direitos vendidos para nove países.

Laub, de 39 anos, autor de cinco

O Brasil será o convidado de honra da Feira do Livro de Frankfurt em 2013

romances igualmente publicados pela Companhia das Letras, foi um dos nove escritores brasileiros que participaram, em outubro, da Feira do Livro de Frankfurt, na Alemanha, o maior evento mundial da indústria do livro – além dele, estiveram ali

Milton Hatoum, Luiz Ruffato, Marina Colasanti e João Paulo Cuenca. A forte presença dos escritores brasileiros foi o prenúncio de uma invasão no ano que vem: em 2013, o Brasil será o convidado de honra da Feira, outro sinal do crescente interesse internacional pela produção editorial nacional.

Na edição deste ano do evento – a principal porta de entrada para o mercado internacional –, as grandes casas brasileiras montaram estandes próprios, enquanto 33 editoras pequenas e médias compartilharam um espaço coletivo reservado ao projeto Brazilian Publishers, que dá apoio à internacionalização do livro nacional e é tocado em conjunto pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil) e



BUCHMESSE/BOOK FAIR FRANKFURT



a Câmara Brasileira do Livro (CBL) (leia mais na pág. 42). Entre si, essas pequenas e médias editoras, que sozinhas não teriam recursos para bancar a participação na Feira, realizaram mais de 900 reuniões de negócios e venderam 35 mil dólares em direitos autorais (as editoras maiores não revelam números). “Os negócios apenas começam na Feira, depois vão se concretizando gradativamente”, afirma a presidente da CBL, Karine Pansa. “Esperamos negociar mais 135 mil dólares em direitos autorais nos próximos 12 meses.”

Os números ainda são modestos, mas apontam para uma mudança promissora: as editoras brasileiras não vão mais à Feira apenas para comprar livros estrangeiros, mas também para expor seus próprios autores no mercado global. Os países que mostraram maior interesse pela produção editorial brasileira

QUEM MAIS LÊ NO MUNDO

A International Publishers Association traça o mapa do mercado editorial mundial

(EM BILHÕES DE EUROS)

(POR MILHÃO DE HABITANTES)

	VALOR ESTIMADO DO MERCADO	LIVROS LANÇADOS OU REEDITADOS
Mundo	105,6	-
Estados Unidos	31	1.080
China	10,6	245
Alemanha	9,7	1.172
Japão	7,1	-
França	4,6	1.242
Reino Unido	4,1	2.459
Itália	3,4	956
Espanha	2,9	1.692
Brasil	2,5	285
Índia	2,5	-

Fonte: International Publishers Association (IPA), Drawing the Global Map of Publishing Markets 2012



em Frankfurt foram a Alemanha e o Reino Unido, seguidos de França, Estados Unidos e Itália. A literatura contemporânea é o gênero que mais atrai os editores estrangeiros, em busca de nomes novos para oferecer aos leitores nas próximas décadas. “Depois de um limbo demorado, entre os anos 1970 e 1990, em que a prosa brasileira quase desapareceu

do mapa, uma nova geração de escritores vem despontando com muita força”, comenta outro dos convidados deste ano, o catarinense radicado no Paraná Cristovão Tezza, cujo romance *O Filho Eterno* — publicado pela Record e premiadíssimo em seu lançamento brasileiro, há cinco anos — já foi vendido para Itália, Portugal, Austrália, Holanda, México, Croá-

cia, Dinamarca, Ucrânia, Estados Unidos e China.

Durante o evento, a Fundação Biblioteca Nacional (FBN), ligada ao Ministério da Cultura, lançou o primeiro número da revista *Machado de Assis – Literatura Brasileira em Tradução*. A publicação, em parceria com o Instituto Itaú Cultural, pretende ser uma espécie de amostra

O EMPURRÃO DA APEXBRASIL

NUM MERCADO tão novo, são naturais as deficiências de conhecimento e preparo para a internacionalização. Algumas grandes editoras têm experiência nas negociações de direitos autorais com agentes literários e editoras de fora, mas muitas outras ainda estão aprendendo como atuar. É nessa lacuna que entra o programa Brazilian Publishers, que a CBL e a ApexBrasil criaram em 2008. Participam dele 57 editoras (das quais 33 foram a Frankfurt em outubro), a maioria de pequeno e médio portes. Segundo o gestor de projetos Christiano Braga, da ApexBrasil, o desafio é encontrar o leitor certo para cada livro. Nesse sentido, o programa investiga a cultura, a língua, a legislação e o potencial

de crescimento de vários países, e oferece os resultados da investigação na forma de consultoria às editoras.

Um exemplo mostra como é necessário se adaptar: as crianças alemãs, por exemplo, costumam ler obras volumosas, de 100, 150 páginas, e não estão habituadas a livros coloridos e pequenos, como é comum no Brasil.

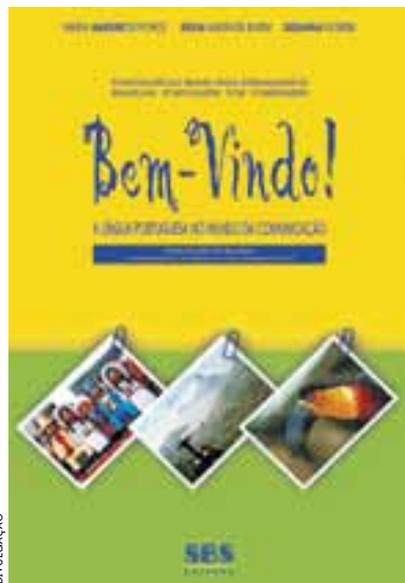
O programa definiu mercados prioritários nos quais pretende impulsionar a venda de direitos de publicação. São eles: o Chile, o México, a Colômbia, a França, os Estados Unidos, Angola, a Alemanha e a Coreia do Sul. A Alemanha, terceiro mercado mundial, é um país com o qual a ApexBrasil vem fazendo um trabalho de aproximação, explica Braga. Na França, um esforço é



1 BUCHMESSE/BOOK FAIR FRANKFURT
BUCHMESSE/BOOK FAIR FRANKFURT



2 DIVULGAÇÃO



3

1 Clarice no telão: homenagem ao Brasil em 2013

2 Milton Hatoum: publicado em 12 línguas e 14 países

3 Bem-Vindo!: português para estrangeiros

grátis da produção nacional para agentes e editores que atuam no mercado internacional: ela apresenta capítulos e trechos de obras traduzidas para o inglês e o espanhol. A revista é trimestral, na versão on-line, e tem duas edições impressas por ano. A primeira edição trouxe textos de autores brasileiros clássicos e contemporâneos. O segundo número será

dedicado a textos de ficção e poesia; e o terceiro, à literatura infanto-juvenil.

Não são apenas os escritores de ficção que têm movimentado o mercado lá fora. A Editora SBS/HUB Editorial, de São Paulo, vendeu, nos últimos anos, 135 mil cópias do seu livro para ensino do português *Bem-Vindo!*, pegando carona no aumento do número de estrangeiros

interessados em aprender o idioma. Previsivelmente, esse novo interesse pela produção literária brasileira tampouco passou despercebido pelos investidores estrangeiros. No fim de 2011, o grupo britânico Penguin adquiriu 45% da Companhia da Letras, o exemplo mais eloquente do interesse de grandes editoras internacionais em marcar presença no

feito para alavancar a forte ligação cultural do país com o Brasil, alimentada pela projeção global das artes e da língua francesas até meados do século 20, enquanto nos Estados Unidos o foco são as bibliotecas, que compram muitos livros. Na América Latina, Braga ressalta a Colômbia como um país que mostra grande interesse pelas obras brasileiras, além de mercados importantes como o México e o Chile. Já a Coreia do Sul é um país que começa a ser explorado: ainda que se conheça pouco sobre ele, é possível notar um vivo interesse pela literatura brasileira, em particular a infantil.

A ApexBrasil apoia as editoras brasileiras organizando e bancando, em parte, a participação em feiras

internacionais. Na outra mão, ela tenta atrair potenciais compradores estrangeiros para a Bienal do Livro brasileira – neste ano, trouxe editores alemães – e para a Festa Literária Internacional de Paraty (Flip), uma vitrine de grande visibilidade lá fora. Para a Cortez Editora, por exemplo, o Brazilian Publishers é indispensável na hora de participar de eventos fora do país. Sem o apoio do programa, os custos seriam inviáveis. A empresa também começou a fazer ajustes editoriais – por exemplo, traduzir parte dos livros para o inglês ou espanhol para mostrá-los aos possíveis compradores nas feiras internacionais.



1

mercado brasileiro. O que está por trás de todo esse burburinho? Há razões diversas, respondem editores e organizações do setor. A começar pela constatação de que a importância econômica e política do Brasil cresceu no cenário mundial, o que resultaria num interesse maior pela literatura, pelo idioma e pela produ-

ção editorial do país em geral. Mas contariam pontos também a profissionalização das editoras nacionais, as políticas públicas de incentivo ao setor e o aumento da base de leitores — segundo a CBL, em 2011 o número de exemplares vendidos no mercado interno privado (excluindo compras de governo) subiu 9,8%, ao passo que

o preço médio do livro caiu 6,1%.

Até há pouco tempo relativamente pequeno e fechado, o mercado nacional ganhou peso e visibilidade. Um estudo da International Publishers Association (IPA) feito em 50 países e apresentado na Feira de Frankfurt situou o Brasil como o nono mercado editorial do mun-

OS BRASILEIROS QUE O MUNDO LÊ

QUE TIPO de histórias querem os editores estrangeiros que traduzem e publicam livros brasileiros? É difícil cravar uma resposta, numa literatura tão diversa e num país tão grande como o Brasil. “Antigamente, o que despertava a atenção para a nossa literatura era certo exotismo”, diz Michel Laub, o autor do *Diário da Queda*. “Isso mudou, mas não sei dizer ainda — e ninguém sabe — como a mudança vai se concretizar em termos de forma literária.” (O livro de Laub traz memórias e reflexões do narrador sobre sua infância e sua família, em especial o pai e o avô — este, um sobrevivente do campo de extermínio nazista de Auschwitz e autor de um diário secreto.) Entre os autores consagrados, é Clarice Lispector quem mais chama a atenção dos editores estrangeiros que buscam o apoio da Fundação Biblioteca Nacional para a publicação de

escritores nacionais. Jorge Amado e Machado de Assis também são muito procurados — o autor baiano de *Gabriela* é a grande estrela internacional da Companhia das Letras, com mais de 60 contratações de direitos autorais. Entre os contemporâneos, destacam-se Alberto Mussa e Adriana Lisboa.

Budapeste, de Chico Buarque, publicado em 24 países, é outro título recente de sucesso, bem como *O Xangô de Baker Street*, de Jô Soares; *Boca do Inferno*, de Ana Miranda; e *Órfãos do Eldorado*, de Milton Hatoum — cada um está presente em 20 países. A Alemanha é o país que mais publica obras brasileiras — o escritor mais traduzido, nos últimos 20 anos, pelos alemães é João Ubaldo Ribeiro, mas Hatoum, Chico Buarque e Bernardo Carvalho têm se destacado recentemente. Depois da Alemanha, também se interessam pelos



BUCHHEISE/BOOK FAIR FRANKFURT

2

do, com valor estimado em 2,54 bilhões de euros, atrás apenas de países ricos, com indústria editorial consolidada, e da China, o rolo compressor emergente (veja quadro na pág. 41). Todos esses fatores — mais a percepção da qualidade das obras de ficção, da literatura acadêmica e técnica e dos livros infanto-juvenis produzidos no Brasil — começam a posicionar o país como um produtor e exportador editorial, e não apenas comprador do que vem de fora.

A Companhia das Letras é uma das casas editoriais brasileiras que têm sabido se colocar lá fora. Não é

de hoje que a editora paulista aposta em novos escritores para ganhar o mercado internacional. Ela tem no catálogo um dos brasileiros de maior prestígio no mundo, hoje em dia: o amazonense Milton Hatoum, autor de *Relato de um Certo Oriente*; *Dois Irmãos*; *Cinzas do Norte*; e *Órfãos do Eldorado*. Seus romances, ambientados entre famílias de imigrantes árabes na Amazônia, ganharam o

Em 2011, o preço médio do livro no Brasil caiu 6,1%

maior prêmio da literatura nacional, o Jabuti, e boas críticas no exterior. Hatoum foi publicado em 14 países e traduzido para 12 línguas; inglês, espanhol, francês, alemão, árabe, catalão, chinês, croata, grego, holandês, romeno e servo-croata (leia mais nestas páginas). Enquanto bus-

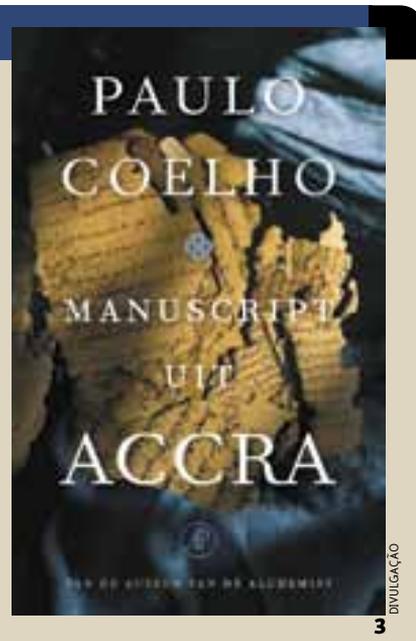
1 Karine Pansa, da CBL: estande para as pequenas	2 Michel Laub: presença em Frankfurt	3 Paulo Coelho em holandês: recorde no Guinness Book
---	---	---

ca reeditar o êxito do amazonense, a Companhia das Letras informa apenas que vendeu mais do que comprou em Frankfurt — sem abrir números —, confirmando que o mercado internacional está mesmo mais receptivo às obras brasileiras. Outro exemplo marcante é a explosão do interesse internacional em torno da obra de Clarice Lispector, alimentado pela publicação, em 2009, de uma elogiada biografia da escritora pelo crítico e tradutor americano Benjamin Moser (publicada no Brasil com o título de *Clarice*, pela editora Cosac&Naify). A revista nova-iorquina *Bookforum* dedica a capa de sua última edição a Clarice, que teve cinco livros traduzidos recentemente nos Estados Unidos.

A mesma percepção verifica-se nas editoras de obras técnico-científicas, profissionalizantes e univer-

livros brasileiros a Romênia, a Espanha, a França, a Itália e a Argentina.

Alguns outros autores muito populares no Brasil conseguiram repetir o feito no exterior. Paulo Coelho é o nome mais universal e entrou para o *Guinness Book of Records*, em 2009, como o autor mais traduzido por um único livro — *O Alquimista*, vertido para 67 idiomas. De acordo com a Editora Sextante, que atualmente publica suas obras, Coelho já vendeu 140 milhões de livros em 168 países e 73 idiomas. Já a Editora Melhoramentos tem forte presença no México e nas Américas Central e do Sul com *Meu Pé de Laranja Lima*, de José Mauro de Vasconcelos, *O Menino Maluquinho* e outras obras infantis de Ziraldo, seus carros-chefes internacionais. *Meu Pé de Laranja Lima* é um fenômeno quase inexplicável na Coreia do Sul. O superintendente da empresa, Breno Lerner, conta que, certa vez, no lançamento de uma série da TV coreana na China, a atriz principal apareceu diante das câmeras com olhos vermelhos de tanto chorar — e explicou que tinha acabado de ler o livro e se emocionado com a história. Em consequência, a Melhoramentos acabou vendendo os direitos da obra para uma editora chinesa.



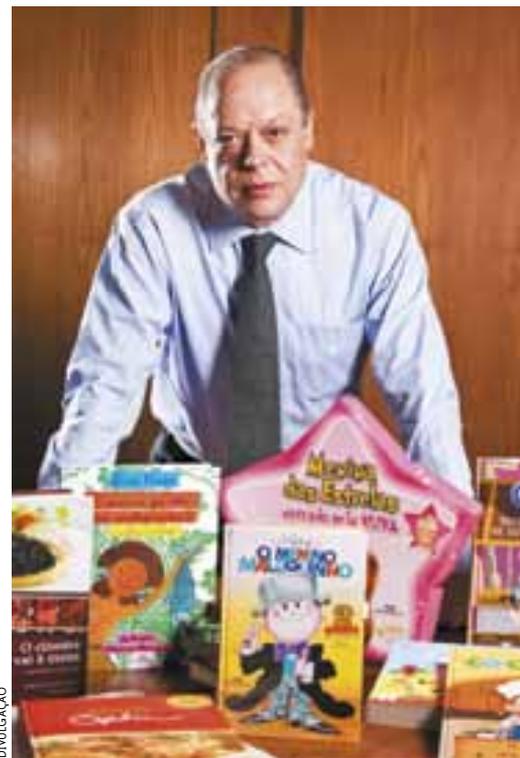
3 DIVULGAÇÃO

sitárias. A Editora Melhoramentos, tradicional casa paulista, por exemplo, fechou acordos nas três áreas em que atua – gastronomia, infanto-juvenil e dicionários. Nesta última, licenciou o conteúdo de seu conhecido *Dicionário Michaelis* para empresas de tecnologia da Rússia e do Japão, que precisam de bancos de dados em português para integrar em aplicativos e programas de computador. A Cortez Editora, também de São Paulo e há 32 anos no mercado, aproveitou a chance de conhecer potenciais parceiros e sondar o mercado externo para obras de educação, serviço social e literatura infantil, conta o diretor executivo Antonio Erivan Gomes. A meta inicial é fincar bandeira em território estrangeiro com 20 títulos, entre eles *A Importância do Ato de Ler*, do educador Paulo Freire. A experiência da Cortez no mercado externo é pontual, e a editora apenas começa a se internacionalizar de maneira mais profissional.

O nicho de publicações para o ensino da língua portuguesa para estrangeiros foi tema de uma palestra apresentada em Frankfurt pela diretora livreira da CBL e diretora internacional da Editora SBS/HUB Editorial, Susanna Florissi. Ela nota que o número de interessados em estudar português vem aumentando ano a ano, no rastro do crescimento econômico que atrai para o país uma nova leva de executivos, trabalhadores e estudantes estrangeiros. Aos poucos, diz Susanna, o português de Portugal deixa de ser dominante no ensino para estrangeiros, cedendo espaço à variante brasileira. Foi isso o que levou a SBS, com sede em São Paulo, a criar a HUB Editorial, divisão que produz livros digitais interativos para o ensino do português e materiais preparatórios para os testes do Celpe-Bras, o certifica-

do brasileiro de proficiência para estrangeiros (a editora publica o livro de ensino da língua *Bem-Vindo!*, já citado como sucesso de vendas internacionais). “O que o Brasil ainda não notou é o valor econômico do idioma”, sustenta Susanna. “Na Inglaterra, por exemplo, há duas enormes editoras – a Oxford e a Cambridge – que produzem material para estudo da língua inglesa, fazem programas de intercâmbio e preparam tradutores para o turismo.”

O esforço de ampliar a presença do livro brasileiro no exterior tem contado com o apoio da Fundação Biblioteca Nacional numa outra trincheira. Neste ano, a FBN anunciou um programa de investimento de 35 milhões de dólares até 2020 para esse fim. O valor será destinado a financiar a tradução de obras brasileiras e divulgar os autores e a literatura nacional por meio de participação em eventos, programas de



1
DIVULGAÇÃO

residência e apoio a viagens, palestras e encontros (*leia mais nestas páginas*). Em junho deste ano, a FBN criou o Centro Internacional do Livro (CIL), responsável pela gestão

APOIO AOS TRADUTORES

A FUNDAÇÃO Biblioteca Nacional reestruturou e ampliou, em 2011, um programa de apoio à tradução de autores brasileiros criado nos anos 1990. Por meio dele, a FBN financia o trabalho de tradutores estrangeiros de livros brasileiros. Nos últimos 14 meses, foram concedidas 141 bolsas de tradução (foram 178 ao todo, entre 1991 e 2010). Um exemplo é *O Único Final Feliz para uma História de Amor é um Acidente*, do carioca João Paulo Cuenca; o livro saiu em 2010 pela Companhia das Letras e foi publicado neste ano na Alemanha pela editora A1 Verlag, em tradução de Michael Kleger com o apoio da FBN.

A FBN apoia, também a edição argentina dos romances *A Obscena Senhora D.* e *Cartas de um Sedutor*, de Hilda Hilst, pela editora El Cuenco de Plata. Hilda, que morreu em 2004, já foi traduzida para várias línguas e suas obras serão recriadas agora em espanhol pelas escritoras Teresa Arijón e Bárbara Belloc. Outros cinco livros de Hilda Hilst serão traduzidos para o inglês e publicados nos EUA pela Nightboat Books. E mais: editoras alemãs traduzirão os autores Ronaldo Wrobel, Adriana Lisboa e Haroldo de Campos, enquanto Reginaldo Prandi e Luis Fernando Veríssimo serão traduzidos na França, e a obra de Jorge Amado será publicada em catalão pela primeira vez. Até o momento, o programa contempla a tradução de li-

1 Lerner, da
Melhoramentos:
começo do
caminho

2 José Paulo
Cuenca:
traduzido
para o alemão

desse recursos. Além de intensificar a presença nacional nos eventos internacionais e trabalhar no detalhamento das homenagens que a produção brasileira receberá em 2013 em Frankfurt e no ano seguinte na Itália — por ocasião da Feira do Livro Infantil de Bolonha, a mais importante do mundo no segmento —, o CIL articula novos destaques em eventos na França (2015), Grã-Bretanha (2016) e Nova York (2017).

A programação de 2013, quando o Brasil será o convidado de honra da Feira do Livro de Frankfurt, está em desenvolvimento. Segundo o presidente da Biblioteca Nacional, Galeno Amorim, a proposta é mostrar a diversidade da literatura e da cultura brasileiras sem recair nos clichês do futebol e do Carnaval. A cenógrafa Daniela Thomas, responsável, entre outros trabalhos, pela produção artística do Brasil na cerimônia de encerramento dos Jogos

Olímpicos de Londres, na passagem do bastão para o Rio de Janeiro, será a responsável pelo visual do pavilhão brasileiro. Além de exposições e debates com autores na própria feira, prevê-se uma programação paralela

Aumenta a procura por livros para o ensino do português

sobre o Brasil nos principais museus e espaços culturais de Frankfurt e em outras cidades alemãs.

O que antes era um rascunho da internacionalização, com iniciativas pontuais, começa, portanto, a se desenvolver e a ganhar uma narrativa consistente. “Estamos no começo de uma aceleração do mercado editorial em âmbito internacional”, observa o

superintendente da Editora Melhoramentos, Breno Lerner, um pioneiro que há 40 anos participa de eventos editoriais na Alemanha. O esforço das empresas, desta vez, é no sentido de não repetir as falhas cometidas no passado. Em 1994, por exemplo, o Brasil foi homenageado na mesma feira de Frankfurt e ganhou uma divulgação expressiva que ajudou as empresas a fechar novos negócios. O problema é que não houve continuidade. Naquele momento, as editoras estavam mais voltadas para a compra de títulos estrangeiros do que para a venda dos direitos de publicação de autores de seu próprio catálogo. Agora é a hora de dar uma reviravolta nesse enredo.

vros de ficção, mas, a partir de novembro, incluirá obras técnicas, científicas e de literatura infanto-juvenil.

A FBN também criou um programa de residência no Brasil para tradutores estrangeiros que estejam trabalhando sobre um livro brasileiro. Eles podem se candidatar a uma bolsa de 7,5 mil dólares para ficar aqui cerca de três meses. Os primeiros 16 ganhadores da bolsa estarão no Brasil entre janeiro e agosto de 2013 — virão, entre outros, as tradutoras argentinas de Hilda Hilst; a francesa Dominique Nédellec, tradutora do *Diário da Queda*, de Michel Laub; e Maria Papadima, que verte para o grego *Dom Casmurro*, a obra-prima de Machado de Assis. A ideia, no futuro, é abrigar os ganhadores da bolsa em um casarão do século 18, em Paraty, no Rio de Janeiro, onde nasceu e viveu parte da infância Julia da Silva Bruhns (1851-1923), a mãe de um dos maiores escritores alemães do século 20 — Thomas Mann, o celebrado autor de *A Montanha Mágica*. Julia era filha de um alemão e

uma brasileira e morou na Alemanha depois de adulta. A FBN pretende restaurar a casa para acolher os tradutores estrangeiros em sua estadia no Brasil, a exemplo do que fazem outros países.

2



BUCHMESSE/BOOK FAIR FRANKFURT



DIVULGAÇÃO

Atenção às diferenças

Para o professor e autor indiano, o mundo não é plano, os países seguem sendo diferentes e a globalização ainda é apenas parcial

ARMANDO MENDES

As empresas brasileiras estão cada vez mais transnacionais, mas o Brasil continua a ser, em alguns aspectos, um país pouco conectado ao mundo, afirma Pankaj Ghemawat, professor de Gestão Estratégica no Iese Business School, de Barcelona, e estudioso da globalização. Ghemawat esteve em São Paulo, em novembro, para um encontro global de ex-alunos do instituto catalão realizado no ISE Business School, a escola de negócios brasileira associada ao Iese. Aos participantes, ele mostrou que o Brasil ficou no último lugar entre 125 países no índice que mede o fluxo de comércio internacional de bens em relação ao PIB, segundo o relatório DHL Global Connectedness Index 2011 (na edição 2012 do estudo, lançada em dezembro, o Brasil continuou sendo o último entre 140 países). Ghemawat é indiano e graduou-se pela universidade americana Harvard, onde também ensinou. Em seus trabalhos, sustenta que a economia mundial é apenas em parte globalizada. Ao contrário do mito, diz ele, o mundo não ficou plano e as diferenças entre os países — geográficas, culturais, econômicas e administrativas — são muito importantes para empresas que pretendem se tornar globais. A seguir, trechos da entrevista que concedeu à PIB em São Paulo.

Na sua maneira de ver, mesmo quando querem se internacionalizar, as

empresas acabam tendo de agir localmente. Por que isso ocorre?

Ao contrário da ideia de que o mundo está ficando muito igual, ainda existem enormes diferenças. Por isso, talvez o erro mais comum de uma empresa interessada em ir para o exterior seja partir do pressuposto de que o que deu certo em seu país de origem funcionará lá fora. Isso só é verdade como exceção. É preciso prestar atenção nas diferenças entre um país e outro e encontrar maneiras de lidar com elas. Essa, aliás, é uma das razões pelas quais existem tantas multilatinas. Enquanto todos os países são diferentes, aqueles de uma mesma região possuem, é óbvio, não só ligações geográficas, mas também culturais. Frequentemente, têm sistemas jurídicos similares e outras coisas em comum. Sim, o português e o espanhol são línguas diferentes, mas não tão diferentes quanto o português e o chinês. É possível se fazer entender.

Como o senhor vê, nesse aspecto, o desempenho das multinacionais dos países emergentes?

Isso varia enormemente. Algumas são muito bem-sucedidas e outras não. Mas dito isso, Tom Hout e eu escrevemos um artigo na *Harvard Business Review* sobre os variados desafios enfrentados pelas empresas dos países emergentes em relação às companhias dos países desenvolvidos. Estas, em geral, já possuem marcas próprias, tecnologia

e sistemas gerenciais. O problema delas é que o *locus* do crescimento mundial está se deslocando dos países desenvolvidos para os países em desenvolvimento. Nos últimos cinco anos, os mercados emergentes foram responsáveis por 65% a 70% do crescimento da demanda mundial — algo sem precedentes na história recente. E isso parece que vai continuar. Então, o problema das companhias dos países desenvolvidos é “ok, como ‘localizamos’ nossos custos”? Muitas multinacionais — quando pensam em fazer algo mais do que “tirar uma casquinha” do mercado brasileiro, indiano ou chinês — precisam urgentemente se esforçar para atingir o nível das empresas locais naquilo que elas fazem melhor: cortar custos e ser localmente relevantes.

E as empresas dos países emergentes, o que precisam fazer para garantir o sucesso de sua expansão internacional?

O desafio delas consiste em adquirir as marcas, a tecnologia e os sistemas gerenciais que lhes permitam enfrentar as multinacionais dos países desenvolvidos em pé de igualdade. Elas também contam com uma desvantagem que as multinacionais dos países ricos não têm. Quando a Philips começou a se tornar global, há 110 anos, não havia multinacionais para bloquear sua expansão. Ou seja, há vantagens em ser a primeira.

Quais vantagens são essas?

Tome-se o exemplo dos laboratórios farmacêuticos da Índia que estão tentando expandir seus negócios para o exterior. Seus concorrentes são muitos concentrados, têm enorme poder de mercado e parecem dispostos a recorrer a táticas extremamente agressivas para impedir que as empresas indianas ponham um pé ali. Se eles sabem que uma companhia como Ranbaxy ou Dr. Reddy's está investindo numa nova molécula que lhes permitirá contornar a muralha imposta pela patente de outro laboratório, trata-se de um negócio grande, de dezenas, se não de centenas de milhões de dólares. Mais de uma vez, as empresas indianas estavam prestes a introduzir um novo produto no mercado e as multinacionais decidem, então, licenciar seu produto — cuja patente estava para vencer, de qualquer sorte — para seis outras empresas. Em consequência, acabam jogando para baixo a estrutura de preços e destruindo a lógica econômica do novo produto. Isso só acontece quando se tem um mercado relativamente concentrado. Se existissem mil multinacionais, nenhuma delas teria incentivos para agir assim. Mas se você é a Pfizer, que tem o domínio sobre uma categoria particular de produto, e vê outros tentando introduzir um substituto para o Lipitor, você pode fazer muitas coisas para dissuadi-los. Essa é a diferença fundamental. Existem diferentes forças e fraquezas. Mas a grande vantagem das multinacionais estabelecidas é o fato de serem estabelecidas. Elas são grandes. Elas têm recursos. Elas têm poder de retaliação.

Que estratégia as multinacionais emergentes podem usar para contrabalançar esse poder?

Uma variante interessante de es-

tratégia tem a ver com o comércio Sul-Sul, que é a categoria do comércio mundial que mais cresce. Veja o que acontece com um utilitário esportivo da Mahindra & Mahindra, na Índia. Esse modelo, chamado Scorpio, nunca vai ser um sucesso no Ocidente. Não é veloz o suficiente nem tem o acabamento necessário, mas a questão é: foi desenhado para enfrentar péssimas estradas, é muito resistente e a manutenção é simples. Justamente por isso foi um sucesso em mercados como a África, que valoriza essas características do produto.

Múltis tradicionais recorrem a táticas extremamente agressivas contra as competidoras emergentes

Existem outras vantagens?

No meu trabalho, discuto três grandes estratégias para lidar com as diferenças: a arbitragem, que é a exploração dessas diferenças; a adaptação, que é, de algum modo, se ajustar a elas; e a agregação, que é, ainda assim, encontrar algum modo de superá-las e atingir pelo menos alguns graus de economias de escala transfronteiriças. As multinacionais dos mercados emergentes podem enfrentar cara a cara as multinacionais tradicionais, ou podem dizer: “vamos encontrar outros mercados próximos, que tenham necessidades próximas ao que já ofertamos, e entrar ali”. É isso, basicamente, o que estão fazendo as multilatinas.

É isso o que as brasileiras estão fazendo ao ir para o mercado africano, não é mesmo?

Sim, a África também — e o Brasil não é o único exemplo. Vocês conhecem bem a Odebrecht, mas vou falar sobre as empresas de construção da Turquia. São muito grandes agora, mas começaram trabalhando em locais onde as empreiteiras americanas e europeias não queriam ir porque eram difíceis e politicamente arriscados.

É o caso do norte da África?

Sim, a Líbia, por exemplo, nos tempos de Kadafi. Trata-se de uma estratégia de explorar parcialmente as contiguidades geográficas — por isso, os turcos expandiram seus negócios para a Rússia e Ásia Central. Mas também houve um grande foco no seguinte: “Ok, vamos para onde as multinacionais não estão dispostas a se instalar; ou onde elas exijam uma remuneração três vezes maior por causa dos riscos”.

As companhias chinesas estão seguindo o mesmo caminho, não estão?

Os chineses são muito bons nisso também, o que nos faz lembrar que há algo mais do que características similares de produtos, que pode facilitar a expansão de uma multinacional. Se você é do Brasil e tem tido, felizmente, menos experiência recente em volatilidade macroeconômica, talvez lhe seja mais fácil operar em outros mercados ao redor do mundo, em comparação com uma companhia americana cuja sede não entende como gerenciar todo o ciclo. Isso pode ser visto, claramente, com as companhias americanas que operam neste continente. Elas passam anos estabelecendo uma presença aqui e, então, cada vez que surge uma crise, correm para vender seus ativos no pior momento possível. Eu

estava na Argentina por ocasião do *corralito*. A rapidez com que as empresas americanas decidiram dispor de suas participações foi interessante. Meu banco, na época — o Bank of Boston — vendeu para os sul-africanos ativos em sua posse havia 100 anos, assim, de uma hora para outra. Os sul-africanos ficaram muito felizes; conseguiram esses ativos por um terço de seu valor porque os americanos estavam com muita pressa de ir embora.

Dentro dessas relações políticas, o senhor considera importante os laços coloniais.

A relação colônia-colonizador, de fato, nos faz lembrar de que há efeitos profundamente enraizados. Leva muito tempo para construir conexões internacionais. Pense, por exemplo, nos investimentos espanhóis na América Latina. Os laços coloniais da Espanha com boa parte da América Latina expiraram perto de 200 anos atrás com a Revolução Bolivariana. No entanto, os espanhóis ainda acham relativamente mais fácil fazer negócios, sobretudo investir, em algumas partes da região. Isso teve uma pequena ajuda da conjuntura temporal. As companhias espanholas começaram a olhar para o exterior quando a América Latina, seguindo o exemplo do Chile, deu início a grandes privatizações, nos anos 1990. O mais óbvio para os bancos e empresas espanholas era dizer o seguinte: “Ok, não acreditamos que podemos realmente nos medir com as companhias europeias, mas olhando esses mercados, pensamos que temos algumas vantagens e que não será tão difícil”. Foi assim que o Santander me explicou sua estratégia de expansão. O alvo de longo prazo era a Europa, mas os atalhos eram o Brasil e o México.

Se o senhor tivesse apenas um conselho para dar a uma empresa brasileira em processo de internacionalização, que conselho seria esse?

Vamos começar antes de a empresa se tornar globalizada. As companhias geralmente decidem se internacionalizar quando veem que se esgotou seu espaço para crescer internamente. Isso significa que elas tiveram sucesso. Logo, essas empresas são especialmente vulneráveis ao pensamento: “se funcionou aqui dentro, vai funcionar em qualquer lugar”. É como no Walmart. Alguém perguntou a Lee Scott (então presidente) por

A mentalidade a ser evitada é: “se funcionou em casa, vai funcionar em qualquer lugar”

que, na opinião dele, o Walmart teria sucesso no exterior — isso lá atrás, em 2004. Lee respondeu algo assim: “Veja, se você conseguiu sair de Arkansas para o Alabama, quão mais difícil será a Argentina?” Essa é a mentalidade a ser evitada, e é por isso que eu dedico tanto do meu tempo a convencer executivos de que não é apenas equivocado, mas muito perigoso acreditar que o mundo é plano — que as diferenças não são importantes, que as fronteiras nacionais deixaram de ter relevância. Essa mentalidade apenas reforça a tendência latente de repetir, num mercado estrangeiro, tudo aquilo que você fez e que deu certo.

O que essas empresas deveriam fazer, então?

Passo número 1: em vez de assumir que sua estratégia funcionará outra vez, tente observar, com rigor, aquilo que faz a diferença na sua indústria. O idioma vai ser mais importante para uma empresa de software customizada, com muitas interações com o cliente, do que para uma cimenteira. O desafio empresarial é perguntar: “Ok, na minha indústria, quais desses fatores realmente importam mais?” E, então, após descobrir quais são as diferenças relevantes, é a hora de ser criativo, pensar quais dessas grandes abordagens — arbitragem, adaptação e agregação — você vai seguir.

Que vantagens, então, a seu ver, as multinacionais de países emergentes teriam de desenvolver para ser bem-sucedidas no exterior?

Isso depende muito do tipo de negócio em que estão. Para a Embraer, nunca foi viável focar no mercado latino-americano. Não é grande o suficiente para bancar os custos iniciais de desenvolvimento de um produto. Para a Alpargatas, é um pouco mais fácil pensar em atuar numa base puramente regional. Então, evito aconselhar: “não vão para muito longe de casa”. O ponto básico é: não é uma boa ideia assumir que o exterior é igual ao mercado interno. Não digo que ninguém deveria ir para a Índia ou a China. Mas se sua maior razão para ir para a Índia e a China é que você descobriu que há muitos indianos e chineses, esse não é um *insight* exclusivo! (*risos*) Seria mais aconselhável que tentasse descobrir de que maneira esses mercados serão diferentes e como você poderá tirar proveito dessas diferenças.

Ponte virtual

Startups brasileiras aprendem o caminho para o Vale do Silício, na Califórnia, e ganham prêmios e investimentos de volta

JULIANA RESENDE/BR PRESS, ESPECIAL PARA A PIB

O Vale do Silício, nos Estados Unidos, e a cena brasileira de startups — como são chamadas as empresas iniciantes com base na internet — estão se descobrindo. O Vale, sabemos, é a região ao sul de São Francisco, na Califórnia, onde nasceu a economia digital e se concentram muitas das empresas que a inventaram: Apple, Google, HP, Facebook e Intel são apenas algumas delas. Para os jovens brasileiros que sonham em se tornar o próximo Steve Jobs, descobrir o Vale significa beber na melhor fonte de investimentos, tecnologia e “jeito de fazer” uma startup dar certo. Os investidores e empreendedores do Vale, por sua vez, encontram no Brasil um mercado atraente e um manancial ainda inexplorado de talento tecnológico, empresarial e criativo.

Como se dá essa descoberta mútua? De várias maneiras. Investidores de lá buscam empresas promissoras aqui; empreendedores daqui vão para lá absorver a cultura de tecnologia e negócios locais, e muita

gente cria instrumentos, como blogs, sites, feiras e viagens de exploração, que tentam juntar as pontas de um promissor intercâmbio. Dessa forma, a tecnologia da informação (TI) e a economia digital *made in Brazil* começam a ganhar espaço em eventos-vitrine que servem como atalho para a internacionalização das empresas iniciantes brasileiras.

Um desses eventos aconteceu em setembro deste ano, em São Francisco: o cenário foi a TechCrunch Disrupt, uma concorrida

O Brasil teve um pavilhão próprio na TechCrunch Disrupt deste ano

conferência sobre os negócios da tecnologia digital que atrai gente do mundo todo e estrelas como Mark Zuckerberg, o criador do Facebook. Este ano, a Disrupt deu um destaque especial às startups brasileiras, em reconhecimento à sua presença,

cada vez maior, na cena global: pela primeira vez, elas foram reunidas em um espaço próprio, o Brazilian Pavilion, no qual cerca de 40 empresas iniciantes expuseram ideias e cases para investidores estrangeiros.

No calor do TechCrunch Disrupt, mais um encontro, dentro do evento principal, jogou holofotes sobre as startups tupiniquins: o StartupiCon: Valley Meets Brazil, uma “noite de negócios” que reuniu empreendedores brasileiros e investidores do Vale. A noite foi promovida por Bob

Wollheim, sócio de um site pioneiro dedicado ao tema, o Startupi (com acento tônico no “pi”). “Houve muito interesse, e alguns empreendedores tiveram reuniões com possíveis investidores”, diz Diego

Remus, editor do Startupi. Em resumo: durante três dias, instalados num grande pavilhão, os jovens brasileiros tiveram a chance única de enfrentar o ritual mais esperado e temido da comunidade startup — o *pitch*, o momento, repetido muitas



DIVULGAÇÃO

vezes, em que têm de vender seu peixe a investidores e parceiros — diante do público mais preparado e exigente, no lugar que é o umbigo da economia digital do planeta. E quanto mais sucintos e persuasivos forem, melhor.

Não podia haver ambiente melhor para gente como Rodrigo Griesi e Daniel Wunderlich, os criadores da plataforma Moovia.com, de Florianópolis (SC), que fizeram parte da expedição brasileira a São Francisco. A Moovia é uma rede social profissional que quer ir além da postagem de currículos. Segundo seus criadores, ela permite gerenciar projetos e trabalhar em comunidade do jeito que a geração startup gosta — sempre ligada à rede, em equipes, muitas vezes, a distância

e tocando vários projetos ao mesmo tempo. A plataforma, de acordo com seus próprios números, tem 13 mil participantes, hospeda seis mil *workspaces* e já atraiu, além de bra-

A empresa mineira IDXP transplanta uma filial para o Vale do Silício

sileiros, americanos, chineses, filipinos e italianos.

Para Griesi, ir ao TechCrunch Disrupt foi como viajar no tempo e assistir ao nascimento das tecnologias que serão usadas em 2020. “Voltamos com vários contatos de

clientes e investidores em potencial e, tão importante quanto, trouxemos conosco ideias inovadoras que já podemos usar em nossos produtos a partir de agora”, diz ele. Outro

participante do evento, o pernambucano radicado em Brasília Gustavo (Guga) Gorenstein, quer familiarizar o consumidor brasileiro com o conceito conhecido lá fora como *cashback*: ao fazer uma compra

na internet por meio do site de sua startup, a Poup, o consumidor recebe de volta uma parcela do preço do produto ou serviço comprado — em torno de 3%, variando de um vendedor para outro. A Poup também ganha por encaminhar o consumidor à



1 2

loja virtual (*leia mais nestas páginas*).

Alguns empreendedores brasileiros já avançaram bastante no caminho que Griesi e Guga começam a trilhar. Gustavo Lemos, mineiro de 32 anos, é um exemplo: engenheiro de telecomunicações formado pela PUC-MG, fez pós-graduação em Finanças e Negócios na Stanford School of Business, na Califórnia. A empresa da qual ele é cofundador, a IDXP, desenvolveu uma tecnologia

para monitorar o comportamento dos consumidores em tempo real no mundo físico — algo que só era viável fazer em lojas virtuais, nas quais se pode seguir e identificar cada clique do mouse. “Colocamos etiquetas inteligentes nos produtos e carinhos de supermercados — como se fossem um GPS”, explica ele. “Faço no mundo real o que os varejistas já faziam na internet.” As etiquetas permitem rastrear os movimentos

dos consumidores e dos produtos nas lojas, uma informação útil para que o lojista planeje sua oferta.

A ideia rendeu prêmios: a IDXP ficou em primeiro lugar no IBM SmartCamp Brazil 2011, um evento para startups promovido no Brasil pela gigante de serviços de informática. Daí para a frente, o planeta tem sido o limite: na disputa com as nove ganhadoras dos eventos regionais pelo mundo, no IBM SmartCamp

FOTOS: DIVULGAÇÃO

PRIMEIROS PASSOS

JOÃO ALVES, criador da startup WineTag, do Rio de Janeiro, foi um dos presentes ao TechCrunch Disrupt, em São Francisco. A WineTag funciona como uma rede social em torno do consumo de vinhos — por intermédio dela, o participante recebe indicações personalizadas sobre o vinho adequado a cada ocasião e pode criar e administrar uma adega pessoal. “Nosso objetivo principal era viabilizar a expan-

são da WineTag para os Estados Unidos, captando novos recursos ou buscando parceria com empresas locais”, afirma João. Para ele, a viagem valeu a pena. Três parcerias foram encaminhadas, uma delas com um engenheiro que vai ajudar a startup a adaptar os aplicativos desenvolvidos no Brasil à cultura americana. “Também mantemos contato, desde então, com um fundo de investimento local”, afirma.

Já a Poup, do pernambucano/candango Guga Gorenstein, ilustra o quão iniciante pode ser uma startup ao chegar a um evento desse tipo: a empresa que ele criou com um amigo em Brasília não passava de um blog experimental na época do evento. A Poup só começou a funcionar para valer, com site próprio, no fim de novembro. Para Guga, ter ido à Disrupt valeu por muitos motivos, do contato com investidores



1 e 2 A Disrupt e o pavilhão brasileiro: feira de ideias
3 João Alves, da WineTag (d): parcerias encaminhadas

ses, buscando aproveitar as oportunidades abertas pela premiação. “Aqui, no Vale, tomamos um choque de realidade”, constata. “Fica difícil operar no Brasil quando comparamos as facilidades daqui e de outros países desenvolvidos.” Facilidades que vão desde um ambiente legal e tributário muito mais favorável aos novos empreendedores até a presença de fundos e empresas vocacionados para fazer investimentos de risco. Participar de um ecossistema tão desenvolvido para nutrir empresas iniciantes foi a melhor coisa que poderia ter feito, afirmou o mineiro. “Espero poder levar um pouco dessa cultura de volta ao Brasil” (leia mais na pág. 56)

Na rota para a Califórnia, a empresa de Belo Horizonte pegou um

Global Finals, em fevereiro deste ano, a startup brasileira levou o “campeonato mundial” no voto popular (no voto do júri, foi a segunda).

Reconhecimento desse calibre, mais do que apenas estímulo, acabou se revelando um desafio: “Recebemos ligações de clientes e investidores dos quatro cantos do planeta”, conta o empreendedor. “Foi como um tapa, do tipo: ‘acorda, moleque, pensa grande!’” Desafio aceito, Gustavo

e equipe transplantaram uma filial da IDXP de Belo Horizonte para a Califórnia, onde ele e dois colegas da empresa já vivem há quatro me-
3

e parceiros potenciais à troca de experiências com a comunidade do Vale. “Ouvi muuuuito feedback!”, diz. A viagem, ele reconhece, ajudou a “validar” o modelo de negócios da Poup: há apenas duas semanas no ar, sua plataforma de lojas na internet trabalha com cerca de 60 dos maiores sites de comércio virtual do Brasil e encaminhou vendas no valor de 50 mil reais até agora.



atalho: recorreu ao apoio da Plug & Play Tech Center, uma investidora e aceleradora de startups. O que faz exatamente uma aceleradora? Ajuda empresas iniciantes promissoras por um tempo fixo — em geral, de três a seis meses — oferecendo escritórios temporários, aconselhamento (*mentoring*, no jargão do ramo), assistência legal e contábil e até pequenos investimentos, de maneira a deixá-las em condições de andar com suas próprias pernas ao fim do período de aceleração. A Plug & Play é americana, mas também lá havia um brasileiro no meio do caminho: Fernando Gouveia, o gerente de operações internacionais da aceleradora — justamente o responsável por identificar startups de países emergentes que tenham potencial para se beneficiar de uma internacionalização acelerada no Vale. Além da IDXP, outras startups brasileiras também passaram pelo crivo da Plug & Play. “No momento, trabalhamos com três empresas do Brasil: Dabee, Mowaiter e IDXP”, diz Fernando. O foco dos ne-



gócios é software e internet, além de “um pouquinho de hardware”.

Aos 25 anos, o jovem paulista encarna perfeitamente o perfil dos brasileiros que fazem a ponte entre o Vale do Silício e as comunidades de startups espalhadas por diversos países (o Brasil, inclusive). Além da

pouca idade, são políglotas — o inglês é a língua franca nos sites, conversas e eventos dessa turma — e se sentem à vontade em qualquer canto do planeta. Fernando já morou no México, na Grécia e em Taiwan, e se formou em Finanças e Negócios Internacionais pela Santa Clara University, na

FOTOS: DIVULGAÇÃO

DORES E DELÍCIAS

A IDXP foi criada em 2010 e fez a primeira experiência prática de rastreamento do comportamento de consumidores em 2011, com a rede mineira de supermercados Superonosso. Os resultados surgiram em seis meses, quando foi possível ligar o aumento de até 50% nas vendas de alguns produtos às informações coletadas pelo sistema da startup. De lá para a internacionalização, foi um salto muito rápido, que trouxe dores e delícias. Entre as primeiras, diz Gustavo Lemos, conta-se o pesadelo da burocracia brasileira, deflagrado quando a IDXP decidiu

abrir sua filial no Vale do Silício. Os trâmites são intermináveis e muito custosos para uma empresa iniciante, lamenta ele. “Faço questão de citar um: o Banco Central exige um balanço validado não só por nosso contador, mas por uma empresa de contabilidade certificada pelo BC, e a mais barata que encontramos cobra 15 mil reais”, conta o jovem empresário, com indignação. “É um dinheiro de investidor, para a produção, que estamos gastando com burocracia.”

Dificuldades desse porte fazem com que ele encare com reserva o

fenômeno do empreendedorismo no país. “É um movimento na superfície da água, diante dos problemas estruturais da burocracia brasileira.” Para Gustavo, que está em seu segundo negócio, o empreendedor brasileiro precisa ter um pouco de *fool* — palavra em inglês que pode significar tanto “tolo” quanto “louco” —, em especial se ele decide partir para a internacionalização. “Estou fazendo das tripas coração nessa transição”, desabafa.

Mas nem tudo é dor: há, também, o lado das delícias. Os prêmios da IBM puseram a IDXP no radar



1

Califórnia. De seu privilegiado posto de observação, ele endossa a estratégia seguida por Gustavo Lemos para internacionalizar a IDXP: “As chances de uma startup brasileira conseguir investimentos estrangeiros aumentam muito quando ela está baseada nos EUA”, diz.

Com ele está de acordo Flávio

Pripas, sócio-fundador da Fashion.me, rede social de moda na qual as pessoas (leia-se mulheres) montam e comentam *looks*. Ela foi listada entre as 100 empresas mais inovadoras do mundo pela revista *Fast Company*. “O americano é o exemplo que todo empreendedor deve tomar como base”, afirma Pripas. “Ele tem grande mercado interno, mas pensa internacionalmente.” Flávio desviou-

A Intel Capital já investiu em seis empresas iniciantes brasileiras

-se da rota da Costa Oeste na hora de partir para o mundo — a Fashion.me abriu escritório em Nova York, a capital da moda nos EUA. Mas também se revela um entusiasta do Vale do Silício: é um dos organizadores do evento BRNewTech, uma plataforma de encontro entre empreendedores de alto impacto que preten-

1 Os brasileiros em São Francisco: chance única
2 Lemos (e), da IDXP: contra a burocracia

de trazer a cultura de negócios do Vale para o Brasil.

Flávio já pode falar de uma lição assimilada, que chama de “regra número 1 para a internacionalização”: é preciso atentar para as especificidades de cada público, para as idiosincrasias de outros povos e culturas.

“No meu negócio, que é moda e interatividade, percebemos que o público americano é muito mais reservado que o brasileiro”, constata. “A conversa não acontece assim tão facilmente.” A solução

foi investir em parcerias e *expertise* locais, ele diz. O Fashion.me já contratou um funcionário americano e uma consultoria de moda especializada no segmento fashion de NY.

No mundo da economia digital, a busca por sacadas comportamentais e tecnológicas que rendam bons negócios é uma obsessão. A IBM promove seus SmartCamps para revelar startups promissoras? Pois a fabricante de chips Intel põe dinheiro nelas por meio de seu braço de investimentos de risco, a Intel Capital. De novo, uma brasileira iniciante cavou um lugar nessa foto: a PagPop, de Ribeirão Preto, em São Paulo (com um centro de tecnologia instalado no Rio). Em outubro, durante seu Global Summit, encontro que reuniu centenas de empreendedores de todo o mundo na Califórnia, a Intel Capital anunciou investimentos de 40 milhões de dólares em dez startups — uma delas é a PagPop, juntamente com outras quatro nos EUA, duas na China, e uma cada na Índia, Coreia do Sul e em Taiwan. A empresa paulista desenvolveu um sistema de pagamentos para profis-

2



de redes varejistas americanas e francesas, com as quais está em negociações, diz Gustavo (a empresa tem um escritório em Paris). E há um novo investidor no horizonte, uma notícia sempre almejada — startups são empresas cronicamente ávidas por capital, para poder desenvolver seus modelos de negócio e crescer. Seria o terceiro aporte de *venture capital* na IDXP: o primeiro veio da França e o segundo de um investidor-anjo brasileiro (anjos são profissionais experientes que entram com capital intelectual e financeiro em firmas jovens).

sionais liberais que permite aceitar cartões de crédito por meio de telefones fixos, celulares, smartphones e tablets.

“O mercado para expandir este tipo de serviço transcende o Brasil”, acredita Márcio Campos, o executivo-chefe da startup. O valor exato do aporte da Intel Capital não foi revelado, mas a empresa brasileira foi enquadrada na categoria A, que vai de 2 a 10 milhões de dólares. A história da PagPop ilustra outra das formas que pode tomar a descoberta mútua sobre a qual escrevemos no começo: em vez de empreendedores brasileiros indo para lá, são investidores do Vale do Silício trazendo recursos para cá. Esse foi o sexto investimento da Intel Capital no

O governo federal tem R\$ 40 milhões para apoiar startups até 2015

Brasil em 2012 (a Fashion.me, citada acima, recebeu um desses aportes).



Do lado da PagPop, representou a segunda injeção de capital recebida pela startup e a primeira de investidores estrangeiros. “Foi um grande facilitador”, diz Campos.

Agora com um escritório também em São Paulo, a empresa se prepara para receber um terceiro aporte ainda este ano. “Em 2013, teremos o Brasil

como foco principal, mas já planejamos expandir operações para a América Latina”, adianta Campos, festejando o novo investidor (que não identifica). “É um caps lock!”, diz apenas — a gíria dos fanáticos por computadores para um peixe grande.

Empresários na situação de Márcio terão, no ano que vem, a possibilidade de levantar capital aqui mesmo, por meio do programa Startup Brasil, lançado em novembro pelo

FOTOS: DIVULGAÇÃO

NEGÓCIOS EM SÉRIE

NO MUNDO aceleradíssimo da economia digital, talvez não haja elogio maior do que dizer que alguém é um “empreendedor serial” (*serial entrepreneur*, no original inglês). Ou seja, alguém que cria um negócio atrás do outro. Se alguns não dão certo, não tem problema: tente outra vez. Quem quiser entender como funciona esse feroz ambiente de negócios pode recorrer ao livro *A Menina do Vale*, de Bel Pesce, a musa brasileira dessa geração, que não

poderia viver em outro lugar senão no Vale do Silício. Trata-se de um mix de diário e manual de sobrevivência escrito por uma representante da espécie dos empreendedores seriais. Nascida em São Paulo, ela vendeu bijuterias de porta em porta, formou-se no respeitado Massachusetts Institute of Technology (MIT), trabalhou na Microsoft e fez mestrado dentro do Google — tudo isso antes dos 25 anos. Bel toca, agora, uma startup que

oferece um aplicativo para controle de gastos pessoais — a Lemon — e avisa: “O caminho até lá não é fácil, embora já tenha sido mais difícil”.

E se o candidato a empreendedor também achar difícil entender a linguagem da tribo, o que acha de consultar uma cartilha do “start-upês”? Ela existe, por cortesia do blog Startupi, e é convenientemente chamada de *Startupídia* (pode ser acessada no link <http://startups.ig.com.br/startupidia/>).



1 Pripas (d), da Fashion. me: diferenças culturais
2 Gorenstein (c), da Poup: começo do caminho
3 Livro de Bel Pesce: manual de sobrevivência

e para a captação de investimentos. “Somos um país de empreendedores, num evento de empreendedorismo numa capital do norte, tivemos 3,2 mil inscrições”, afirma Moreira. “Os jovens querem ter seus próprios negócios de TI, e os investidores estrangeiros enxergam o Brasil com esse grande potencial.”

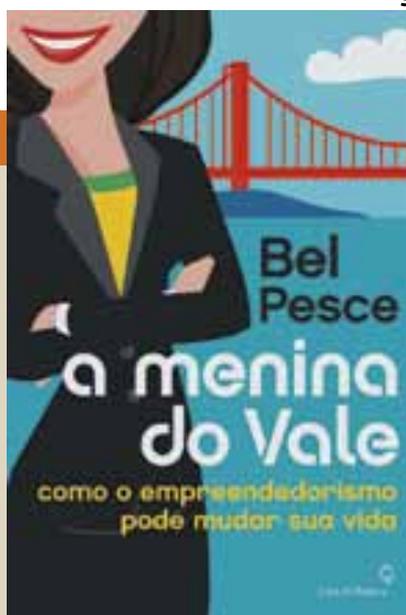
Que chegou a hora dessa gente bronzeada (ou nem tanto!) mostrar seu valor, não há quem negue. Mas não basta o *hype* — o barulho na mídia em torno da nova fronteira da economia digital —, avisa Bob Wolheim, o sócio do Startupi. “Existe oportunidade no Brasil, mas o país não é um ‘Velho Oeste’ a ser desbravado”, diz ele. “Grande parte da energia empreendedora precisa do *hype*, pois ajuda a chamar a atenção e dá coragem para fazer, mas percebemos que é preciso informação mais consistente para nortear os investidores estrangeiros no Brasil.”

Em outras palavras: num país complexo, com tantas idiossincrasias burocráticas, esses investidores precisam entender as vantagens e também as dificuldades de se fazer negócios aqui. “Mostrar um cenário pé no chão, com discussões e participantes mais maduros, compartilhando experiências de sucesso e fracasso”, é a receita de Bob — uma tarefa que pode começar na busca de parceiros locais para os estrangeiros, “para que eles próprios se tornem mais ‘brasileiros’”. Danilo Amaral, da Trindade Investimentos, sócio de Bob e patrocinador do encontro StartupiCon: Valley Meets Brazil, criou uma imagem para esse inevitável estágio de aclimação aos trópicos: “Antes de fazer negócios no Brasil, tem de aprender a comer frango à passarinho com a mão!”

Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). O programa é parte do Plano TI Maior do governo federal, de estímulo às empresas de base tecnológica. O objetivo é investir 40 milhões de reais em startups até 2015 — cada uma das empresas, que serão selecionadas entre janeiro e março de 2013, receberá 200 mil reais. O programa oficial, assim como tantas iniciativas privadas, vai cultivar os laços cada vez mais estreitos entre a comunidade brasi-

leira de startups e o Vale do Silício: está prevista a instalação de um braço do Startup Brasil na Califórnia, coordenado pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil), informa Rafael Henrique Rodrigues Moreira, coordenador-geral de software e serviços de TI do MCTI. A meta é abrir portas para vendas no exterior

Na cartilha, ele aprenderá que não há vergonha alguma em recorrer ao *love money* para começar um empreendimento — trata-se do investimento inicial bancado pela família ou por amigos que confiam no taco do jovem empreendedor (uma versão brasileira é o conhecido “paitrocínio”). Afinal de contas, capital-semente — aquele que faz uma ideia frutificar — não dá em árvores, e investidores-anjos não se encontram na esquina.



Bicho caros

Empresária cria jacarés em Alagoas para exportar a pele e acessórios cobiçados no mercado de alto luxo.

SUZANA CAMARGO

A paulista Cristina Ruffo hoje conhece tudo sobre os hábitos e a criação do *Caiman latirostris*, o nome científico do brasileiríssimo jacaré-de-papo-amarelo. Mas seu primeiro encontro com o animal rendeu um grande susto. Cristina era jornalista, morava e trabalhava em São Paulo. Aos 34 anos, teve um infarto e decidiu recomeçar a vida de forma menos estressante em Maceió, a capital de Alagoas. Lá, abriu um restaurante ao lado do segundo

marido, o italiano Silvio Garabugio. Para suprir a demanda do restaurante, o casal começou a criar

A Mister Cayman cria 16 mil animais, que valem 180 milhões de reais

tambauis, um peixe de água doce muito saboroso, num lago artificial. Certa vez, ao avaliar o crescimento dos alevinos, uma surpresa: “Quan-

do puxamos a rede, vieram três jacarés jovens”, conta Cristina.

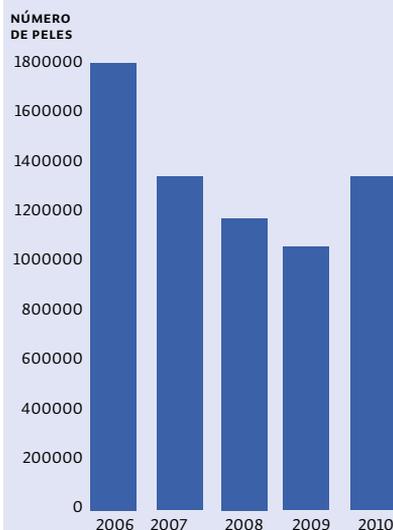
O susto deu lugar à curiosidade, e logo ao espírito empreendedor. Cristina e o marido descobriram que os hóspedes inesperados também podiam ser criados de forma sustentável. Melhor ainda, abriam perspectivas de bons negócios no mercado de acessórios de luxo — sapatos, bolsas e carteiras fabricados com o couro dos animais. A resposta foi a



Couro de jacaré curtido e pintado: alto valor

COURO FINO

EXPORTAÇÕES GLOBAIS de peles de crocodilo e jacaré – 2006/2010



Fonte: John Caldwell (2012). World Trade in Crocodilian Skins 2008-2010. UNEP-WCMC, Cambridge.

DIVULGAÇÃO

criação da Mister Cayman, empresa que hoje tem um plantel de mais de 16 mil jacarés, com valor estimado em 180 milhões de reais. No ano passado, comercializou 120 mil centímetros de pele do animal. Da produção total, 70% tiveram como destino o mercado externo.

Cristina é discreta quanto à identidade dos importadores, mas dá algumas dicas. “Tenho clientes que trabalham com o couro do jacaré e confeccionam sua própria linha de produtos”, diz ela. “A marca Borelli, de Turim, é uma delas, e estamos em

negociação com outras.” A discrição faz parte do negócio, já que essa é uma matéria-prima bastante dis-

Um sapato de couro de jacaré pode valer mais de 3 mil dólares na Europa

putada por grandes marcas, que a utilizam em produtos caríssimos — um sapato de couro de jacaré custa, em média, 3,2 mil dólares na Europa,

diz Cristina, e uma bolsa Hermès de pele de crocodilo pode ser encontrada em sites de vendas de segunda mão, nos Estados Unidos, por 18 mil dólares (se o cliente quiser entrar na fila para comprar uma peça nova na loja da marca, pode ter de esperar alguns anos e pagar três vezes isso).

Para entrar nesse valioso e restrito nicho de mercado, foi preciso aprender muita coisa. Depois que os três pequenos jacarés apareceram



na propriedade em Maceió, Cristina e o marido, que é etólogo (estudioso dos hábitos dos animais), conseguiram levar até Alagoas um professor da Universidade de São Paulo (USP), especialista no *Caiman latirostris*. Um criatório foi montado em 1994 com os três primeiros jacarés. Seguiram-se anos de investimentos e estudos. Cristina visitou várias vezes a Austrália e

os Estados Unidos, países com larga experiência na criação de crocodilos e jacarés. “Fomos adaptando as técnicas que vimos ali ao clima do Nordeste”, conta Cristina. “Nosso criatório foi nosso laboratório.” O investimento nos anos iniciais não foi pequeno — a empresária calcula, aproximadamente, 3 milhões de reais. Mas ela diz que sempre teve confiança no retorno.

A demanda por peles de jacaré e crocodilo está em alta no mundo (leia mais sobre a diferença entre os dois produtos na pág. 64). Em 2009, o grupo Hermès divulgou que estava investindo num criatório

FOTOS: DIVULGAÇÃO

SEM RISCO DE EXTINÇÃO

PARA CHEGAR ao mercado internacional, a Mister Cayman teve de vencer um desafio: provar que sua operação era sustentável e não representava risco de extinção para o jacaré-de-papo-amarelo brasileiro. O animal está inscrito no apêndice I da Convenção sobre Comércio Internacional de Espécies Ameaçadas da Flora e Fauna Selvagem (Cites) — espécies que saíram da lista das ameaçadas de extinção em seus países de origem, mas que ainda correm perigo em outras partes do mundo. Esses animais, quando criados em cativeiro, só podem ser comercializados a partir da terceira geração — ou seja, os netos da primeira geração do criatório — e isso

tem de ser comprovado por meio de projetos e provas em vídeo e fotos.

Só em 2011 a Mister Cayman recebeu a autorização do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) para exportar a pele de seus *Caiman latirostris*. Cristina e seus auxiliares tiveram de madrugar, meses a fio, ao longo de cinco anos, para produzir a documentação exigida. Os jacarés se acasalam e postam os ovos durante a madrugada, entre setembro e abril. Os ovos eclodem depois de aproximadamente 76 dias em chocadeira elétrica. “Fazíamos filmagens e fotografávamos tudo, diariamente, durante o período de acasalamento e postura das fêmeas,

que acontece somente uma vez por ano”, relata Cristina.

Hoje, o criatório está na quarta geração, a dos bisnetos da primeira leva. Aos compradores do couro interessa ter em mãos uma pele em excelente estado, sem ferimentos, cicatrizes e ranhuras, o que exige monitoramento constante e cuidados especiais. “A pele do animal livre na natureza enfrenta desgastes com secas e chuvas, além de sofrer com as brigas”, afirma Cristina. Nos criatórios, os jacarés ganham estufas, para manter a saúde e a qualidade da pele, e são objeto de pesquisas para melhoria genética.

Diariamente, os 16 mil animais da Mister Cayman consomem duas



3

próprio de crocodilos na Austrália para garantir o suprimento do couro usado nas bolsas da marca. Na época, a empresa francesa fabricava 3 mil bolsas de crocodilo por ano, e eram necessários de três a quatro crocodilos para produzir uma única peça. De acordo com um estudo recente do Programa de Meio Ambiente das Nações Unidas – o World Trade in Crocodilian Skins 2008-2010/UNEP –, foi exportado 1,3 milhão de peles de crocodilos e jacarés em 2010, um aumento em relação ao ano anterior, com pouco mais de 1 milhão de unidades comercializadas. Os maiores



3

exportadores foram os Estados Unidos, a África do Sul, o Zimbábue e a Colômbia.

O levantamento mostra que a oferta da espécie *Caiman latirostris*, natural do Brasil e da Argentina, tem aumentado no comércio mundial. Tudo indica que não se trata de uma febre passageira. “Acessórios de moda feitos com esse tipo de couro, que sempre foi considerado um material muito fino e nobre, são comercializados há pelo menos um século”, confirma Silvio Passarelli, diretor do programa Gestão do Luxo da Fundação Armando Álvares Penteado

1 Cristina: fugindo do stress paulistano

2 Criatório em Maceió: custos baixos

3 Sapatos e bolsas DuMotier: aposta na marca

(Faap). Não é à toa que, de fornecedora de matéria-prima, Cristina tenha decidido subir de patamar na cadeia de produção. Ela lançou, no ano passado, a marca própria DuMotier.

A intenção é multiplicar o faturamento da Mister Cayman com a venda de sua própria linha de acessórios, criados por um designer contratado na Itália e produzidos numa fábrica que montou em Maceió. Ali, 60 funcionários, treinados por profissionais de Florença — e alguns



3

2 toneladas de carne de aves (sobras impróprias para o consumo humano). Segundo Cristina, o custo para manter o criatório de Maceió é baixo. Trabalham com ela três técnicos em manejo dos animais e pessoal administrativo. Silvio, o marido, cuida da alimentação e da reprodução. “O manejo é mínimo e construímos alguns equipamentos customizados para o trato com os jacarés”, diz ela. Os animais são abatidos entre 18 e 24 meses de idade. O referencial para o abate não é o peso, mas sim a medida linear da parte mais larga da barriga — depois de abertas, as peles têm de ultrapassar 40 centímetros de largura (essa medida máxima da barriga em centímetros é também o padrão usado no comércio internacional de peles). Duzentos animais são abatidos por mês. As fêmeas e os animais de maior porte são poupados para fins de procriação e melhoria genética.

2



trazidos de lá — confeccionam, manualmente, de 400 a 500 peças por mês. São sapatos femininos e masculinos, bolsas, carteiras e cintos. A previsão é de que em 2013 a fábrica consiga produzir mil peças. E não mais que isso.

Nesse mercado, afinal, raridade é lucro. “O grande lance desse material é a escassez”, diz Gabriela Otto, professora do curso de Marketing de Luxo da Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo (ESPM). “Nunca vai ser uma economia de grande escala, porque, nesse caso, o consumidor não veria satisfeito o desejo de ter algo exclusivo, raro e de difícil confecção.” Cristina concorda com essa visão. “Não trabalhamos com o aumento de plantel, e não queremos abater mais animais”, diz ela. “Já ganhamos o bastante com o pouco que produzimos.”

A maior demanda pelos produtos feitos com couro de animais consi-

derados exóticos vem daqueles que a professora Gabriela define como os mercados mais maduros: a Europa e o mundo árabe. Nos países europeus, os consumidores mais ávidos são os italianos e os franceses. Já na Alemanha esse tipo de produto encontra mais resistência por causa de dúvidas ambientais. Muitos consumidores sentem-se desconfortáveis em comprar qualquer coisa feita com a pele natural de animal, esteja ele ou não em risco de extinção. É também essa uma das razões pelas quais as grifes internacionais fazem questão de garantir que a matéria-prima utilizada tenha origem legal e seja

1



CROCODILO OU JACARÉ?

PARA OS leigos, pode ser difícil diferenciar uma espécie da outra. Para especialistas e, principalmente, os envolvidos na comercialização e no manuseio da pele de animais exóticos, não há como se enganar. Crocodilos e jacarés pertencem a famílias diferentes. O primeiro é um *crocodilidae*, denominação que abrange 14 espécies. Já os *alligatoridae*, vulgos jacarés, são distribuídos em oito tipos, entre eles o *Caiman* e o *Paleosuchus*, comuns no Brasil. Biologicamente, jacarés e crocodilos são diferentes no formato da cabeça e no alinhamento dos dentes. O *Caiman latirostris* também é encontrado em outros países da América do Sul, mede de 1,5 metro a 2,5 metros, e acredita-se que viva cerca de 50 anos.

O centímetro da pele do jacaré-do-papo-amarelo custa, aproximadamente, 2 euros a menos que a do crocodilo. No mercado internacional, a pele do *Crocodilo porosus* (o mais conhecido e com criação silvestre) custa, aproximadamente, 24 euros o centímetro. Já o *Caiman latirostris* é comercializado por 22 euros o centímetro (sempre medidos na largura máxima da barriga do animal abatido, de acordo com a prática internacional). Entretanto, a pele do crocodilo é aproveitada apenas em 70%, enquanto a do jacaré brasileiro tem 100% de aproveitamento. “Nossos animais têm pele macia e delicada devido à criação em estufa e cativo”, garante Cristina, da Mister Cayman. “A pele do crocodilo é mais dura”.

2



1 Passarelli, da Faap: material fino
2 Peles coloridas: preço por centímetro
3 O Caiman latirostris: jacaré sul-americano

certificada por órgãos de proteção ambiental e animal (*leia mais na pág. 62*).

Os sapatos e as bolsas da DuMotier já são exportados para Dubai, Espanha, Itália e Inglaterra. Para isso, foi montada uma equipe de apoio internacional, com representantes da marca no Reino Unido e na Itália. Cristina, que fala francês, espanhol e italiano, faz questão de sempre estar presente nos contatos iniciais com possíveis compradores. Ela também expôs seus produtos na Mipel, feira do setor em Milão. No futuro bem próximo, pretende trabalhar somente com a confecção e exportação dessas peças de alto valor agregado, encerrando a exportação de peles.

Os planos não param por aí. Ela estuda a possibilidade de abrir franquias da marca DuMotier no Brasil e em outros países. Além disso, toca duas novas frentes de negócios: a

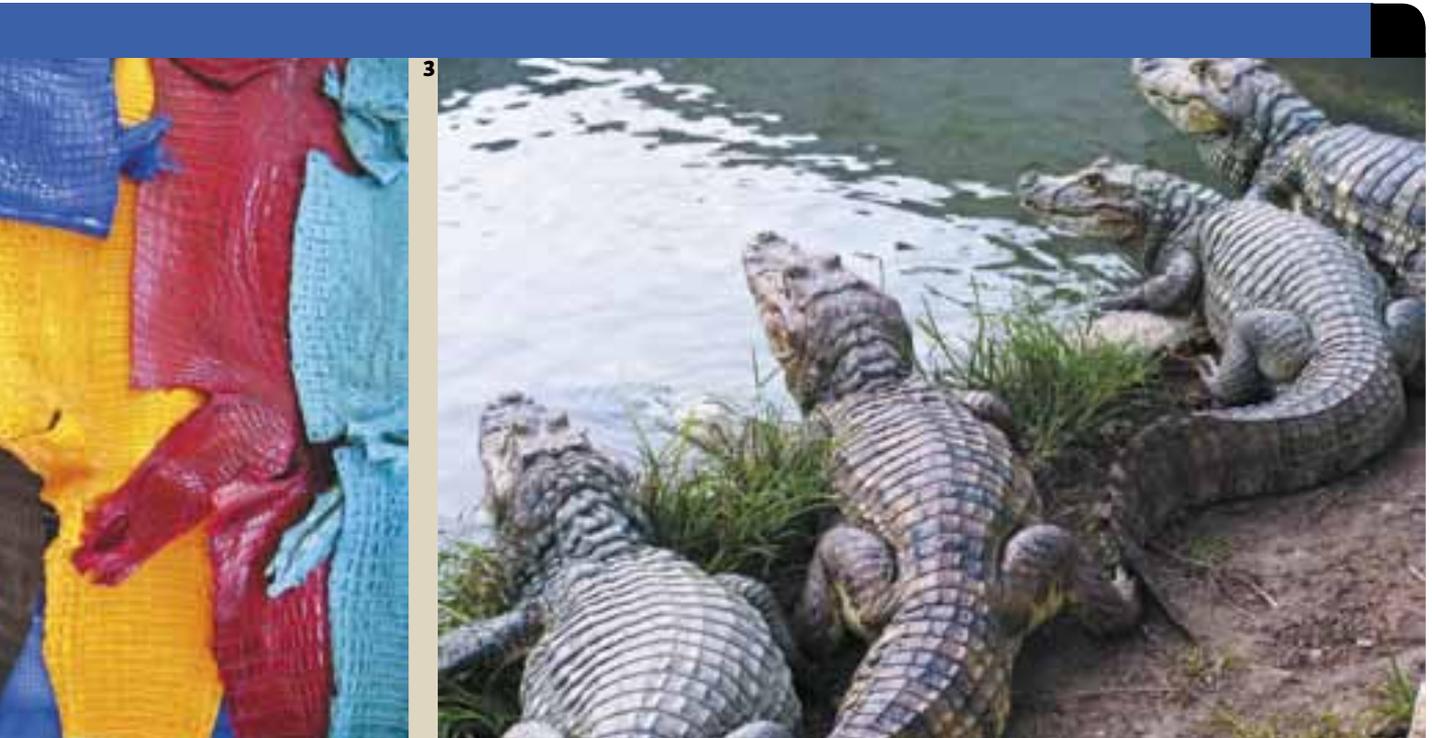
MrKrocco, que comercializa a carne dos animais abatidos — o quilo pode custar entre 45 e 100 reais — e o projeto Jacaré Sustentável, que oferece a investidores criatórios individuais com 80 animais reprodutores. O investimento inicial exigido é de quase 1 milhão de reais. Um novo complexo está sendo construído numa área de

Cristina também cria e vende acessórios, além de exportar as peles

45 hectares, em São Miguel dos Campos, a 50 quilômetros do atual criatório. A obra deve ficar pronta em três anos, e a expectativa é de que nasçam 40 mil filhotes por ano.

Pelo trabalho pioneiro, Cristina recebeu, este ano, o Prêmio Sebrae Mulher de Negócios. A entidade ajudou a desenvolver a documentação necessária para a exportação de seus produtos. Essa parceria fez com que, mais tarde, ela desse algumas aulas sobre o negócio para produtores do Pantanal e de Alagoas. Como se vê, Cristina, que saiu de São Paulo para ter uma vida mais calma no Nordeste, não conseguiu reduzir o ritmo. “De março a outubro de 2012, só passei 21 dias em casa”, conta. “Em breve, vou dar uma voltinha na China, porque tenho recebido muitos *e-mails* de interessados de lá.” Por acaso não tem medo de que o negócio fique grande demais? “Ele já está!”, responde ela, rindo.

FOTOS: DIVULGAÇÃO



Não fique longe da China

Para aproveitar as oportunidades do país, os brasileiros precisam perder o medo e tentar entender o jeito chinês de fazer negócios

MARCOS CARAMURU DE PAIVA*

Uma história recente do dia a dia que aconteceu comigo reflete o modo peculiar, para nós, ocidentais, como pensa e age o chinês comum. Recentemente, precisei mudar de residência e pedi à minha secretária que contratasse um serviço de mudanças. Diante de tal pedido, ela saiu a telefonar para companhias especializadas. De longe, ouvindo o que dizia nas chamadas, fiquei logo preocupado. Ela arrolava bem menos pertences do que eu tinha para transportar. O orçamento não refletiria a realidade, pensei. E a adverti: “Teremos problemas adiante”.

A secretária, contudo, não se abalou. Argumentou que era assim mesmo que as coisas aconteciam na China. Quando o serviço de mudança chegasse, observou, em qualquer hipótese os carregadores diriam que o tamanho da mudança era maior do que havíamos anunciado. Se dissermos a verdade, a negociação sobre de preço se iniciará em um patamar muito alto. Se anunciarmos menos,

explicou-me, a negociação começará em um nível que nos convirá no final. Ninguém diz exatamente o que será transportado, ela indicou. O orçamento é só um começo de conversa.

No dia acordado, os carregadores chegaram cedo. Como previsto, imediatamente reclamaram: “Há coisa demais aqui. O orçamento que demos não vale”. Com essa frase, já esperada, iniciou-se uma longa e ácida negociação sobre o valor da mudança. A discussão rolava crescentemente acalorada, os carregadores levantando os meus bens com evidente má vontade. “Esse ambiente é péssimo”, argumentei com a secretária. “Os sujeitos estão se achando explorados. Vão quebrar tudo.” A secretária contrargumentava: “Não se preocupe, é assim mesmo. No fim, dou-lhes uma gorjeta”. Para encurtar uma longa história, no fim se estabeleceu um preço que eu acabei achando relativamente barato. Paguei, ela deu a gorjeta e os meus pertences chegaram razoavelmente em ordem.



DREAMSTIME

O que esse episódio pode revelar em termos da realidade chinesa? Em primeiro lugar, que orçamento e preço ex ante não têm exatamente a mesma relação que em outros lugares. São só um início de conversa. Segundo, o preço final sempre resulta de uma negociação. É preciso estabelecer uma interação entre quem demanda e quem oferece o serviço. Ainda que aparentemente conflituosa, a interação é melhor que a ausência dela. Terceiro, é preciso estar atento desde o primeiro momento em uma negociação. O importante é, para quem paga, que a base seja baixa e, para quem vende ou presta o serviço, que seja alta. Uma pequena mentira faz parte do jogo. Não mentir embaralha as coisas.



Consumo em alta:
a China passará
de exportador a
importador de bens

foi extraordinário. Criou-se, como esperado, um caos. A partir dele, o setor de aviação consolidou-se e passou a funcionar de forma mais ou menos equilibrada.

Há dias, eu conversava com um banqueiro que me dizia o seguinte: “Nunca faço análises das empresas. Nunca sei quantos são os investidores no segmento da empresa que está solicitando um empréstimo. Ignoro como as coisas tenderão a caminhar. Avalio apenas a capacidade dos empresários. No meu banco,

neira mais geral e, por fim, algumas dicas para quem vai fazer negócios. Vamos ao político. O Partido Comunista acaba de escolher seus dirigentes para os próximos dez anos. O presidente e o primeiro-ministro escolhidos pertencem a um grupo de líderes que têm sido frequentemente chamados de reformistas. Acreditam que a China precisa se abrir mais, modernizar-se mais, avançar nas reformas. Mas há um grupo expressivo de líderes políticos que acham que a abertura já causou problemas sociais muito profundos, e que mais abertura ampliará o fosso social.

A China será o maior celeiro de oportunidades nas próximas três décadas

Ao lado dessa dicotomia, o país se encontra, também, diante de um dilema econômico. A China vai crescer nos próximos dez anos por uma razão simples: é um país pobre, com necessidades básicas ainda a ser supridas. Países pobres e bem geridos tendem a ter crescimento alto. Isso quer dizer que, na China, uma taxa de crescimento de 5% a 6%, pelo menos, está garantida. Mas o país que se modernizou e que quer ampliar sua importância no mundo precisa de reformas. Essas passam por uma maior eficiência do sistema financeiro, com um mercado de capitais mais robusto, mais opção de investimentos para os poupadores, a abertura da conta de capital e o consequente livre fluxo de recursos, maior liberdade na movimentação

Quem olhar o cenário econômico chinês vai deparar com práticas e procedimentos que, tal como a minha mudança, parecem bizarros. Dou um exemplo: se um investimento parece rentável, na China, multiplica-se em grande quantidade o número de investidores. A ponto de gerar um caos no mercado. Num determinado momento, todos começam a perder. A partir daí, o setor que recebeu os investimentos entra em um processo de consolidação. Sobrevivem os mais preparados. Algo mais ou menos assim aconteceu, por exemplo, no segmento da aviação. Quando a China resolveu abrir a aviação civil, o número de empresas que se habilitaram a transportar passageiros

mandamos à matriz análises de pessoas, não de negócios. Comentários sobre comportamento, não sobre números”. A coisa se passa mais ou menos assim: muito frequentemente, os empresários chineses iniciam investimentos sem nenhum tipo de avaliação de risco e sem um plano de negócios. Eles sabem que alguma dificuldade virá adiante. E tentam proteger-se para lidar com ela. A melhor forma de proteção, em sua opinião, é construir um conjunto de relacionamentos que lhes garanta ter a quem apelar quando as coisas tomarem um mau rumo.

Farei, a partir de agora, uma análise brevíssima do quadro político-econômico na China. Em seguida, tratarei dos investimentos de ma-

*

* Sócio da Kemu Consultoria, em Xangai, foi cônsul-geral do Brasil na cidade, embaixador na Malásia, secretário de Assuntos Internacionais do Ministério da Fazenda e diretor executivo do Banco Mundial. O artigo resume sua palestra no seminário Mercado Foco China, promovido pela ApexBrasil na Fiesp, em São Paulo.

geográfica das pessoas e maior rigor na lógica fiscal. Tudo leva a crer que os próximos dez anos serão um período de transformações profundas na vida chinesa. O país não sairá da próxima década minimamente próximo de como entrou.

Um dos problemas para quem analisa a China é pensar na realidade de forma cambiante. É difícil competir com os chineses, sobretudo para quem está no setor industrial. Mas, se os planos anunciados para os próximos dez anos mostrarem resultados, a China deixará de ser um grande exportador de bens para ser um grande importador. Vai deixar de ser importador de capital para ser um exportador de capital. Ou seja, as oportunidades se ampliarão muito no mercado chinês. Ao lado disso, os custos vão aumentar, o que levará os chineses a exportar sua indústria dependente de mão de obra barata. E as regras de atração de investimentos serão mais rigorosas, voltadas para

Os chineses vão saber tirar proveito da crise na Europa

atrair empresas que apóiem tecnologia e inovação à economia chinesa.

De alguma maneira, tudo isso já é visível. O crescimento das exportações está caindo, os investimentos dirigidos à China têm sido mais sofisticados, as empresas chinesas investiram mais de 70 bilhões de dólares no exterior em 2011 e, pelos números que se divulgam, deverão investir ainda mais em 2012. Uma pergunta que me faz frequentemente é: por que os empresários chineses vão investir fora se têm um mercado interno que vai só se ampliar?

A primeira razão, a mais óbvia, é que está se tornando mais difícil ganhar dinheiro com o acirramento da competição. A segunda razão é que os custos na China estão aumentando. A lei de contratos de trabalho de 2008 teve um grande impacto nos custos de mão de obra, sobretudo ao levar os empresários a pagar contribuições previdenciárias corretas. Mais do que isso, o próprio crescimento gera demandas por salários mais altos. A terceira grande razão está relacionada aos riscos de uma economia fechada. Os empresários sempre se acharão mais protegidos se puderem manter uma posição externa. A quarta é o risco dos negócios. Investir fora significa diversificá-los. Até pouco tempo atrás, os investidores chineses não incorporavam esse cálculo às suas estratégias. Agora amadureceram. Passaram a tê-lo presente.

Para onde irão os investidores chineses? No curto prazo, creio que para a Europa. As oportunidades, com a crise, são grandes, e eles saberão aproveitá-las. Na verdade, já estão sabendo. Mas não deixarão de estar atentos a outras realidades. Qual é o interesse no Brasil?

Primeiro, nós somos a sexta maior economia mundial, vamos ser a quarta. Economias grandes naturalmente têm de se relacionar. Durante muito tempo, os chineses viram no Brasil apenas a oportunidade de investir em setores estratégicos, como agricultura, mineração, petróleo. Pouco a pouco, essa visão está sendo substituída por uma nova cultura. Os investidores buscam oportunidades por outras razões. Seja porque já exportam e acreditam que, se investirem, terão maiores ganhos – é o caso da indústria automobilística



NEW CAMERA

–, seja porque o mercado brasileiro oferece oportunidades novas que só podem ser aproveitadas se houver investimento local.

E, para os brasileiros, é difícil investir na China? Na verdade, não é. Os chineses, regularmente, publicam os setores nos quais se pode investir livremente, aqueles que exigem associação com nacionais e os vetados ao investimento externo. Não que em setores estratégicos deixe de funcionar a gaveta burocrática ou inexistam exigências inesperadas. Mas a regra geral é clara e transparente. Abrir



to diferenciada da cultura ocidental. Há três pontos que ressaltaria como mais importantes. Primeiro, a pouca relevância dos contratos. Não que os chineses não insistam em cláusulas que os protejam nas negociações contratuais. Eles são até bastante exigentes. Mas, terminada a negociação, os contratos valem pouco. Na cultura chinesa, é preciso que as duas partes fiquem satisfeitas. O contrato, lido letra por letra, nem sempre permite isso.

O segundo aspecto está ligado aos contatos pessoais. Negociar com os chineses extrapola a mesa de trabalho. É preciso estabelecer uma relação com os seus interlocutores. Isso significa jantar com eles, beber com eles, relaxar com eles. Sem relacionamento pessoal, não há negócios. A relação sempre se sobrepõe aos contratos. Mesmo tendo cem por cento de razão à luz do contrato, se a outra parte não estiver satisfeita, eles se sentarão para ouvir e buscarão

cada lugar. Alguém que conheça as tradições do lugar e que fale a língua local. Não acredite que o seu agente xangainês venderá bem na província vizinha de Jiangsu. Encontre outro agente em Jiangsu.

Se você opera com importações, duas dicas: a primeira, confira tudo, da produção ao embarque. Se não puder conferir, contrate um bom agente aduaneiro. Evite, ao máximo, compras pela internet. Elas funcionam bem internamente, mas representam muito risco para o importador.

Se você vai investir na produção ou colocação de um bem de consumo no mercado, siga as regras, contrate um bom contador (isso, aliás, é uma regra que vale para o mundo inteiro), um bom relações-públicas e vigie a sua marca, sobretudo se houver parceria com um local. Sua visão da marca pode não ser a do seu parceiro comercial. A marca poderá facilmente perder a identidade, se não for bem vigiada.

A China e o Brasil são fadados a interagir economicamente. Não há saída. Não queira fugir disso, porque a China se imporá na economia mundial. Sempre será mais fácil

Não pense que seu agente em Xangai venderá bem na vizinha Jiangsu

decidir não enfrentar uma realidade tão diferente da nossa, manter os chineses a distância, ficar longe da China. Mas a China será o maior celeiro de oportunidades econômicas nas próximas três décadas, pelo menos. Se sua tendência for pelo mais simples, lembre-se da máxima de Winston Churchill: “os pessimistas são aqueles que encontram dificuldade em todas as oportunidades. Os otimistas acham oportunidades em todas as dificuldades”. E integre-se rapidamente ao segundo grupo, o dos otimistas.

uma empresa é um processo relativamente simples e rápido, seja sozinho ou em joint venture com uma empresa chinesa. A tributação é relativamente simples. Há dois impostos de maior envergadura: o imposto sobre a renda e o imposto sobre valor adicionado. Para o setor de serviços, há o imposto sobre negócios. Além desses, há impostos insignificantes, que mudam de acordo com a localidade.

Ultrapassar a barreira burocrática não é o mais importante para quem vai investir na China. O grande desafio é a cultura de negócios mui-

chegar a um entendimento. O terceiro aspecto tem a ver com o quadro regulatório. Ele é mais uma referência do que uma obrigação. As leis são aplicadas ao pé da letra quando fazem sentido para os investidores. Quando não, aplicam-se da forma possível. Ou não se aplicam de todo.

Por fim, pequenos conselhos. Os exportadores precisam ter em mente que não se chega à China. Chega-se a Xangai, a Beijing, a Nanjing, a Chengdu, e assim por diante. O território é vasto demais, e as culturas locais exigem um agente de vendas em

Trava na internacionalização

Gigantes transnacionais brasileiras reavaliam presença no exterior para enfrentar os tempos de crise global

LUCIANNE PAIVA, RIO DE JANEIRO

As duas maiores empresas do Brasil estão repensando sua presença no exterior, instigadas pelos efeitos da crise nos países ricos e pela necessidade de fazer caixa e concentrar investimentos nas operações brasileiras. Uma, a Petrobras, diminuiu de forma significativa seus investimentos externos, tanto em valores absolutos quanto relativos, desde que a descoberta e o desenvolvimento das reservas de óleo no pré-sal passaram a ditar os rumos da companhia. Outra, a mineradora Vale, enfrenta a queda de dinamismo da economia mundial – que puxou para baixo a demanda e o preço do minério de ferro e, portanto, sua receita – com a reorganização de seus ativos para se concentrar nos segmentos mais rentáveis. Mas como a maioria dos negócios da Vale no exterior não faz parte das atividades principais da empresa – o chamado *core business*, definido como a produção de minério de ferro, cobre, fertilizantes, carvão e níquel –, suas operações internacionais perdem importância nesse cenário.

Na Petrobras, os investimentos

nas operações externas caíram de 12,1 bilhões de dólares no quinquênio 2007/2011 para 10,7 bilhões de dólares nos cinco anos seguintes. A queda relativa é ainda mais forte: anteriormente, representavam um naco de 14% dos 87,1 bilhões de dólares previstos no primeiro quinquênio. Agora, essa fatia reduziu-se para 4,52% dos 236,5 bilhões de dólares a ser investidos entre este ano e 2016. Até mesmo a diretoria da Área Internacional da empresa se mantém sem titular desde que o antigo diretor, Jorge Zelada, deixou o cargo, em julho. A Petrobras informa apenas que sua presidente, Maria das Graças Foster, acumula a

FRONT EXTERNO

52,3% da receita operacional da **Vale** vem do exterior, sendo **32%** apenas da China.

Caiu de **14%** para **4,5%** a participação das operações internacionais nos investimentos globais da **Petrobras**.



diretoria internacional, e qualquer mudança será comunicada no momento oportuno. Um sinal da perda de importância da operação além das fronteiras nacionais?

À primeira vista, é isso também o que estaria acontecendo com a Vale, que desacelera agora um agressivo movimento de expansão de suas operações no exterior – no início dos anos 2000, a empresa estava presente em cinco países, e hoje



DIVULGAÇÃO/VALE

Usina da Vale
em Omã: novo
sócio fica com
fatia de 30%

mente planejados e abaixo dos 18 bilhões de dólares de 2011. Para 2013, a previsão é de 16,3 bilhões de dólares, um recuo de 6,8% em relação ao volume do ano anterior. Ao anunciar o plano de investimentos durante encontro com representantes do mercado na Bolsa de Nova York, no início de dezembro, o presidente da Vale, Murilo Ferreira, reconheceu que há, no momento, um alto nível de incertezas.

O baque nas vendas externas diminuiu o apetite da empresa por incursões estrangeiras e a levou a priorizar os investimentos em seus ativos centrais, os *core assets* já citados.

A reavaliação estratégica dos negócios da Vale é a principal marca da gestão de Ferreira, que substituiu, em maio de 2011, Roger Agnelli, o responsável pela grande expansão internacional da empresa. Diante de um contexto internacional pouco favorável, a empresa optou por vender ativos não estratégicos, colocando em ação o que é conhecido internamente como programa de gestão ativa do portfólio. Há pouco, concluiu a venda de suas operações de ferroligas de manganês na Europa e a transferência da propriedade de 30% da usina de pelotização no distrito industrial de Sohar, em Omã. Também já vendeu, este ano, suas atividades de carvão térmico na Colômbia.

Executivos da Vale têm insistido em que as vendas não representam uma guinada na sua estratégia de internacionalização. O diretor executivo de Finanças e Relações com Investidores, Luciano Siani Pires, afirmou, numa entrevista recente, que os recursos no exterior representam cerca de 35% dos investimentos totais da empresa, e que essa proporção vem se mantendo cons-

opera em 37. A retração resulta, em boa parte, da queda abrupta no valor de seu principal produto, o minério de ferro: a tonelada, que era cotada a 151,26 dólares no terceiro trimestre do ano passado, hoje não passa de 83,69 dólares. Essa queda de 44,7% é resultado direto do enfraquecimento da demanda da China, grande compradora do produto. O preço já se recuperou um pouco e se aproximava de 116 dólares no início

de dezembro, mas seu nível ainda preocupa. Dados do último balanço mostram que mais da metade da receita operacional da Vale provém da Ásia. Só a China responde por 32% dessa receita (o equivalente a 7,109 bilhões de dólares).

O cenário obrigou a empresa a reduzir seus investimentos. Até o fim do ano, terá investido 17,5 bilhões de dólares, valor 18,2% menor que os 21,4 bilhões de dólares inicial-

tante nos últimos anos. Isso é uma coisa. A outra é a necessidade de a Vale se concentrar em seus negócios com maior potencial. “Não estamos perseguindo o crescimento ou a geração de volume sem a contrapartida de criação de valor”, diz Pires. Ocorre que a maioria dos ativos considerados não estratégicos – e, portanto, passíveis de venda – está fora do Brasil. “Quando falamos em desinvestimento, são ativos pequenos e, muitas vezes, fora do Brasil, que realmente não são interessantes para um negócio do tamanho da Vale”, disse Siani.

Essa mensagem tem sido bem-aceita pelo mercado. “A Vale é uma empresa global, não dá para falar de Vale sem internacionalização”, diz o estrategista-chefe da SLW Corretora, Pedro Galdi, que acompanha de perto os negócios da empresa. “O que o Murilo tem falado é que a empresa não vai deixar de atuar no exterior, mas sim recuar em projetos não lucrativos.” A intenção é buscar ativos de baixo custo e de maior retorno durante a crise, concentrando-se em operações que prometam longa vida, produção de alta qualidade e capacidade de expansão. No último balanço, a empresa citou dois projetos que resumem essa nova fase: o primeiro é Carajás S11D, na Serra Sul de Carajás, no Pará, uma ampliação das atividades na que é hoje, possivelmente, a principal província mineral do país, com investimentos previstos de quase 20 bilhões de dólares. E o outro é a promissora extração de carvão na região de Moatize, em Moçambique — uma demonstração de que a Vale continua disposta a atuar além das fronteiras brasileiras, desde que o projeto faça sentido estratégico e comercial.

Para Istvan Kaszner, coordenador do Núcleo de Apoio às Empresas Transnacionais e Nacionais (NUT) da Fundação Getúlio Vargas no Rio de Janeiro (FGV-RJ), essa trava na



1

expansão externa da Vale e da Petrobras é meramente conjuntural. “As duas empresas têm uma política firme, capacitada e bem pensada de internacionalização”, diz. A seu ver, a atual postura de maior cautela diante da desaceleração da economia mundial é algo até desejado. “Todas as multinacionais que se

A Vale é uma empresa global, mas vai recuar em projetos não lucrativos

prezam estão revendo sua posição no exterior, e seria de se preocupar se Petrobras e Vale não estivessem fazendo o mesmo.”

A Petrobras vive hoje uma história de potencialidades gigantescas — na exploração comercial das reservas do pré-sal, que prometem puxar o Brasil para o clube dos maiores produtores mundiais de petróleo — e recursos limitados para realizá-las. Pressionada pela manutenção do preço do combustível, praticamente estável nos últimos anos, numa política que favorece o controle da

inflação pelo governo, mas impacta as contas da empresa, a Petrobras responde concentrando seus investimentos na exploração e produção de petróleo e gás natural no Brasil. Essa estratégia oscilou nos últimos anos, aponta um analista do setor energético. “Quando o Brasil abriu o mercado de petróleo, em 1997, a Petrobras

continuava sendo a empresa mais importante da cadeia, mas perdeu peso relativo, que recuperaria no exterior ao se tornar uma *major* do petróleo”, afirma o diretor do Centro Brasileiro

de Infraestrutura (CBIE) Adriano Pires. Mas o governo Lula mudou essa perspectiva, diz ele. “O pré-sal reforçou o papel da Petrobras no mercado interno, deixando a internacionalização de lado.” Para Pires, a política da Petrobras hoje é vender o que tem lá fora, de maneira a reforçar o caixa para os investimentos na exploração da camada do pré-sal.

A Petrobras já anunciou que quer se desfazer de ativos no exterior. O plano de negócios 2012-2016 prevê 14,8 bilhões de dólares em desinvestimentos e reestruturação de ativos,



1 Refinaria da Petrobras, em Pasadena (EUA): à venda
2 A presidente Graça Foster: desinvestimentos no exterior

vai para projetos de exploração e produção. A Petrobras destacou, ao anunciar seu plano de negócios, que o foco da área internacional é em projetos autofinanciáveis, que tenham alta rentabilidade e tragam fluxo de caixa positivo para a empresa. Apenas no ano passado, foram investidos 2,6 bilhões de dólares lá fora, valor muito próximo dos 2,5 bilhões de dólares previstos para 2012. Já a receita no exterior saltou de 1,277 bilhão de dólares em 2010 para 1,949 bilhão de dólares em 2011.

Apesar da redução dos investimentos no exterior, a Petrobras deve registrar crescimento da produção oriunda lá de fora. A companhia informou, no plano 2012/2016, que a produção externa deve chegar a 462 mil barris de óleo equivalente por dia (boe/d) em 2020, uma estimativa quase 20% superior à do plano anterior (2011-2015), que era de 388 mil barris/dia. Já a previsão de produção no Brasil recuou 14,4% na mesma base de comparação, para 4,2 milhões de barris de óleo equivalente por dia (boe/d), diante de 4,910 milhões de barris de óleo equivalente por dia (boe/d).

“A menor participação dos negócios no exterior é um problema, porque essa era uma forma de diluir os riscos da empresa”, diz Pires. “Isso deixa a Petrobras mais vulnerável.” Kasznar, da FGV, no entanto, minimiza as preocupações com a mudança na estratégia de internacionalização das duas maiores empresas brasileiras. Como se trata de uma adequação a tempos difíceis, diz ele, as companhias devem retomar um foco maior no exterior, uma vez dissipada a tormenta da crise mundial.

com foco em operações no exterior. Segundo a empresa, metade do plano será em desinvestimentos e, dessa forma, são estimadas vendas de ativos de 7 bilhões a 8 bilhões de dólares, aqui dentro e no exterior. Na primeira transação do programa, anunciada em novembro, a Petrobras vendeu por 270 milhões de dólares sua participação de 40% em um bloco de exploração na Bacia de Santos para a OGX, do empresário Eike Batista. Da lista de possíveis vendas no exterior constam refinarias no Japão e nos Estados Unidos, como a de Pasadena, no Texas, além de ativos na Argentina e da participação em blocos de exploração no Golfo do México. Mas a companhia estaria com uma dificuldade nas negociações, alerta Pires: os compradores potenciais sabem da necessidade da Petrobras e estariam tentando puxar os preços para baixo.

A presidente Graça Foster confirmou, no fim de novembro, que a refinaria de Pasadena está à venda, e disse que não tem prazo para fechar a operação (segundo a agência Dow Jones Newswires, a Petrobras contratou o Citigroup para encontrar um comprador). Outras notí-

cias publicadas dão conta de que a Petrobras quer vender todas as suas refinarias no exterior — da Reuters, atribuída a fontes da companhia — e que a empresa teria buscado o banco Morgan Stanley para auxiliar na venda de sua fatia de campos do Golfo do México (segundo o *The Wall Street Journal*). A Petrobras

"Reduzir os negócios no exterior pode deixar a Petrobras mais vulnerável"

não comenta as notícias, mas Graça Foster já afirmou que está pronta para esclarecer a venda da operação de Pasadena. Ela diz que o momento atual é diferente da época da compra da refinaria, quando havia forte demanda por refinados.

O montante previsto em investimentos da Petrobras no exterior, entre 2012 e 2016, de 10,7 bilhões de dólares, divide-se entre 6 bilhões em projetos já em implantação e outros 4,7 bilhões em iniciativas que ainda estão sendo avaliadas pela empresa. A maior parte dos recursos (90%)



TECNOLOGIA I

BYOD – o seu tablet na empresa

SEGUNDO ESTUDO da Forrester, consultoria americana de negócios e TI, haverá, em mais dois anos, cerca de 175 milhões de smartphones e 60 milhões de tablets em uso no mundo corporativo. Atualmente, cerca de 70% dos aparelhos usados no ambiente de trabalho são de propriedade pessoal dos executivos – fenômeno batizado de “byod” ou *bring your own device* –, que querem estar conectados o tempo todo e em toda a parte. Para as empresas, a economia gerada pelo “byod” é evidente (compra e suporte). Mas como nada é perfeito,



elas penam com a falta de padronização dos aparelhos e, sobretudo, com a incapacidade de proteger completamente o tráfego de dados que saem dos seus servidores para os dispositivos móveis.

As principais operadoras americanas e europeias trabalham para criar aplicativos para os smartphones que permitam a separação da parte profissional da privada (contatos, por exemplo), padronização e gestão a distância das plataformas e blindagem dos dados. Apple, Google e Samsung também estão pesquisando soluções embarcadas nos produtos novos.

ILHA DA FANTASIA

Finanças, fé e balada

A REPÚBLICA de Malta, pequeno arquipélago mediterrâneo entre a ilha italiana da Sicília e a Tunísia, só ficou independente (da Inglaterra) em 1964, e só foi aceita na União Europeia em 2004. É minúscula: tem 316 quilômetros quadrados de território rochoso e população de 408 mil habitantes, o que lhe dá uma densidade demográfica recorde. A densidade de homens de negócio e turistas também é alta: Malta entrou no circuito dos

centros financeiros regionais e recebe, por ano, um contingente de visitantes equivalente ao triplo de sua população. Bons hotéis, a fama crescente da sua balada noturna, preços moderados e um mar cristalino ajudaram a colocar Malta na lista dos destinos do momento. O mundo se interessa pelas ilhas há tempos: o arquipélago já foi fenício, grego, romano, sarraceno, otomano, napoleônico e britânico. O apóstolo Paulo naufragou nas suas águas, e sua população, até hoje, é muito católica. É o único país do mundo, juntamente com as Filipinas, a proibir o divórcio.

1 Malta: no circuito das finanças e *point* do momento

2 Angelina e Brad no Madame Tussauds: emoções baratas

CULTURA

5 roubadas evitáveis no exterior

NAS GRANDES METRÓPOLES há tanta arte acumulada nos museus e tanta beleza em teatros e salas de concerto que não vale a pena desperdiçar tempo precioso com emoções baratas, certo? Aqui vai uma pequena lista de programas semiculturais que se popularizaram mundo afora, num circuito de igrejas, auditórios alternativos e locais francamente esquisitos, que estão para o enlevo estético assim como o McDonald's está para a gastronomia. São programas que é melhor evitar:

❑ **CONCERTOS ANUNCIADOS** em cartazes colados a esmo, dando destaque a peças musicais que caíram na vala comum do clássico pop, como *Réquiem*, *As Quatro Estações*, *Carmina Burana*... Se vir um anunciando Maria Callas, é bom saber que ela morreu em 1977. No máximo, trata-se uma soprano anônima tentando atrair público com um repertório semelhante ao da diva.

❑ **EXPOSIÇÃO** *As Máquinas de Leonardo*. Humm, você já viu isso em algum lugar...

❑ **"MUSEU DA TORTURA"**. Existe em em toda cidade europeia, em geral num porão adaptado, cheio de correntes e chicotes pendurados. Engodo.

❑ **"MUSEU DE CERA"**. Qual é a graça em ver o casal Brad Pitt-Angelina Jolie, um Putin, uma Lady Gaga ou um Bin Laden de cera que são

terrivelmente parecidos com Brad e Angelina, Putin, Lady Gaga e Bin Laden feitos de cera?

❑ **"MUSEU DO EROTISMO"**. Se você tem internet de banda larga, já viu tudo nesse setor. Em outras palavras: parece loja de artigos eróticos tentando ser aceita na avenida principal.

2



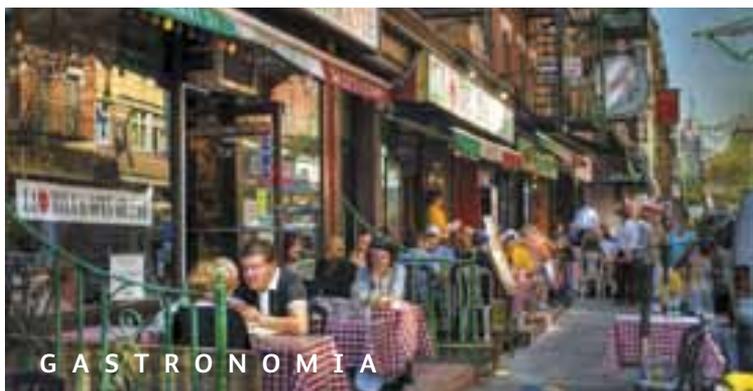
SHUTTERSTOCK

TECNOLOGIA II

My name is Drive, Pen Drive

PROTEGIDO POR uma capa emborrachada antichoque, o pen drive RuggedKey LaCie topa qualquer parada: quedas de até 100 metros, frio polar, calor africano, água, poeira e o que mais vier. Tem interface USB 3.0 que garante transferência rápida de dados, capacidade de 16 a 32 giga e pesa 30 gramas. A partir de 39,99 dólares nos EUA. |

www.lacie.com



G A S T R O N O M I A

Terror em Nova York

UMA DAS capitais *foodies* do mundo, Nova York tem grandes restaurantes, importantes chefs e grande marketing gastronômico. O que nem todos sabem é que poucos passam incólumes pela inspeção anual da vigilância sanitária municipal. O jornal *The New York Times* criou um mapa interativo no qual se pode ver a atual classificação de cada restaurante e o laudo da última inspeção. Digite o nome do seu restaurante preferido e prepare-se. Nem o venerável The Four Seasons, há 50 anos instalado na rua 52 e conhecido por congregar famosos e milionários em seus *power lunches*, escapa, embora com pecados veniais. Há casos de puro terror. <http://www.nytimes.com/interactive/dining/new-york-health-department-restaurant-ratings-map.html?ref=dining>

SHUTTERSTOCK

1



P A U S A

Café em Paris

A ONDA do café de qualidade chegou à capital francesa com força total. Há uma dúzia de locais onde o prazer do café expresso à italiana – denso, cremoso, aromático – é cultivado de modo litúrgico. O mais notável deles talvez seja o Malongo Café, no número 50 da Rue Saint-André des Arts, no Quartier

A V I A Ç Ã O

Embraer na Ásia

A EMBRAER vendeu quatro jatos 190 zero-quilômetro e dois 170 usados para a Azerbaijan Airlines, num negócio perto de 180 milhões de dólares. Os jatos fabricados em São José dos Campos (SP) vão substituir turboélices e operar rotas domésticas e internacionais a partir do aeroporto de Baku, capital do país asiático.

747 da Delta no Brasil

PARA OS fãs que, há décadas, consideram o Jumbo da Boeing o melhor avião do mundo, a boa notícia é que a americana Delta planeja aumentar em 30% a oferta de assentos na rota Brasil-EUA, trocando seus bimotores 767 pelo gigante quadrimotor 747-400. A Delta opera 35 frequências semanais no Brasil. A companhia, sócia minoritária da Gol, nesse período de crise econômica mundial só tem conseguido crescer no mercado latino-americano.

Avanço em Viracopos

A EMPRESA Aeroportos Brasil Viracopos, que administra o aeroporto internacional de Campinas, anunciou que até o fim de 2013 estará pronta a segunda pista, que funcionará como pista auxiliar. Não poderá operar simultaneamente à principal – pelas dimensões e localização –, mas impedirá o caos como o de outubro passado, quando um pneu furado de um jato cargueiro, na aterrissagem, bloqueou a única pista atual por 45 horas, levando ao cancelamento de 500 voos.





DIVULGAÇÃO

2

Latin. Tem um extenso cardápio de expressos e cappuccinos para consumo lá mesmo e também vende uma variedade incrível de máquinas para expresso, cafeteiras de pressão ou extração e moedores, dos mais artesanais aos mais tecnológicos. Vende,

também, café em grãos ou moído na hora, proveniente de uma dúzia de países da América Latina, África e Ásia. Mais: se você quiser levar seu café verde, ele pode ser torrado na sua frente em poucos minutos.

www.malongo.com

1 Sem sustos: NYT mapeia incertas da vigilância sanitária

2 Nova loja Malongo, no Quartier Latin: liturgia do café

3 O Mediaspree em Berlim: Q.G. de empresas onde antes corria o muro

4 O Jumbo 747-400 da Delta: mais assentos na rota EUA–Brasil

DREAMSTIME



3

C I D A D E S

Berlim: negócios em novo endereço

PLANEJADO NA virada do milênio, um novo centro de negócios chamado Mediaspree já se tornou realidade em Berlim, numa antiga área central de galpões e pequenas indústrias onde corria o famoso muro. A primeira vocação do lugar foi abrigar comunidades de aspirantes a artistas e outras tribos alternativas, mas o dinheiro falou mais alto. O Spree, principal rio de Berlim, corre ao longo de 4 quilômetros do bairro, que ocupa uma área equivalente a 180 hectares. Os antigos habitantes tentaram até impedir a sua consolidação, promovendo um plebiscito informal sob o slogan *Verseken Mediaspree* (afundem o Mediaspree). Inútil. Já estão lá companhias como a Universal, MTV alemã, o grupo Allianz, o SAC dos correios da Alemanha, Basf e a empresa de eventos O2 World com uma arena espetacular.

4

DIVULGAÇÃO



Globe-Trotter

TURISMO EXPRESSO

CINGAPURA, por Silvana Hleap

A PAULISTANA Silvana Hleap mudou-se para Cingapura, com a família, em 2010, depois de dez anos em Nova York. Silvana é especialista em investimentos do banco JPMorgan, e diz que não teve dificuldade para se adaptar à vida na cidade-estado asiática — uma ex-colônia britânica que ela descreve como cosmopolita, limpíssima e muito verde. Lá, na ponta da Península da Malásia, Silvana e o marido podem preparar os dois filhos para um futuro menos centrado no Ocidente: Cingapura fala inglês e mistura matrizes culturais chinesas, indianas e malaias. O roteiro de Silvana passa por toda essa diversidade.

TIMOTHY HUSBLEY

Se tiver algumas horas...

OClima (quente, muito quente) e a pressa recomendam fazer parte do roteiro de carro. Sugira ao motorista do táxi ir para o Central Business District (CBD) via Esplanade. No caminho, peça a ele para mostrar os HDBs, as famosas moradias populares de Cingapura (que até São Paulo tentou imitar). Oitenta e cinco por cento dos habitantes moram nesses conjuntos, com escolas, supermercados, clínicas médicas e áreas comuns para esporte e lazer. Tamanho e qualidade variam; há HDBs para todos os bolsos.

VOCÊ DEVE passar pelo histórico Raffles Hotel, que tem o nome do fundador da cidade. A lenda diz que já pegaram um tigre no jardim interno. Outro belíssimo exemplo de arquitetura colonial é o Fullerton Hotel, no antigo prédio dos Correios. Passe em frente ou entre, se tiver tempo. A ideia é ir, em seguida, a outro hotel da mesma cadeia, o Fullerton Bay, e tomar um café no quarto andar, de frente para a baía. De lá, pode-se ver o Marina Bay Sands (mais um hotel) com sua plataforma e piscina suspensas sobre três torres.

DEPOIS, VÁ caminhando até o Lau Pa Sat, um dos famosos *hawker centres* da cidade. O que são eles? A

cara de Cingapura: grandes praças de alimentação criadas para impor padrões mínimos de higiene à comida de rua tradicional. Lá, você pode provar todas as deliciosas vertentes da culinária local, em linha com o *mix* China/Índia/Malásia da população. E são muito baratos. Prove uma água de coco ou um suco natural de alguma fruta exótica.





1

SE VOCÊ preferir uma refeição mais tradicional para fechar suas horas de passeio, indico o restaurante Din Tai Fung. São várias casas, uma delas no Shopping Paragon, onde estão as lojas chiques. Você pode ver os dumplings *xiao long bao* (pequenos pastéis de massa com recheios variados e cozidos no vapor) sendo feitos na cozinha envidraçada. Cada um leva precisas 18 dobras.

POR FIM, se puder, dê um pulo ao templo budista chamado Dente do Buda, em Chinatown. Peça ao táxi para esperar e entre: o ambiente vermelho e dourado, com as paredes laterais cobertas de pequenos budas do tamanho da palma da mão, cada um diferente do outro, costuma tocar até os mais céticos.



3



4

1 Vista do mar: a “flor” do ArtScience Museum em primeiro plano

2 Lao Pa Sat: comida boa e barata nos *hawker centres*

3 Dente do Buda: um templo especial

4 Compras em Cingapura: grifes globais

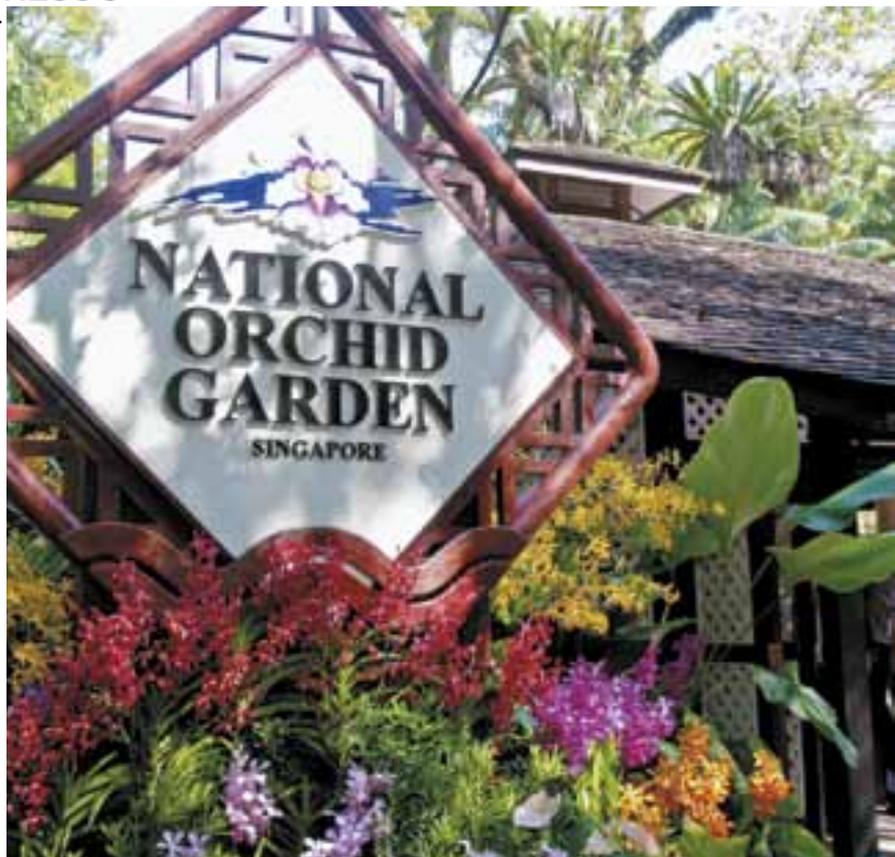
Se tiver um dia inteiro...

COMEÇAR o dia com uma caminhada no Jardim Botânico (fundado em 1859) é revigorante. A temperatura é mais amena graças à vegetação abundante. De lá, desde a independência, nos anos 1960, saem as plantas para embelezar as ruas da cidade. Dentro, vale conhecer o Orquidário, o maior do mundo em espécies tropicais. Antes de ir embora, tome um suco para se hidratar na Casa Verde, perto do Visitor Center.

EM SEGUIDA, de táxi, vamos para o Marina Bay Sands: é um complexo com hotel, shopping, museu, teatro, cassino e restaurantes. Cansado da caminhada? Comece com uma massagem nos pés — que pode ser feita com as mãos ou por peixinhos que comem a pele morta ao redor dos dedos e no calcanhar! Vale dar uma olhada no ArtScience Museum. Visto de fora, ele tem o formato da flor de lótus, que simboliza um *welcome* a visitantes do mundo todo. Cada uma das dez “pétalas” do museu é uma galeria: no centro, o teto é aberto e a água da chuva é reaproveitada para uso nos banheiros.

A ESSA altura, com fome, você pode curtir a praça de alimentação, que replica os *hawker centres* (mas é refrigerada). Sugiro o *chicken rice*, o *char kway teow* (noodles com carne e legumes), *laksa* (cozido com leite de coco) e *popiah* (delicados enroladinhos de vegetais). Ou, se tiver feito reserva, é hora de ir ao topo do hotel para almoçar no Ku De Ta. Depois, vá conhecer a famosa piscina infinita. Dá para chegar pertinho.

À TARDE, se não chover, vá a Dempsey Hill, que abrigava os quartéis do Exército britânico. Os galpões militares, no meio da vegetação frondosa, foram transformados em bonitos restaurantes, bares, galerias de arte e spas.





2

1 Jardim Botânico: grande coleção de orquídeas

2 e 3 Restaurante Ku De Ta, no Marina Bay Sands, e seus Takara Rolls

4 Teleférico para Sentosa: ilha da fantasia

Se tiver um fim de semana inteiro...



3

SE VOCÊ tirou a sorte de um fim de semana em Cingapura, pode até encomendar ternos sob medida. Sim, é uma tradição local; o alfaiate vai ao hotel tirar suas medidas no sábado e fazer a prova no domingo. E você recebe o terno pronto pelo correio. Mas o clima pede roupa leve, e espero que tenha lembrado de pôr um par de tênis na mala, para começar o dia no Bukit Timah Nature Reserve. É uma floresta no meio da cidade e encanta pela vegetação e pelos bichos: macacos, pássaros, lagartos e até cobras. O almoço pode ser lá perto: experimente o *fish and chips* no Smiths. O peixe fresquíssimo dissolve na boca; o prato tradicional inglês, aqui, tem um jeito melhor que o original. E a seleção de cervejas não decepciona.



4

NENHUMA VISITA a Cingapura é completa sem uma ida a Sentosa, a ilha da fantasia. Como numa pequena Disneylândia, é tudo artificial, até a praia, mas vale a visita. Ali se pode passar algumas horas da tarde de sábado ou um domingo inteiro. Vá de táxi ou metrô até o Shopping Vivo City, e lá pegue o *cable car* até a ilha — é mais bonito chegar pelo teleférico. Dentro da ilha, você se locomove em monotrilha ou de ônibus.

QUER AVENTURA? Experimente as montanhas-russas ou dê um pulo ao iFly, que simula, num tubo de vento, a experiência de saltar de um avião em queda livre. Para dissipar a adrenalina, vá a Siloso Beach e peça um aperitivo num dos barzinhos à beira-mar. No horizonte, você verá uma infinidade de navios esperando para atracar no segundo porto mais movimentado do mundo (mas a água é limpa). E para comer não faltam lugares em Sentosa. No domingo, o *brunch* do Capela é o mais bonito e luxuoso de Cingapura.

ANTES DE terminar, vou deixar uma dica para o viajante *jet lagged* que não consegue pregar os olhos. O Mustafa é uma espécie de loja de departamentos 24 horas na *Little India*. Não dá para explicar: eles vendem de tudo, mas a visita vale pela experiência, não só pelas compras. Não deixe de ver as joias. E, para arrematar, vá ao Long Bar do Raffles Hotel tomar um *Singapore Sling* — o famoso drinque feito com gim e suco de abacaxi. É o único lugar aqui onde se pode jogar lixo no chão!

FOTOS: DIVULGAÇÃO

Do cerrado à savana

JUSIMEIRE MOURÃO

Jusimeire:
harmonizando
interesses em
Moçambique



ARQUIVO PESSOAL

MINHA PRIMEIRA missão em Moçambique foi em 2009, quando recebi da Agência Japonesa de Cooperação Internacional (Jica) a coordenação do ProSavana, programa de cooperação triangular destinado a promover o desenvolvimento agrícola do norte de Moçambique. De lá para cá, as temporadas africanas foram ficando cada vez mais longas. Na segunda metade deste ano, voltei a Maputo, desta vez para morar.

O ProSavana é um programa triangular porque envolve três países: Brasil, Japão e Moçambique. Pretende-se implantar ali uma agricultura competitiva, socialmente inclusiva e ambientalmente responsável. Explicando de um jeito mais claro, o objetivo é transformar Moçambique em um grande produtor de alimentos para consumo interno e para exportação, assim como nós, brasileiros, aprendemos a cultivar os cerrados do Planalto Central a partir dos anos 1970 (cerrados e savanas têm solos e climas muito parecidos).

Naquela época, o Brasil teve o apoio técnico e financeiro do Japão. Agora, japoneses fazem o mesmo no país africano com o apoio dos brasileiros. A Agência Brasileira de Cooperação (ABC), ligada ao Itamaraty, coordena a participação do Brasil, que inclui também a Embrapa

– com seu vasto conhecimento científico em agricultura tropical – e a Fundação Getúlio Vargas. Montamos esquemas de cooperação para fortalecer as capacidades das instituições locais, como o Instituto de Investigação Agrária de Moçambique e os Serviços de Extensão Agrária no país. Por isso estou aqui: uma brasileira que trabalha para uma agência japonesa em Moçambique.

Minha missão é harmonizar as relações e os interesses para a implementação deste ousado programa. Fácil? De jeito nenhum. Era divertido vir a Moçambique – belo país de gente simples e sorridente – e ficar uma, depois duas, depois três semanas: preparar, executar, negociar, harmonizar e voltar. Agora, com o programa mais avançado, é preciso definir abordagens técnicas, superar os inevitáveis estranhamentos iniciais entre três parceiros tão diversos e cuidar das relações interpessoais com zelo e atenção. Há que cultivar a paciência estratégica. E em tempo integral: das oito às cinco, sem hora de almoço, e mais

um terceiro turno em casa, depois do jantar e da checagem dos e-mails.

Vivo em Maputo e me desloco com frequência, de avião e de carro, para as províncias do norte do país. Pouco tempo resta para apreciar as belezas do lugar e desfrutar da companhia dos amigos. A piscina de casa me olha todos os dias de manhã e nas tardes quentes dos fins de semana que passo trabalhando. Mas não atendo a seus chamados. E há o lado pessoal: a saudade da família, as dificuldades de uma mulher independente numa sociedade ainda patriarcal – nos restaurantes, a primeira pergunta é sempre: “a senhora está esperando alguém?” A propósito de comida, a minha amada farinha, meu querido feijão, meu arrozinho com alho e cebola, como me fazem falta!

Mas as eu adoro tudo isto! Parece que fui picada por um mosquito chamado ProSavana. E, com o tempo, o efeito desse “veneno” só aumenta, o que é fundamental para perseguirmos o objetivo de ajudar a gente amistosa de Moçambique rumo a um futuro melhor.

*

Jusimeire Mourão, 35 anos, é coordenadora executiva do ProSavana-JBM pela Jica.



DENSA

INFRAESTRUTURA
DE TRANSPORTE
MULTIMODAL



POPULAÇÃO
POLIGLÓTA
E
MENTALIDADE
MULTICULTURAL

FLANDRES, REGIÃO NORTE DA BÉLGICA
CENTRO DE SEUS NEGÓCIOS E
INVESTIMENTOS NA EUROPA



INCENTIVOS
FISCAIS
E
REDUÇÕES DE
IMPOSTOS

60% DO PODER
AQUISITIVO
EUROPEU EM UM
RAIO DE 500 KM



Flanders Investment & Trade - Embaixada da Bélgica
Al. Santos, 705 - cj. 27, São Paulo-SP
T (11) 3141-1197 | F (11) 3141-0993
saopaulo@fitagency.com | www.investinlanders.com
twitter.com/InvestFlanders



Flanders Investment & Trade
Governo da Flandres - Bélgica

O futuro do transporte urbano passa por aqui.



Viale BRT - Low Entry

O Viale BRT - Low Entry da Marcopolo redefine a identidade dos ônibus urbanos brasileiros. Expressa velocidade, conforto, acessibilidade e segurança por meio de linhas fluídas e elementos estéticos inspirados nos mais modernos sistemas de transporte mundial. O produto atende a todas as exigências dos sistemas de plataformas de embarque do país, podendo ser configurado para atender às necessidades específicas em números de passageiros e acessibilidade.



Marcopolo

APROXIMANDO PESSOAS

www.marcopolo.com.br

 facebook.com/OnibusMarcopolo

 twitter.com/OnibusMarcopolo

 youtube.com/OnibusMarcopolo

Cinto de segurança salva vidas.