

GV executivo



41 Negócios internacionais

EMPRESAS

01 Multinacionais e o Brasil
 Alexandre de Gusmão

ESTRAT.

02 Personalidade e cultura
 de empresas internacionais

ESTRAT. MUNDIAL

03 A estratégia das multinacionais
 de sucesso

MARKETING

04 Marketing internacional
 Alexandre de Gusmão

ESTRAT. MUNDIAL

05 O papel do Brasil no
 comércio internacional

MARKETING

06 A estratégia de exportação
 internacional



CONTÉUDO DESTA
**Negócios
 internacionais**

Atualize seu conhecimento sobre
 os Negócios Internacionais, com
 artigos de especialistas em
 temas como: Estrat. Mundial e
 Marketing Internacional

Editorial:



A internacionalização é vista de diversas perspectivas. O mainstream a apresenta como a solução de todos os problemas e a consecução de um estágio de progresso desejável para todos. Atualmente essa concepção é a que se manifesta no discurso da globalização. A internacionalização é essencialmente boa e trará benefícios a todos aqueles que com ela se envolverem. Condena-se o isolamento, o nacionalismo exacerbado, e internacionalizar-se é o caminho indicado às empresas para a sustentabilidade e o desempenho excelente.

Os críticos dessa concepção têm sido bastante estridentes na manifestação da discordância. Protestos contra a globalização e a internacionalização têm estado presentes em diversos momentos e em várias partes do mundo. Em Seattle, nos Estados Unidos; Gênova, na Itália; Edimburgo, na Escócia; e até em Porto Alegre, no Brasil. Aqui a perspectiva se altera. A internacionalização, usando o manto da globalização, é mais uma forma de imposição dos mais fortes, ricos, tecnológica e militarmente avançados sobre os mais desvalidos. Tratar-se-ia de mais uma onda de arrogância do Primeiro sobre o Terceiro Mundo. Os ganhos e benefícios da globalização são palpáveis para os que já possuem. Mas para os que ainda não conseguiram ingressar no clube dos mais ricos ela é danosa.

Essas duas posições contêm verdades parciais e distorções parciais. O sonho de uma integração da humanidade é milenar. Mas ela não se fez até hoje. Talvez nunca venha a acontecer. Porém o que importa é que não se pode permanecer à margem do processo de internacionalização. E atualmente os motores da internacionalização são as empresas. No passado foram exércitos conquistadores e missionários de algumas religiões.

Certamente as empresas dos países mais avançados estão liderando o processo. Começaram a internacionalizar-se há mais tempo. Muitas delas já nasceram internacionalizadas, como as empresas de petróleo e mineração. Mas isso não tem impedido que muitas empresas com base em países menos desenvolvidos venham obtendo sucessos.

Em nosso país a atenção para a área internacional dos negócios ainda é vista com reservas. A tradição empresarial por aqui é olhar prioritária ou exclusivamente para o mercado doméstico. O mercado externo é visto como alternativa quando as coisas não caminham bem internamente. Mesmo nossa tradição de exportadores é recente, e por ora detemos uma parcela ínfima do comércio mundial. Há ainda poucas empresas brasileiras comprometidas com a internacionalização plena, ou seja, não se fazem presente apenas por meio de exportações, mas montando operações integradas de manufatura, comercialização e prestação de serviços noutros países.

Contudo, não há como retroceder nesse processo. Independentemente das posições que possamos ter a respeito da internacionalização, o tempo da independência completa com relação ao exterior terminou. O investimento que uma empresa realiza fora de seu país de origem acabará por fortalecê-la e também à economia do país onde ela tem suas raízes. A internacionalização é uma via de crescimento para um país como o nosso, que luta para superar anêmicas taxas de crescimento e precisa desesperada e urgentemente ascender a níveis maiores não só no presente, mas também assegurar um futuro de melhor qualidade aos seus habitantes.

Carlos Osmar Bertero
Diretor e Editor



ENTREVISTA

Roberto Giannetti da Fonseca

E

mbora as exportações do Brasil estejam em alta, alguns fatores críticos presentes no ambiente econômico e institucional do país podem ser obstáculos sérios à nossa competitividade. Nesta entrevista, o diretor do Departamento de Relações Internacionais e Comércio Exterior da Fiesp, Roberto Giannetti da Fonseca, faz um balanço da situação atual do país no mercado internacional e identifica os dilemas que governo e empresas devem enfrentar em defesa do crescimento.

por Françoise Terzian Jornalista

Como o senhor avalia a posição do Brasil no mercado internacional? Nossas empresas são competitivas?

R: As empresas brasileiras, em geral, são bastante compe-

titivas na fase produtiva. Elas têm produtos de alta qualidade, capazes de conquistar consumidores em qualquer país do mundo. Mas, nos últimos tempos, alguns fatores estão diminuindo nossa competitividade

lá fora. O primeiro é o câmbio valorizado. Com o real forte há quase um ano, centenas de empresas já deixaram de exportar, pois a perda na margem de lucro é tamanha que acaba pensando mais investir no mercado

interno. Além disso, no Brasil as indústrias não têm grandes incentivos para exportar: os impostos são elevados e a infra-estrutura de transporte é precária. Veja o caso da Lei Kandir, que obriga a devolução dos créditos de ICMS aos exportadores. Embora seja uma obrigação federal, a União vem empurrando a responsabilidade para os estados. Quem acaba pagando a conta é o empresário. Ou arca com o prejuízo ou é obrigado a “exportar” impostos, elevando o custo de seu produto. Com mercadorias caras, fica muito difícil competir com os preços reduzidos dos chineses e outros asiáticos.

Quais são os principais pontos de atenção em nossa política de negócios internacionais?

R: Qualquer exportador só conquista mercados e se consolida como fornecedor para determinado país caso ofereça sempre produtos com a mesma qualidade, entregues pontualmente e sem grandes variações de preço. Também é importante estar sempre atento às inovações relacionadas à mercadoria exportada, para que o concorrente não o surpreenda e “roube” seu comprador. De maneira geral, os empresários brasileiros conseguem atender a essas exigências. Mas, muitas vezes, são surpreendidos por fatores exógenos. Além do câmbio pouco competitivo, há hoje a concorrência com os produtos da China. As mercadorias chinesas têm preços

Com o real forte há quase um ano, centenas de empresas já deixaram de exportar, pois a perda na margem de lucro é tamanha que acaba compensando mais investir no mercado interno.

muito baixos, mas todos sabem que isso é fruto de uma política de subsídios dados pela República Popular da China e também de uma moeda que há anos está artificialmente desvalorizada. Também não dá para esquecer o desrespeito das empresas chinesas às leis trabalhistas: pagam pouquíssimo aos funcionários, que trabalham mais de 14 horas por dia, seis vezes por semana.

Quais são as experiências mais bem-sucedidas de empresas brasileiras no seleto grupo de empresas com competitividade internacional?

R: O caso que mais chama a atenção é o da Embraer, que hoje está entre os quatro maiores fabricantes de aviões do mundo. A empresa chegou a esse patamar porque sempre apresentou aeronaves de qualidade, ocupando no mercado um espaço que só tinha a concorrência da canadense Bombardier. Também não dá para esquecer a Alpargatas, das sandálias Havaianas. Com uma excelente estratégia de marketing, os chinelos são hoje fenômeno de vendas no exterior. Voltou a fazer

sucesso no Brasil depois que estouraram as exportações. No setor de bebidas, destaco a Companhia Müller de Bebidas, com a Cachaça 51; no de alimentos, cito a Sadia, exportadora de frango, e os produtores de carne, açúcar e café. A Native, por exemplo, é a maior produtora e exportadora de açúcar orgânico do mundo. A Marcopolo, no setor de carrocerias de ônibus, é outro exemplo notável de competitividade da indústria brasileira.

Quais as principais ações da Fiesp no sentido de patrocinar a inserção de nossas empresas no comércio internacional?

R: A Fiesp tem atuado em duas vertentes. Uma diz respeito ao papel do próprio empresário; a outra, à ação do governo. Além de prestarmos assessoria técnica em comércio exterior para todas as empresas associadas, e de termos criado o serviço de certificado de origem *on-line* – emitido em poucas horas –, promovemos dezenas de rodadas de negócios por mês com compradores estrangeiros integrantes de missões comerciais estrangeiras



em visita ao Brasil. Algumas vezes esses encontros são setoriais; outras vezes englobam diversos segmentos da produção nacional. Nessas rodadas, os empresários sentam-se à mesa para negociar com importantes empresários estrangeiros, sem ter que viajar para fora do país, e, portanto, a um custo baixíssimo. Mas também atuamos na promoção de missões empresariais internacionais, seja levando nossas empresas para o exterior, ou mesmo acompanhando missões oficiais do governo brasileiro em visitas a outros países. Em março, recebemos uma missão italiana de mais de 300 empresas, e foram feitos mais de mil encontros de negócios. Em outubro próximo, será nossa vez de levarmos os empresários brasileiros para a Itália.

Vocês atuam diretamente com o governo?

R: Como os entraves ao exportador ainda são muitos, a Fiesp também atua junto ao governo, propondo medidas que facilitem as transações. Nossos pleitos vão desde a desoneração tributária à produção exportável até a reforma da legislação cambial – algo que conseguimos

conquistar recentemente, com o anúncio feito pelo ministro Guido Mantega, em 26 de julho. Outro pleito da Fiesp também atendido pelo governo federal foi a regulamentação das salvaguardas contra a China. Esse era um direito legítimo do exportador brasileiro, mas que o governo relutava em aplicar por convicções ideológicas ou receio infundado de retaliações. A entidade também atua junto ao governo federal nas negociações comerciais multilaterais (como as da OMC), ou com outros países e blocos econômicos. Realizamos aprofundados estudos que nos permitem auxiliar o governo ou impedi-lo de fazer um acordo que possa vir a trazer prejuízos para o Brasil. Fazemos pressão, mas sabemos que muitas vezes não somos suficientemente ouvidos, e medidas inconseqüentes acabam sendo tomadas. Foi o caso da assinatura do Mecanismo de Adaptação Competitiva (MAC) com a Argentina.

A política do governo brasileiro tem ajudado nesse processo?

R: O atual governo conseguiu apresentar bons resultados

na atividade de comércio exterior brasileiro em grande parte porque nos últimos três, quatro anos vimos experimentando um período de forte expansão da economia internacional. Os países nunca compraram tanto. E, nesse sentido, é inegável o importante papel da China, que compra mais e mais a cada dia. É verdade que o governo brasileiro realizou inúmeras ações de promoção comercial, mas elas foram, de certa forma, desarticuladas das reais necessidades dos empresários. O enfoque do presidente Lula foi, em geral, com países de baixo poder aquisitivo, como os da África ou da América Latina. É claro que esses mercados também são interessantes, mas eles atendem às necessidades de poucas empresas e não compram em grande escala. O ideal teria sido focar nos maiores blocos consumidores mundiais – os Estados Unidos e a União Européia, conjuntamente responsáveis por cerca de quase 2/3 da economia mundial. Na verdade, o que aconteceu é que o presidente Lula confundiu política comercial com ideologia. E afinidade ideológica nunca foi motivo suficiente para ninguém vender ou comprar mais.

Qual a opinião do senhor sobre os blocos regionais?

R: Cada vez mais, o mundo está se dividindo em blocos de integração regional. Esse é o caminho natural. Há muitos benefícios potenciais nesse modelo. Com a eliminação de impostos, por exemplo,

O atual governo conseguiu apresentar bons resultados na atividade de comércio exterior brasileiro em grande parte porque nos últimos três, quatro anos vimos experimentando um período de forte expansão da economia internacional.

as economias desses países ganham competitividade nas exportações intrabloco e podem ter importantes ganhos de escala. Negocia-se em conjunto com outros blocos ou países, e muitas vezes isso pode significar maior poder de barganha. Em blocos, os países também assumem a responsabilidade de cooperação recíproca, como foi o caso da União Européia. Maior exemplo de sucesso desse modelo, hoje seus 25 países membros já utilizam, desde 2000, o euro como moeda única. Mas mesmo nesse caso é impossível dizer que não há divergências internas. Em muitas ocasiões afloram entre os países graves conflitos de interesses, e suas respectivas soberanias nacionais são postas à prova diante do interesse coletivo. Apesar dos benefícios que o bloco trouxe à região, o “não” à Constituição Européia pode ser visto como um exemplo de que existe uma boa parcela da população contrariado com a condução do bloco. Mas não acho que o futuro da União Européia esteja comprometido ou em risco. É na atualidade um exemplo notável de integração política e econômica.

Como o Brasil está lidando com blocos como Alca e União Européia? Quais as perspectivas futuras?

R: Nesses quatro anos, o governo deu pouca atenção para os Estados Unidos – o maior consumidor mundial – ou para a Europa. As negociações para a criação do acordo de livre-comércio entre

Irão se manter no páreo os países mais competitivos. E esse não deve ser o caso do Brasil, simplesmente porque hoje em dia estamos com o câmbio extremamente sobrevalorizado e a infra-estrutura interna inadequada e incompatível com um forte crescimento econômico.

Mercosul e União Européia, por exemplo, estão paradas principalmente porque o Brasil, maior membro do Mercosul, não se empenhou para dar continuidade e concluir o acordo. O mesmo, ou pior, aconteceu com a Alca, Área de Livre-Comércio das Américas, que começou a ser negociada em 1994 e até hoje não saiu do papel. O caráter ideológico das negociações é tamanho que já virou clichê entre os discursos mais radicais. Mas é bom lembrar que esses dois mercados, EUA e UE, juntos somam quase 50% de nossas exportações. Se tivermos acordos que permitam aos nossos produtos entrar com tarifas mais baixas ou zero nos mercados norte-americano e europeu, poderemos dar um salto em nossas exportações. Não estou dizendo que esses acordos podem ser fechados hoje, da forma como foram discutidos pela última vez. Ainda temos muitos pedidos a negar e a aceitar. Outras tantas exigências devem ser conquistadas. Mas isso só poderá ser feito se as negociações forem retomadas. Nos últimos anos, o governo brasileiro disse que não negociaria os acordos entre União Européia e Mercosul e aqueles para

a criação da Alca enquanto não fosse finalizada a Rodada Doha da OMC. Agora, com a pausa por tempo indeterminado nas negociações multilaterais, não há mais desculpa. O próximo presidente da República precisa resgatar o tal papel de líder regional de que tanto se falou e finalmente trazer essas negociações de volta para a agenda.

Nos últimos meses, a mídia vem popularizando o fato de nossas vendas externas estarem em bom caminho. Há motivo para otimismo?

R: Realmente as exportações brasileiras cresceram muito nos últimos anos. Mas isso não aconteceu só com o Brasil. O mundo inteiro passou a vender mais para fora. Isso porque a demanda aumentou consideravelmente. Uma das razões para esse fato foi o crescimento avassalador da China. Nos últimos 15 anos, a economia chinesa cresceu a uma média anual de 10%, mas esse fenômeno da economia chinesa só foi percebido mais recentemente. Aquele gigantesco mercado acabou



É verdade que o governo brasileiro realizou inúmeras ações de promoção comercial, mas elas foram, de certa forma, desarticuladas com as reais necessidades dos empresários. O enfoque do presidente Lula foi, em geral, com países de baixo poder aquisitivo, como os da África ou da América Latina.

impulsionando as exportações de outros, que, por venderem mais, geraram mais empregos e também registraram crescimento. Podemos dizer que o Brasil se aproveitou desse *boom* global, mas de forma muito tímida. Digo isso porque, embora tenhamos conseguido elevar nossas exportações, continuamos ainda com apenas 1,2 % do *market share* mundial. Ou seja, outros países também passaram a exportar mais – e bem mais do que a gente. Além disso, enquanto a maioria das nações emergentes conseguiu nos últimos anos uma taxa de crescimento econômico acima de 6% ou 7% ao ano, o Brasil experimentou uma taxa média medíocre, na casa dos 3% ou 4%. Para os próximos anos, há a previsão de que a economia mundial irá desacelerar; portanto, deve diminuir o ritmo das exportações de todos os países. Irão se manter no páreo os países mais competitivos. E esse não deve ser o caso do Brasil, simplesmente porque hoje em dia estamos com o câmbio extremamente sobrevalorizado e a infra-estrutura interna inadequada e incompatível com um forte crescimento econômico.

Então há riscos reais de se deixar levar pelo bom momento e esquecer cuidados que podem, mais para a frente, comprometer a imagem e o desempenho do Brasil exportador?

R: Esse risco existe e é iminente. Aliás, o atual governo fez isso. Os prejuízos talvez só apareçam no próximo ano. Se não houver reeleição, é provável inclusive que se diga que a culpa é do novo presidente, mas é óbvio que será uma grande falácia. Isso porque o governo já deveria ter tomado providências para conter a supervalorização do real, se é que tinha mesmo interesse em manter as exportações. E deveria ter, pois a cada US\$ 1 bilhão exportado, cerca de 60 mil novos empregos diretos são gerados no país. O governo federal também deveria ter honrado o compromisso constitucional de garantir a compensação ou a restituição dos créditos de ICMS aos exportadores. Este ano, o poder executivo se eximiu da responsabilidade de dedicar verba para isso no orçamento de 2006. Ofereceu “zero” para que qualquer oferta que o Legislativo fizesse fosse considerada boa. Pura manobra. O

que acabou sendo aprovado com certeza ainda será insuficiente para cobrir todo o montante necessário neste exercício.

O senhor acredita que o Brasil tem chance de se tornar uma base de *offshore* de serviços à distância – no caso de tecnologia da informação (TI) – e competir com a Índia?

R: Acredito que o Brasil tem um enorme potencial no setor de TI, como fornecedor de *softwares* e de *outsourcing* em serviços de informática. Em relação à Índia, temos uma desvantagem, que é o idioma. Apesar dos milhares de dialetos falados naquele país, o inglês é considerado a primeira língua, enquanto por aqui ainda são poucos os fluentes em inglês. Isso acaba nos impedindo, por exemplo, de manter aqui uma base central de atendimento ao consumidor de uma multinacional. Na Índia isso ocorre e gera muito emprego. Mas o Brasil, por exemplo, tem excelente potencial nas áreas de tecnologia bancária, de votação eletrônica, *softwares* de gestão e produção áudio visual.

Françoise Terzian

Jornalista

E-mail: francoiseterzian@uol.com.br

Cirque du Soleil

No início de agosto estreou em São Paulo o espetáculo Saltimbanco, do Cirque du Soleil. Aproveitando essa oportunidade, a FGV-EAESP convidou Mario D'Amico, diretor de Marketing do Cirque, para uma visita à Escola. Ele nos falou sobre o modelo de gestão da companhia canadense que revolucionou o entretenimento e faturou US\$ 700 milhões em 2005.

São 3 mil funcionários de 40 países diferentes falando 25 idiomas. De seus artistas, 34 são brasileiros. Seus produtos rompem barreiras culturais. Atualmente são 11 shows itinerantes mundiais e seis residentes, sendo um em Orlando e cinco em Las Vegas. Os relacionamentos interculturais são simples quando comparados à complexa logística e aos detalhes da montagem de um espetáculo itinerante. São utilizados 80 caminhões para transportar tendas, cenários e figurinos. É preciso lidar com questões como visto de entrada, idioma, moeda e demais diferenças culturais para as 150 pessoas que compõem cada espetáculo.

O Cirque se tornou objeto de estudo de administradores, além de um fenômeno artístico mundial. Começou com um negócio pequeno, em 1984, idealizado por Guy Laliberté, ex-músico e engolidor de fogo, seu atual presidente. Seu sonho era percorrer o mundo e se divertir fazendo isso. Conforme suas palavras, o core business de sua empresa “gira em torno da investigação de novas formas

de entrar em contato com o público e tocá-lo, tendo sempre em vista a sua própria reinvenção”. Num momento em que o setor se encontrava em declínio, ameaçado principalmente pelas diversões eletrônicas e elevados custos de logística, sobretudo pela manutenção de animais, ele abriu um novo mercado. Integrou os componentes do circo em um tema único para contar uma história com início, meio e fim. Redefiniu o conceito para criar algo diferente com elementos da ópera e balé. Hoje ele e sua equipe se posicionam como criadores de conteúdo, distribuídos em vários formatos: CD, DVD, programas para TV, shows e bares temáticos em cruzeiros marítimos.

Apesar de sua origem artística, o segredo do sucesso parece estar na sua capacidade de manter um tenso equilíbrio entre arte e negócio. Como conseguem isso? Permeando toda a organização com a integração desses dois mundos a princípio incompatíveis. Na sede, em Montreal, suas salas de reunião são identificadas pelos nomes dos espetáculos, e daí seus executivos acompanham os ensaios dos acrobatas, enquanto definem novos destinos ou recebem patrocinadores. Também confeccionam anualmente milhares de peças de vestuário e sapatos, em regime artesanal. Mais do que combinar opostos, o Cirque conseguiu perpetuar a essência e a magia do início de suas atividades. Perfeitamente possível para empresas de qualquer setor.



Roseli Morena Porto
FGV-EAESP

Miopia estratégica

Cresce a popularidade das estratégias de marketing focadas na base da pirâmide. O fenômeno tem sido liderado por grandes corporações globais e observado principalmente em economias emergentes. A expectativa endereçada a essas estratégias é de que atinjam, ao mesmo tempo, um alvo econômico e um alvo social, com a erradicação da pobreza mediante a ampliação do consumo. Este artigo destaca questões estratégicas ignoradas por essa perspectiva em marketing e aponta como essa miopia estratégica deve ser superada em economias emergentes.

por **Alexandre Faria** FGV-Ebape

A globalização trouxe oportunidades e desafios para empresas e consumidores. Um dos maiores desafios é o poder alcançado pela teoria que descreve a globalização como um fenômeno de padronização. Essa teoria levou grandes empresas globais a reduzirem a importância do marketing em suas estratégias internacionais, o qual passou a cumprir

um papel mais tático, apesar de a literatura do marketing estratégico anunciar o contrário.

Essa teoria contribuiu ainda para gerar excessos que trouxeram à tona outros significados para globalização, tais como invasão, irresponsabilidade, exclusão e promoção de pobreza. Consumidores, acionistas, constituintes da socie-

dade civil e membros do governo reagiram em diferentes países. Em resposta, grandes empresas globais resgataram o marketing por meio da adoção de uma perspectiva mais social em suas estratégias internacionais.

Foi assim que nasceram as chamadas estratégias focadas na base da pirâmide – BDP –, que se voltam para o duplo objetivo de gerar lucros para as empresas e erradicar a pobreza em economias emergentes. Elas têm sido apresentadas por teóricos e analistas do marketing estratégico como uma nova proposta genial e revolucionária. Neste artigo ressaltamos algumas questões estratégicas que vêm sendo ignoradas por teóricos e analistas do marketing estratégico.

Um dos resultados das estratégias denominadas de base da pirâmide é a eliminação de inúmeras empresas locais de pequeno e médio portes que tipicamente atendem a esse tipo de mercado.

Origem das estratégias BDP. Ainda que haja controvérsias a respeito do que é globalização, a quem ela serve e quando teve seu início, alguns acontecimentos sobre o cenário global dos negócios e do marketing já podem ser analisados com clareza.

Em uma primeira fase da globalização, as grandes empresas globais, com origem e base em economias mais desenvolvidas, concentraram suas estratégias em economias emergentes nos consumidores de mais alta renda. A razão para isso era a conveniência da padronização das estratégias de marketing direcionadas à classe média em economias mais desenvolvidas.

Mas essa fase não perdurou muito tempo, logo surgindo os primeiros problemas. Segundo a literatura do marketing estratégico, cuja principal característica é ignorar questões efetivamente estratégicas, os mercados das economias emergentes, em particular seus consumidores, têm características e necessidades específicas. Seguindo essa literatura, grandes

firmas de consultoria e grandes empresas anunciaram a revolução do marketing no contexto da globalização: as estratégias focadas em consumidores menos favorecidos. Essa literatura ignora um histórico recente de questões estratégicas que estão por trás dessa “nova solução” revolucionária.

Primeiramente, membros e organizações da sociedade civil em economias mais desenvolvidas se voltaram contra as grandes empresas globais, a partir de então acusadas de irresponsáveis por explorar a mão-de-obra barata, impor padrões de consumo incompatíveis com realidades locais, formar relações controversas de parceria com governos e, finalmente, promover o aprofundamento de problemas sociais em economias emergentes.

Em seguida, consumidores e acionistas em economias desenvolvidas desafiaram abertamente as estratégias dessas grandes empresas por meio de argumentos que reproduziam vários dos tópicos debatidos recentemente no Fórum Social Mundial. Mais adiante, esse padrão de oposição se repetiu em economias emergentes. Finalmente, governos nacionais e locais em diversos países tidos como menos desenvolvidos tiveram que rever as relações de parceria com grandes empresas globais. Essas questões estratégicas, ignoradas pelos analistas e teóricos do marketing estratégico, ajudam a explicar por que as estratégias de marketing BDP tornaram-se um tópico central em sessões recentes do Fórum Econômico Mundial e em grupos de trabalhos na UNCTAD e na ONU.

Definindo estratégias BDP. Estudos feitos por grandes firmas de consultoria, em cooperação com instituições locais e internacionais, identificaram que enorme volume de transações efetuado diariamente em economias emergentes (principalmente Brasil, Rússia, Índia e China) não é contabilizado pelas estatísticas oficiais nem é reconhecido pelas grandes empresas globais. A maior parte dessa economia informal é constituída pelos 4 bilhões de pobres da “base da pirâmide”, seguindo a nomenclatura usada e difundida por Prahalad e seus associados, que ganham menos de 2 dólares por dia. Segundo a literatura

de marketing estratégico, a nova oportunidade estratégica para grandes empresas se concentra em transformar a economia informal e a “base da pirâmide” em mercados efetivos. Efetividade significa lucros para as empresas e erradicação da pobreza.

Essa nova oportunidade reproduz uma história muito usada por consultores e acadêmicos de marketing para demonstrar a relevância estratégica da área. A história diz que um gerente de vendas de uma empresa de calçados foi enviado a um país distante para identificar novas oportunidades de mercado. Ao chegar a esse país distante, o gerente da empresa observou que a maioria da população andava descalça. O gerente de vendas enviou então um relatório à matriz no qual informava que não havia mercado naquele país. Ao receber o relatório, o diretor de marketing da empresa afirmou que aquele país distante representava uma grande oportunidade de mercado exatamente porque as pessoas tinham uma necessidade que não vinha sendo atendida (cabe destacar que nenhum dos “nativos” foi consultado, nem autoridades governamentais ou membros da sociedade civil daquele “distante país”).

No contexto da globalização, a descoberta de que a base da pirâmide em economias emergentes – também conhecida como “o mercado dos pobres” – é um dos mercados

mais atrativos para as próximas décadas tem um significado bem mais estratégico do que aquele representado na clássica história do país dos descalços.

As estratégias BDP representam uma “solução empresarial” para as críticas direcionadas ao avanço da globalização, do mercado e das grandes corporações. Essas estratégias ressaltam a incapacidade dos governos locais de resolverem problemas sociais e políticos que colocam em risco a continuidade do capitalismo global. Em outras palavras, as estratégias BDP não seguem o propósito de atendimento de uma mera necessidade de consumidores, mas sim de lidar com interesses e desafios estratégicos bem mais amplos e poderosos.

Executivos e acadêmicos de marketing tendem a não reconhecer tais desafios e interesses porque os teóricos e analistas do “marketing estratégico” ignoram questões efetivamente estratégicas. Eles são os principais responsáveis pela nova miopia da área no contexto da globalização.

Nova miopia. Teóricos e analistas do marketing estratégico argumentam que as estratégias BDP evidenciam a importância estratégica do marketing para as grandes empresas no contexto da globalização. Apesar da preferência dos principais executivos das grandes empresas pelo uso de estratégias globais, as quais não reconhecem as neces-



sidades específicas dos consumidores, as estratégias BDP, segundo esses analistas, representam a vitória do marketing diante de tais estratégias ou visões focadas em resultados financeiros de curto prazo.

As estratégias BDP e os discursos produzidos por teóricos e analistas do marketing estratégico vêm atraindo a atenção de empresas e gerentes em economias emergentes. Diversas empresas locais vêm anunciando que “o mercado dos pobres é um ótimo negócio”. A maioria delas, no entanto, e devido à miopia que afeta a área, não reconhece que um dos resultados das estratégias BDP é a eliminação de inúmeras empresas locais de pequeno e médio portes que tipicamente atendem a esse tipo de mercado.

A globalização e as grandes corporações tendem a produzir mais disfunções e assimetrias do que soluções e desenvolvimento para as sociedades. Esse outro lado da realidade foi abandonado pelos analistas e teóricos do marketing estratégico.

Míopes, os discursos do marketing estratégico ignoram questões estratégicas ressaltadas por autores de outras áreas que analisam o avanço da globalização, do mercado e das grandes corporações. Segundo esses autores, a globalização e as grandes corporações globais tendem a produzir mais disfunções e assimetrias do que soluções e desenvolvimento para sociedades. Esse outro lado da realidade foi abandonado pelos analistas e teóricos do marketing estratégico e é com isso que o restante deste artigo irá ocupar-se.

O marketing na globalização. Por que as estratégias BDP vêm encantando crescente número de teóricos e analistas do marketing estratégico? Por que eles desprezam as questões efetivamente estratégicas e as críticas históricas feitas ao marketing?

A resposta a essas questões exige uma perspectiva político-histórica de análise. O ocaso do modelo de socialismo

de Estado e o advento da globalização a partir do início da década de 1990 resultaram no apogeu do mercado. Sem muitas reflexões críticas, empresas estatais foram transformadas em empresas privadas, cidadãos em consumidores, bens públicos em bens privados, direitos em necessidades, e relações sociais e políticas em relações econômicas.

Autores e analistas do marketing estratégico denominam essa nova realidade de era da estratégia orientada para o mercado. Eles argumentam que marketing tornou-se estratégico por causa da inexorável expansão do mercado, mas ignoram as críticas históricas à relevância da disciplina de marketing e as recentes ao avanço da globalização e do mercado.

Essa miopia estratégica é particularmente preocupante porque a expansão do mercado no contexto da globalização ampliou e evidenciou diversos tipos de assimetria, especialmente em países tidos como menos desenvolvidos. Isso ajuda a explicar a crescente preocupação de pesquisadores de diferentes áreas com ética e responsabilidade social corporativa e também com o papel efetivamente cumprido pelo marketing na sociedade. Esse processo de expansão também evidenciou e

ampliou dois tipos de assimetrias: a assimetria de mercado e a assimetria acadêmica.

Assimetria de mercado. Em termos históricos, as relações entre empresas e consumidores são bem mais assimétricas em países menos desenvolvidos do que nos mais desenvolvidos. A globalização ampliou e evidenciou esse quadro. Enquanto consumidores em países mais desenvolvidos usam o ato de consumir como ato político em resposta ao crescente poder das grandes corporações, consumidores no Brasil, por exemplo, ainda lutam para obter o reconhecimento de seus direitos legais.

A história tem mostrado que algumas estratégias de marketing de grandes corporações causam problemas sérios em economias menos desenvolvidas. Esse quadro ficou mais problemático porque a globalização ajudou a elevar o poder das grandes corporações em relação à so-

cidade organizada e governos locais, apesar do discurso de que “o consumidor é o rei”.

O avanço da globalização faz com que a implementação do mais importante princípio estratégico do marketing – não o de meramente satisfazer os consumidores, mas sim o de que empresas (em especial as de grande porte) não abusem dos consumidores e de que o atendimento de suas necessidades resulte em desempenho superior para as empresas e em desenvolvimento sócio-econômico – fique ainda mais importante em economias emergentes. Entretanto, “soluções empresariais” tais como as estratégias BDP não resolverão tamanho desafio porque seus proponentes fazem mais parte do quadro de problemas do que do quadro de soluções.

Os teóricos e analistas do marketing estratégico não reconhecem essas questões estratégicas e os acadêmicos de economias emergentes também tendem a seguir o mesmo padrão de miopia devido a um outro tipo de assimetria: a assimetria acadêmica.

Assimetria acadêmica. O conhecimento acadêmico em marketing no Brasil é subordinado ao conhecimento produzido e publicado nos EUA. Esse quadro de assimetria se observa em quase todos os países, e não apenas na área de marketing.

Esse quadro reproduz e fortalece a teoria da globalização como um fenômeno de padronização e, correspondentemente, deve ser desafiado em economias emergentes. Uma primeira razão é que o sistema de marketing construído nos EUA tem criado sérios problemas sociais, especialmente em economias menos desenvolvidas. Uma segunda razão é que o domínio dos EUA na área não se traduz em relevância. Autores europeus argumentam que, ao longo das últimas décadas, as teorias de marketing não tiveram qualquer desenvolvimento substancial nem melhoraram significativamente as práticas dos gerentes da área.

Dois grandes desafios devem então ser enfrentados por acadêmicos de economias emergentes. O primeiro é que o conhecimento dominante em marketing estratégico suprime questões de poder, política e história que são centrais para a compreensão dos mercados, da globalização e das estratégias BDP. O segundo é que não é fácil fazer com que desenvolvimentos acadêmicos construídos na base da pirâmide desafiem os discursos do marketing estratégico devido à assimetria acadêmica.

Perspectivas. Uma das razões da enorme influência global dos EUA na área de marketing é o papel cumprido por instituições tais como o Marketing Science Institute (MSI) e a American Marketing Association (AMA). A preocupação central dessas instituições tem sido não somente a produção de conhecimento, mas principalmente a disseminação do conhecimento made in USA.

Contando com recursos e poder institucional que são escassos em economias menos desenvolvidas, acadêmicos na Europa vêm desafiando com algum êxito o conhecimento dominante em marketing produzido nos EUA. Entre os argumentos dos europeus, três merecem destaque: primeiro, marketing não é uma ciência universal ou neutra; segundo, a pesquisa em marketing deve contemplar características sociais, políticas, econômicas e culturais; e terceiro, a relevância da disciplina deve focar principalmente nos interesses dos praticantes e da sociedade.

Poderíamos então contar com a ajuda de alguns acadêmicos europeus para lidar com o desafio de superar a nova miopia da área em países emergentes, como o Brasil? Isso é improvável, visto que esses pesquisadores enfrentam muitos problemas em seus países para desafiar os teóricos e analistas do marketing estratégico e também para construir na Europa instituições parecidas com a AMA e o MSI.

Então o que fazer? Primeiro, reconhecer que marketing é importante demais para ser tratado somente por especialistas. Segundo, reconhecer que soluções em economias emergentes devem envolver a “comunidade do marketing”. Acadêmicos, executivos, consumidores, membros do governo e da sociedade civil devem promover debates focados nas estratégias BDP e deles participar, aproveitando essa oportunidade para construir instituições em economias emergentes que lidem com marketing sob uma perspectiva efetivamente estratégica.

Alexandre Faria

Doutor em Administração de Empresas pela University of Warwick, UK.

Prof. Adjunto da FGV-Ebape e coordenador do Grupo de Estudos em Estratégia de Marketing

E-mail: afaria@fgv.br

Ajustes difíceis

A administração tem paixão por sucessos e fobia por fracassos. A consequência disso é que freqüentemente as empresas são privadas das importantes lições que o fracasso pode oferecer. Ajustamentos são sempre difíceis, mesmo que sejam feitos para adaptar a organização a condições melhores. Algumas conseguem ajustar-se, mudando estruturas, processos, admitindo e demitindo pessoas.

No entanto, em casos problemáticos, quando é necessário adotar medidas drásticas para a redução de despesas, que implicam revisões de estruturas organizacionais e dispensa de pessoal, o número de empresas que não conseguem se ajustar é muito maior. E o resultado extremo, e doloroso para todos, é a falência.

As razões para as dificuldades de ajustamento são as mais diversas. A mais comum é quando há impasse político, ou seja, quando os atores detêm poderes semelhantes e divergem sobre as medidas a adotar. O problema é que o ajuste implica uma centralização decisória; dificilmente ele é obtido mediante procedimentos consultivos e participativos. Isso leva a que muitas empresas, tendo que realizar ajustes pesados, acabem contratando um consultor externo que deverá fazer o *turnaround*.

A consultoria de *turnaround* trabalha com o pressuposto de que medidas difíceis têm que ser tomadas de maneira centralizada, às

vezes adotando procedimentos arbitrários e sem possibilidade de que as diversas partes atingidas possam recorrer das decisões tomadas. O *turnaround* gera benefícios sob a forma de melhoria da liquidez e da saúde financeira imediata. Mas deixa marcas profundas no clima organizacional e nas pessoas.

Mesmo reconhecendo que ajustes são sempre difíceis e que o caminho está cheio de obstáculos, o que se pode fazer para torná-lo menos sofrido? Primeiramente, a existência de uma boa liderança. Isso significa liderança legítima, ou seja, aceita pela maioria e que esteja disposta a arcar com os ônus, queimando capital político para realizar as mudanças. Em segundo lugar, elas devem ser rápidas. Climas de insegurança geram ruídos, fofocas e boatos em grande quantidade. O remédio é manter as linhas de comunicação abertas e informar de maneira clara o que se quer fazer. Nada mais propenso a gerar boatos do que comunicações truncadas ou mesmo falta de comunicação. Ainda que essas medidas sejam adotadas, elas não apagam o fato de que mudar não é fácil. O ser humano tem propensão a ser conservador, mantendo-se sempre na sua zona de conforto. Mesmo mudar para melhor gera insegurança e pode levar a que se vacile. Para o que é desconfortável só resta a alternativa de ingerir rapidamente o amargo cálice e enfrentar os dissabores. Certamente sempre se espera que depois disso as coisas melhorem.



Carlos Osmar Bertero
FGV-EAESP

Sensibilidade cultural

A medida que os negócios internacionais se intensificam, envolvendo empresas de diversas partes do mundo, torna-se cada vez mais freqüente a interação de executivos de nacionalidades distintas. Quando essa interação se efetiva, realiza-se um verdadeiro encontro entre as partes; porém, nem sempre isso ocorre, dando margem a choques culturais potencialmente nocivos ao desempenho do negócio. O artigo analisa as formas de lidar com esses encontros e desencontros culturais.

por **Betania Tanure** FDC – Insead e **Roberto Gonzalez Duarte** PUC/MG

Em um cenário de crescente internacionalização de nossas empresas, torna-se importante dar mais atenção ao debate sobre o impacto da cultura dos países nos negócios das empresas multinacionais. As primeiras discussões sobre o tema foram determinadas pela tese *culture-free*, ou seja, pela crença de que as práticas organizacionais e gerenciais

não sofriam maiores influências da cultura das nações. Predominava a teoria convergente que defendia o caráter universalista dessas práticas.

Nos anos 1970, porém, constatou-se que muitas delas não eram facilmente transferíveis para outros países, colocando-se em xeque a tese anterior. Surgiu então uma

corrente oposta que deu origem à teoria divergente. Admita-se, como pressuposto básico, que a cultura e o ambiente institucional nos quais as organizações estavam inseridas influenciavam os sistemas de negócios. As diferenças entre esses sistemas nos vários países (ou mesmo em regiões de um mesmo país) ganharam importância e se discutiu seu impacto sobre estilos de liderança, gestão de pessoas e motivação, entre outros aspectos.

A proximidade geográfica dos mercados latino-americanos muitas vezes não revela a verdadeira complexidade das adaptações necessárias. O pressuposto reducionista de que o mercado latino-americano é uma simples extensão do mercado brasileiro gera muitos “desencontros” culturais.

O atual contexto de globalização econômica, integração de mercados e conhecimento “sem fronteiras” resgata e atualiza os princípios da convergência. Seria a volta triunfante dessa teoria? Parece que não. Uma terceira corrente surge para conciliar as duas outras, defendendo a coexistência dos princípios da convergência e da divergência nas organizações. Esse pensamento, denominado por um de nós de “divergência convergente”, postula que as diferenças entre países (ou regiões de um país) influenciam mais fortemente algumas dimensões organizacionais que sofrem o impacto dos valores – isto é, aquelas em que as suas verdadeiras crenças são praticadas. Por seu lado, as dimensões mais hard, como a estrutura da empresa, não sofreriam tanto a influência da cultura local e seriam mais permeáveis a práticas universais. Essa abordagem nos parece não somente mais integradora como também mais adequada para responder aos atuais desafios das organizações.

A “divergência convergente” traduz algumas armadilhas que as diferenças culturais podem representar para executivos e empresas, armadilhas essas que, muitas vezes,

são difíceis de evitar. Antes de irmos a elas, é fundamental ressaltar que a relevância das diferenças ou semelhanças culturais para os negócios internacionais relaciona-se com o tipo de operação que se realiza. Nas operações mais complexas (por exemplo, aquisições, alianças estratégicas, *greenfield*), tal relevância é mais significativa que nas mais simples (por exemplo, nas exportações).

Falsa uniformidade. A homogeneização de certos hábitos de consumo, a disseminação de idéias e ideologias e a padronização de certas práticas organizacionais (produtivas e financeiras, por exemplo) podem sugerir uma uniformidade maior do que a que realmente existe entre as culturas. Em contraponto, há os casos em que a admiração, ou até certo fascínio, dos executivos pelas diferenças culturais, principalmente pelos seus aspectos mais externos – *cuisine*, artes, estilo de vida, entre outros –, pode parecer suficiente para dar lugar ao “encontro” cultural.

Contudo, tanto num caso quanto no outro fica-se na superfície da cultura. E, como a corrente da “divergência convergente” sustenta, as diferenças se manifestam em níveis mais profundos, abrangem os valores. Entre dois países, os valores podem não se assemelhar, e é possível até que muitas das pessoas que os praticam (desde a infância) não tenham consciência deles. Quando isso acontece, e sob o efeito envolvente da esperada uniformidade, da atração pela cultura estrangeira ou de ambas, o “encontro” não se concretiza, dando lugar ao “desencontro”. Diante dele, e só então, os executivos se dão conta da real extensão em que a cultura influencia os negócios internacionais e sua gestão.

Pesquisas que realizamos, como também as relatadas por outros autores, demonstram a predominância dessa visão mais superficial de outras culturas entre os executivos que atuam em operações internacionais. Isso ocorre em todo tipo de operação e resulta principalmente de dois fatores. O primeiro se relaciona ao tempo. Embora muitos desses profissionais viajem repetidas vezes para os mais diversos países, geralmente os contatos com executivos no

exterior são breves. Vale destacar que, durante o período de que dispõem para tais contatos, prevalece a troca de informações sobre as dimensões *hard* do negócio – afinal, é o que lhes será cobrado e é para isso que foram preparados. O segundo fator que contribui para uma visão mais estereotipada de outras culturas diz respeito ao conhecimento de sua própria cultura. Não conhecê-la resulta em dificuldades de identificar mais claramente as diferenças e similaridades.

Sensibilidade cultural. Como melhorar isso? Seria equívoco, ou até contra-senso, pensar que se deve obedecer a um padrão único de ação, a um modelo, ao lidar com outras culturas. A maneira como um executivo se posiciona diante das diferenças ancora-se em sua própria cultura, já que é por ela influenciado. Esse é um ponto importante e traz em si certa complexidade.

Algumas situações requerem o que chamamos de sensibilidade cultural, que se traduz em as pessoas estarem atentas e sensíveis à existência e ao impacto das diferenças de cultura nas relações empresariais e gerenciais. Em outras circunstâncias, entretanto, não basta reconhecer as diferenças e seu impacto. É preciso levar em conta o relativismo cultural.

Por exemplo: o povo brasileiro geralmente é descrito como caloroso, receptivo e aberto aos estrangeiros, o que normalmente é fonte de orgulho para nós. Porém, é preciso saber que tal atitude é assim interpretada por nós, brasileiros, mas não necessariamente por todos os povos. O inglês pode considerar a forma pessoal muito invasiva e o finlandês pode vê-la como desconcertante. Da mesma forma, se pensamos na maneira de lidar com o poder, o brasileiro pode ser considerado extremamente autoritário pelo dinamarquês, mas muito democrático aos olhos do iraquiano.

Ambos os conceitos nos remetem à questão do conhecimento, tratada acima: para compreendermos a cultura do outro, o primeiro passo é conhecer a nossa cultura, ou seja, seus valores fundamentais e invisíveis. Só assim seremos capazes de ir além dos estereótipos – ou dos artefatos, como diz Hofstede, um dos mais conhecidos teóricos dessa área. E nosso conhecimento deve abranger tanto os pontos considerados como positivos ou como negativos, condição

vital para que um executivo esteja apto a fazer bom uso das diferenças e evitar os problemas que um posicionamento inapropriado causaria.

Cultura brasileira. E o que é fundamental conhecermos sobre a cultura brasileira? Para começar a compreendê-la livre de estereótipos, devemos observar os traços que a definem. Betania Tanure, em seu livro *Gestão à Brasileira* (2005), ressalta três pilares fundamentais: a concentração de poder, as relações pessoais e a flexibilidade. Vamos centralizar nossa análise no terceiro pilar, embora nos pareça útil descrever brevemente os três.

A concentração de poder se refere ao grau de importância dado às diferenças de poder existentes entre as pessoas. No Brasil as relações de trabalho são mais marcadas pela hierarquia e pela concentração de poder, diferentemente do observado em países como Noruega ou Estados Unidos, nos quais as relações são muito mais igualitárias.

O segundo pilar, das relações pessoais, apresenta duas vertentes principais: os laços entre as pessoas, que no Brasil são muito mais intensos do que nos EUA, por exemplo, e influenciam de forma especial as relações profissionais; e a expressão das emoções, como alegria, raiva, tristeza, que são demonstrados mais claramente pelo brasileiro ou pelo italiano do que pelo inglês.

O terceiro, flexibilidade, pode ser mais bem entendido se observamos suas duas faces. Uma é a adaptabilidade, que se reflete na grande facilidade dos brasileiros para se ajustar aos vários pacotes econômicos do governo, a processos tecnológicos e a mudanças de regras. Não se relaciona com a produção de algo novo, mas com a capacidade de ajustar-se a novas situações em limites prefixados e de criar novos hábitos. A outra face é a criatividade, que diz respeito à inovação. O conceito mais amplo deste marcante traço da nossa cultura também se expressa na facilidade de convivência com opositos, o que pode ser altamente positivo nos processos de internacionalização de empresas.

Encontros e desencontros. O conhecimento dos valores mais fundamentais, tanto da própria cultura quanto da do país-alvo, na prática dos negócios internacionais permite ao executivo distinguir como, quando e por que as diferenças são importantes nas diversas esferas desses negócios. Isso é

fundamental em todas as fases do processo de internacionalização, desde a escolha do parceiro até, no caso de uma aquisição, a gestão de todo o processo de mudança.

No Brasil, pesquisa realizada recentemente por Tanure, em conjunto com Cyrino e Barcellos, com mais de 100 empresas brasileiras, demonstrou que a maior parte dessas organizações iniciou o processo de internacionalização por países mais próximos. O que motivou a escolha foi a percepção inicial de que eles seriam também culturalmente mais semelhantes ao Brasil.

Não apenas o corpo de executivos apresenta um perfil essencialmente doméstico nas jovens multinacionais brasileiras. O mesmo é observado nos conselhos de administração. Nossas pesquisas indicam que essa é uma dimensão da gestão em que as empresas ainda precisam avançar.

Entretanto, a proximidade geográfica dos mercados latino-americanos muitas vezes não revela a verdadeira complexidade das adaptações necessárias. O pressuposto reducionista de que o mercado latino-americano é uma simples extensão do mercado brasileiro gera muitos “desencontros” culturais, frustrando expectativas de desempenho empresarial. Experiências de algumas firmas brasileiras corroboram a existência desse “paradoxo”, que as fez amargar o insucesso em algumas operações. Um erro importante foi considerar mercados como Argentina, Paraguai e Uruguai extensões do nosso e não dar a devida atenção a certas diferenças, que se estendem das relações com os colaboradores às preferências dos consumidores de cada um desses países.

Porém, há exemplos de empresas que, vencidas as dificuldades de escolha do parceiro, foram capazes de reconhecer especificidades e diferenças da cultura brasileira, como as que esboçamos acima, e utilizá-las a seu favor.

Essa é uma das maiores competências da Natura, que, aliás, soube construir sua força com base em alguns dos traços marcantes da nossa cultura. A empresa demonstra, nos vários níveis hierárquicos, uma busca constante de objetivos, tais como valorização das relações, uso positivo da flexibilidade e, do lado oposto, a tentativa de diminuir a típica distância de poder. Tais metas ambiciosas têm como motivador um propósito estratégico claro e uma liderança inspiradora, e são fixadas pelas próprias pessoas.

Em pesquisas que realizamos sobre aquisições de empresas brasileiras por grupos estrangeiros, alguns traços de nossa cultura podem se traduzir em vantagem comparativa – o que confirma a importância do reconhecimento desses traços pelas nossas empresas. Constatou-se que o brasileiro adapta-se com mais rapidez a novos padrões gerenciais. A maior parte dos executivos estrangeiros das multinacionais que tem entrado no Brasil, sobretudo por meio de aquisições, aponta a relativa facilidade com que nos ajustamos a modelos de gestão implementados após a aquisição.

Não se pode deixar de observar, contudo, que as mesmas características culturais apresentadas como vantagem podem dificultar os processos de internacionalização das empresas brasileiras. Por exemplo: entre os muitos desafios desses processos está a transferência das vantagens competitivas ou comparativas, que envolve, entre outras questões, o convívio prolongado para a compreensão das nuances culturais e das idiossincrasias de cada mercado. Um segundo desafio refere-se à capacidade de transmitir conhecimento entre as diversas unidades da multinacional: as dificuldades de gerir o conhecimento e a aprendizagem em contextos multiculturais são um obstáculo para as empresas obter sucesso ao transferir as melhores práticas que desenvolveram no Brasil ou ao tentar incorporar às suas operações internacionais o conhecimento adquirido aqui.

Quando levamos em conta esses dois desafios enfrentados por nossas organizações, a flexibilidade à brasileira (mais especificamente a face dela denominada adaptabi-

lidade) não se traduz necessariamente em vantagem. Ao contrário, nesses casos, outras características culturais podem ser mais relevantes. Por exemplo, estruturas marcadas por forte hierarquia, formas de comunicação unidirecional (matriz-subsidiárias) e falta de oportunidades de intercâmbio entre unidades são alguns impedimentos.

Nessa análise não devemos deixar de lado certos traços típicos das sociedades latino-americanas que podem prejudicar a transferência de conhecimento entre as empresas. É o caso da chamada síndrome da intolerância à caixa preta. Como explica Dore em seu livro *Manufacturing miracles: paths of industrialization in Latin America and East Asia* (1990), trata-se de um *drive* para o domínio intelectual. Faz com que o indivíduo se sinta desconfortável em utilizar máquinas cujos princípios ele não conhece e mais desconfortável ainda se somente os estrangeiros entendem esses princípios e podem consertar essas máquinas.

Mindset local. Há ainda outro fator que, embora a rigor não possa ser considerado exclusivo da realidade brasileira, tem relação com nossa cultura e pode, efetivamente, dificultar o processo de internacionalização das nossas empresas e o enfrentamento desses desafios que acabamos de apresentar. Trata-se do *mindset* predominantemente doméstico, ainda uma característica de muitos dos executivos brasileiros. Isso se reflete até mesmo no perfil dos processos de expatriação, repatriação e impatriação de profissionais.

Segundo pesquisa realizada por Tanure publicada em 2006, as jovens multinacionais brasileiras que expatriam seus executivos têm nessa ação dois objetivos principais: ter alguém de confiança da empresa para controle das operações em um país desconhecido e transferir *know-how* para a unidade estrangeira. Mais uma vez, a cultura do país fundamenta nossas práticas. Devido à cultura relacional característica do Brasil, buscamos o controle através de pessoas, e não de sistemas.

Quanto aos repatriados, a questão maior está no fato de eles perceberem, ao serem recebidos na volta, que a experiência que adquiriram no exterior é subutilizada. Isso gera entre eles uma insatisfação que não raramente culmina em seu afastamento das empresas.

Ao dar esse direcionamento ao processo de envio e retorno de seus executivos, essas jovens multinacionais

ignoram ou menosprezam a oportunidade de formar líderes com mentalidade global, ou até mesmo de preparar pessoas que possam, em um momento seguinte (na repatriação em especial), contribuir de forma significativa para a ampliação do *mindset*.

Não apenas o corpo de executivos apresenta um perfil essencialmente doméstico nas jovens multinacionais brasileiras. O mesmo é observado nos conselhos de administração. Nossas pesquisas indicam que essa é uma dimensão da gestão em que as empresas ainda precisam avançar. Devido principalmente à limitada impatriação, os conselhos ainda são formados fundamentalmente por brasileiros. Além disso, muitas vezes a expressão regional é bastante significativa. Isso modela a lente de observação das empresas, influenciando, portanto, as suas escolhas estratégicas.

Perspectivas. As dificuldades aqui discutidas não deixam lugar para ilusões. Encontros culturais precisam ser preparados, planejados, não acontecem por acaso. O planejamento pressupõe, em primeiro lugar, conhecer e dar um sentido às diferenças culturais e, em particular, à cultura do próprio país.

Em segundo lugar, é necessário saber quando, como e por que essas diferenças são importantes nas diversas esferas dos negócios internacionais. Feito isso, o “executivo global” (aquele com mentalidade global) tem condições de se posicionar adequadamente diante do mosaico cultural que o circunda e, principalmente, avaliar como a sua própria cultura pode ser uma alavanca para tornar o seu posicionamento um fator de efetivo “encontro” de culturas e, mais do que isso, uma fonte de vantagem para os negócios.

Betania Tanure
Doutora em Administração
Profa. da Fundação Dom Cabral e profa. convidada do Insead
E-mail: betaniat@fdc.org.br

Roberto Gonzalez Duarte
Doutor em Administração
Prof. do Mestrado em Administração da PUC/MG
E-mail: robertoduarte@pucminas.br

O dilema de Sócrates

O filósofo Sócrates condenava a escrita como forma de registro do pensamento humano. O que sabemos sobre ele se deve principalmente aos escritos de seu discípulo Platão. Sócrates explicava que havia perigos embutidos no uso sistemático da escrita. Sócrates, via em um texto escrito a materialização do pensamento do seu autor. Um pensamento materializado em um texto poderia viajar no espaço e no tempo, sem seu autor. E exatamente por essa razão é que o pensamento se torna perigoso.

Ao ser lido distante do autor, o pensamento materializado pode ser indevidamente interpretado, sem qualquer recurso de defesa. Quando lido em época diferente, a situação poderia ser ainda pior: se o autor mudasse de idéia, os seus velhos pensamentos, com os quais nem concordava mais, estariam ali, vivos, independentes, a relembrar seus equívocos e talvez ganhando adeptos para posições das quais já se distanciara.

A despeito das opiniões de Sócrates, a escrita se consolidou como um meio muito eficiente para armazenar, transmitir e transformar idéias e informações. E como o meio em que vive o homem também é composto por mensagens, o ambiente foi também profundamente transformado pelo uso da escrita, contribuindo significativamente para ampliar a visão que o homem tem do mundo.

Alguns milênios depois, retornamos ao

mesmo dilema de Sócrates. Com a digitalização de nossos dados pessoais por meio de registros escolares, documentos, históricos de saúde, Boletins de Ocorrência, extratos bancários, compras na Internet, fotografias, Webcams, microfones, etiquetas inteligentes etc., nossas informações pessoais são digitalizadas e disponibilizadas em bases de dados ou páginas na Web, podendo ser, deliberadamente, mal utilizadas e voltadas contra nós e nossa integridade.

O dilema de Sócrates re-aparece hoje, quando questionamos se deveríamos permitir ou não que nossas informações sejam reutilizadas ou transmitidas. Além de ameaçar nossa privacidade, nossos registros digitais podem não nos representar adequadamente em um determinado local e momento. Não obstante, continuarão a ser lidos e interpretados livremente sem nosso completo consentimento.

Entretanto, por mais que possamos ser relutantes quanto aos riscos das novas formas de materialização e transmissão de informações, o caminho parece não ter mais volta. Assim como Sócrates não impediu a evolução da escrita, nós também não podemos deter a digitalização de nossas informações privadas. Seguindo o exemplo de Platão, as novas gerações se comportam como alunos rebeldes, dispostos a incentivar a criação de mundos virtuais nos quais vamos estar representados, quer queiramos ou não.



Eduardo H. Diniz
FGV-EAESP

Etiquetas indiscretas?

Cresce o número de empresas que utilizam microtransmissores de rádio embutidos em um chip como sistema de controle a distância. Essa recente tecnologia permite que etiquetas eletrônicas sejam apensadas a produtos ou mesmo a pessoas, possibilitando indicar a posição exata deles através de rastreamento pela Internet. O artigo mostra que a nova tendência promete otimizar processos logísticos das empresas e melhorar a rotina de consumidores ao redor do mundo, mas também representa riscos potenciais à privacidade desses mesmos consumidores.

por **Sergio Kulpas**, Jornalista

Os cenários de filmes futuristas parecem estar se tornando realidade com a nova tendência no campo das tecnologias de informação. Trata-se do desenvolvimento e da crescente utilização de microtransmissores de rádio em formato de chip – ou RFIDs, na sigla em inglês. Por meio deles, objetos podem ser rastreados e monitorados a partir da Internet

em qualquer ponto do planeta. Para algumas empresas, a novidade representa otimização em termos de logística e economia de recursos; para os indivíduos, no entanto, essas tecnologias aventam com a possibilidade de maior exposição e vulnerabilidade, na medida em que suas informações pessoais possam ser rastreadas.

Neste artigo discutimos as vantagens e riscos do uso das RFIDs pelas empresas, e conjecturamos sobre o futuro dessas tecnologias. Em particular, começamos com a discussão de algumas iniciativas de empresas pioneiras na sua utilização; em seguida, apresentamos algumas razões econômicas e tecnológicas que podem estar por trás desse uso, bem como o fomento que essas tecnologias parecem estar dando ao que vem sendo chamado de “Internet de objetos”; depois, discutimos o modo como algumas organizações ocidentais de defesa do consumidor têm se posicionado em relação a ela, mostrando ainda que há diferenças importantes quando comparadas às mesmas reações no Oriente.

Se por um lado a tecnologia abre a possibilidade para uma economia global de alta eficiência, com grande economia de custos e pouco desperdício, ela pode representar uma ruptura irreversível na sociedade, ao alterar radicalmente o conceito de vida privada.

As pioneiras. Algumas das maiores redes varejistas do mundo – Albertsons, Metro, Target, Tesco e principalmente o Wal-Mart – e o Departamento de Defesa dos EUA já disseram que planejam usar os RFIDs para monitorar o tráfego de mercadorias em sua cadeia de suprimentos. A indústria farmacêutica, fabricantes de pneus, empresas de defesa e outros setores estão dando passos para adotar a tecnologia. Padrões de segunda geração dessa tecnologia foram lançados no final de 2004, o que deve acelerar ainda mais sua adoção pelas empresas.

A gigante norte-americana do varejo Wal-Mart iniciou há dois anos um programa para que todos os seus grandes fornecedores adotem RFIDs até o começo do próximo ano. A cidade texana de Dallas está se tornando um centro de referência mundial na pesquisa e desenvolvimento de etiquetas inteligentes. A empresa de tecnologia Texas Ins-

truments Inc., com sede na cidade, é uma das pioneiras nessa tecnologia, e várias novas empresas surgiram atraídas pela perspectiva de bons negócios.

Atualmente, cerca de 500 lojas entre as 3.700 existentes na rede Wal-Mart participam do programa. A empresa prevê que 1.000 lojas serão integradas, quando o último grupo de fornecedores começarem a colocar RFIDs em embalagens e caixas de produtos.

Já a Procter & Gamble espera economizar US\$ 1,5 bilhão anualmente em custos usando a tecnologia. A Michelin, que fabrica 800 mil pneus por dia, está considerando colocar RFIDs em cada um deles. A Delta Airlines quer testar etiquetas com RFIDs nas malas dos passageiros, para reduzir o extravio e tornar seu encaminhamento mais eficiente. O Exército dos EUA quer colocar etiquetas inteligentes em 270 mil contêineres de carga e caminhões.

Na indústria farmacêutica, existem projetos para colocar RFIDs nos medicamentos e também nos pacientes de certas enfermidades, tornando-os parte de um sistema de rede – os remédios seriam dados apenas aos pacientes específicos daquela

medicação, na dosagem correta.

Vantagens econômicas. Quais são as vantagens dos RFIDs que justificariam sua crescente utilização pelas empresas? Em primeiro lugar, o tamanho: eles podem ter hoje menos de 0,3 milímetro – ou seja, algo próximo ao tamanho da ponta de um lápis. Em segundo, sua relativa independência: podem ser ativos (com bateria), semipassivos (também com bateria) e passivos (que são ativados pela energia indutiva do equipamento de leitura). Em terceiro lugar, o custo de manufatura das etiquetas com microtransmissores de rádio (RFIDs) está em queda, com a expansão da produção mundial e a entrada de pesos-pesados como a China e a Índia no estabelecimento de padrões, desenvolvimento e fabricação dessa tecnologia.

No entanto, mesmo com a queda acentuada no preço dos RFIDs, o piso do investimento é ainda muito alto, e por enquanto isso tem barrado a adoção em massa da tecnologia. Quando finalmente a barreira do preço for superada, os cientistas esperam o surgimento de uma “Internet de objetos”, em que todos os produtos de consumo cotidiano estarão etiquetados eletronicamente e conectados à rede mundial.

As perspectivas ficam melhores diante da previsão de queda no preço dos chips para os próximos anos e um interesse cada vez maior dos governos, o que pode levar à definição de padrões internacionais e incentivos para a produção em massa. Atualmente, o custo de uma etiqueta com RFID na Europa está em torno de 14 centavos de euro, valor que pode inviabilizar, por ora, seu uso em produtos com valores unitários baixos, como algumas mercadorias individuais nos supermercados.

Porém, alguns defendem uma linha de queda para o valor unitário da etiqueta. Por exemplo, Ian Furlong, gerente da divisão de Solution Services da Intel na Europa Central, estima que o preço dos RFIDs deve cair em breve para a marca de 5 centavos de euro. Segundo ele, isso deve despertar o interesse de outras indústrias e setores comerciais pela tecnologia. Já Andrea Huber, diretor do grupo alemão Informationsforum RFID, disse que a maioria das empresas está esperando que o preço das etiquetas transmissoras caia para 1 cent de euro antes de começar a adoção generalizada em suas operações.

Internet de objetos. Mas uma outra razão poderosa para a adoção dessas tecnologias é a promessa, nelas embutida, de tornar qualquer objeto passível de ser monitorado pela rede mundial de computadores. Tal promessa vem sendo chamada de “Internet de objetos”, um catálogo global tridimensional, com bilhões de objetos que podem informar sua localização, identidade e histórico através de conexões sem fio.

Alguns dos usos dos RFIDs devem ser encorajados: o controle de gado para impedir surtos de doenças, pedá-gios automáticos, controle de substâncias sensíveis (como remédios, produtos químicos perigosos e armamentos), sistemas automáticos de compras em postos de gasolina e a monitoração de milhões de animais domésticos.

A tecnologia ainda está em sua infância e muitas questões relacionadas com ela ainda estão em desenvolvimento – protocolos, padrões e infra-estrutura para gerenciar os dados de tantos chips transmissores. Um relatório recente da União Internacional de Telecomunicações das Nações Unidas sugere que a Internet eletrônica será algo pequeno comparado com essa possível Internet de objetos. O relatório indica que uma “era de universalidade” pode emergir com o uso de RFIDs e sensores, em que os seres humanos seriam minoria como geradores e receptores de informações: os objetos “conversariam” entre si, trocando informações e atualizando bancos de dados de modo contínuo.

A UIT estima que essa revolução tecnológica representará uma mudança positiva para os países mais pobres, uma vez que as nações em desenvolvimento estão fortemente envolvidas na criação e aperfeiçoamento desses itens. A UIT acredita que a proteção à vida privada deve fazer parte do design fundamental dessas tecnologias, mesmo antes de entrarem no mercado.

Assim, se por um lado a tecnologia abre a possibilidade para uma economia global de alta eficiência, com grande economia de custos e pouco desperdício, ela pode representar uma ruptura irreversível na sociedade, ao ferir o conceito de vida privada. Governos, empresas e organizações de direitos civis terão uma longa batalha pela frente para definir um meio termo no qual todos possam aproveitar os benefícios da Internet de objetos, sem sofrerem com seus aspectos mais sombrios.

Invasão de privacidade. Segundo Viviane Reding, da Comissão Européia para Sociedade da Informação e Mídia, o RFID vive seu grande momento. Reding disse que a padronização internacional das etiquetas é importante para seu desenvolvimento, mas que é preciso adotar medidas locais para evitar a invasão da vida privada dos consumidores. Segundo ela, é preciso saber quais informações os sistemas de RFID registram, e por quanto tempo esses dados ficam registrados. Quem terá acesso às informações? E como esses dados serão protegidos contra furtos, negligência e abusos, e como será confirmada a precisão dessas informações?

Os comentários da diretora refletem as opiniões de muitos oponentes da tecnologia, que dizem que a aplicação em massa dos RFIDs criaria uma espécie de “Big Brother”

com acesso ilimitado aos dados pessoais e privados dos consumidores. Uma consumidora alemã da rede Metro declarou recentemente que não queria levar produtos etiquetados com RFIDs para casa, por temer que o supermercado ficasse sabendo onde ela morava.

Entretanto, os proponentes da tecnologia dizem que as preocupações com a invasão da vida privada são similares àquelas levantadas quando surgiram os telefones celulares. As preocupações dos usuários sobre localização foram superadas pelas vantagens da adoção em massa do serviço. Os especialistas dizem que, regulamentada de maneira correta e legítima, a tecnologia não invadirá a vida das pessoas e será um grande facilitador da economia no futuro, especialmente no varejo.

Como reação a essas preocupações, uma série de empresas de tecnologia e associações de consumidores e direitos civis se uniram para estabelecer um “código de conduta” para o uso de RFIDs. A aliança, que opera sob o nome de CDT (Centro para a Democracia e Tecnologia), recomenda que as empresas que usem etiquetas com RFIDs em seus produtos informem a seus consumidores que as etiquetas estão ativas e dêem instruções para desativá-las. O CDT é um grupo de defesa dos direitos civis e privados nos Estados Unidos.



O grupo também recomenda que as empresas que coletem dados pessoais dos clientes através dos RFIDs informem qual será o uso desses dados. Se os clientes não quiserem conceder acesso a dados pessoais ou quiserem destruir as etiquetas depois da compra, essas opções devem estar “ prontamente disponíveis”, segundo o relatório da associação.

A visão oriental. Contrariamente à preocupação ocidental acerca do risco de invasão de privacidade contido nos RFIDs, países como a China e o Japão mostram uma visão mais otimista em relação ao emprego da tecnologia, e são menos inclinados a interpretar a crescente digitalização do comércio como ameaça aos empregos ou como invasão à vida privada dos clientes.

No Japão, o RFID tem sido apresentado acima de tudo como um benefício adicional à experiência de compra. Isso se deve em grande parte à adoção do RFID como uma função do telefone celular, a grande febre tecnológica do país. Ao unir o RFID com o telefone móvel, a cultura japonesa criou o “wallet phone” – o “telefone-carteira”, que funciona como dinheiro em transações comerciais. Em inúmeros estabelecimentos, basta aproximar o celular da mercadoria ou máquina de venda para comprar o item desejado. A máquina lê o RFID embutido no celular e o chip do telefone se encarrega de completar a transação, informando o débito para a conta bancária ou cartão de crédito.

A gigante japonesa de telefonia celular, a DoCoMo, tem realizado vários acordos com varejistas no país para o uso cada vez mais amplo dos “wallet phones”. Um sistema chamado “Town Pocket” está sendo testado em Tóquio, em lojas, cafés, restaurantes, salões de beleza e outros estabelecimentos. O consumidor paga pelos serviços simplesmente aproximando seu celular da conta, que contém um transmissor especial. Além disso, a cada compra, o celular armazena dados úteis sobre a loja, incluindo descrição, telefones, horário de funcionamento etc. Outro uso crescente dos RFIDs no Japão é em casas de jogos, muito populares no país. Os clientes recebem um cartão com um RFID embutido e podem usar as máquinas de jogos e mesas de bilhar, além de pedir lanches e bebidas. O cartão é pós-pago. O cliente paga ao sair.

Segundo uma pesquisa recente, EUA e Japão têm visões muito diferentes sobre o uso dos RFIDs. As grandes redes

varejistas norte-americanas se preocupam mais com o uso dos microtransmissores para otimizar a logística e o controle dos estoques. Já no Japão, os comerciantes se preocupam em aprimorar a experiência de compra dos consumidores.

A China, por sua vez, deve ter um papel crucial na adoção global dos RFIDs. Segundo a firma Analysis International, sediada em Pequim, o mercado de etiquetas com microtransmissores de rádio (RFIDs) deve atingir US\$ 616 milhões até 2009, com crescimento de cerca de 30% ao ano. O tamanho do mercado varejista chinês deve impulsionar decisões sobre a adoção de um padrão mundial para a tecnologia.

Os números da Tecnologia da Informação na China impressionam: são 334 milhões de celulares, 314 milhões de linhas fixas e mais de 100 milhões de usuários de Internet. Até o final do ano que vem, a China deve ser o país com mais internautas no mundo. Com essa infra-estrutura, a China também acredita ser o maior mercado potencial para novas tecnologias, como o RFID. No final de abril, um fórum sobre o tema reuniu fabricantes, distribuidores e autoridades governamentais em Pequim. O evento foi acompanhado por representantes dos Estados Unidos, Japão e Coréia do Sul. Mais de 50 palestras trataram das diversas questões relacionadas com a implementação da tecnologia nas economias asiáticas, com participação de grupos e empresas como IBM, Microsoft, Oracle, Savi Technology, Nokia, NTT Data, ISO, UID, EPCglobal, CompTIA e a Korean Association of RFID. Acima de tudo, estavam presentes cinco membros do alto escalão do governo chinês, incluindo três chefes de departamentos do Ministério da Indústria da Informação, que estão liderando a definição de padrões chineses para o RFID.

Precaução e cautela. A rápida expansão do uso dos RFIDs levantou questões sérias por parte das associações de defesa dos consumidores. Os RFIDs usam microprocessadores e antenas integrados em uma etiqueta de plástico ou papelão. Esses chips podem ser lidos por um scanner

eletrônico. Ao contrário dos códigos de barra tradicionais, os RFIDs permanecem ativos por muito tempo e resistem à sujeira e ao impacto.

À medida que a adoção dos RFIDs for ampliada, a tecnologia pode facilitar para empresas e governos vigiarem os hábitos e movimentação das pessoas. Ao menos é isso que temem as organizações de direitos civis e de defesa dos consumidores. Além de empresas e indústrias, as etiquetas inteligentes também estão sendo adotadas por bibliotecas, hospitais e outras entidades não comerciais.

As grandes redes varejistas norte-americanas se preocupam mais com o uso dos microtransmissores para otimizar a logística e o controle dos estoques. Já no Japão, os comerciantes se preocupam em aprimorar a experiência de compra dos consumidores.

Devido a seus riscos inerentes, os criadores de soluções comerciais com RFIDs devem então criar planos de contingência para os casos nos quais ocorram falhas inesperadas. É essencial para todos os envolvidos na implementação da tecnologia dos RFIDs (fabricantes, provedores de soluções e varejistas) um acompanhamento rigoroso da evolução da legislação de proteção aos dados pessoais. Atualmente, existem muitas normas separadas regulamentando a proteção desses dados, de acordo com o setor ou empresa. Dados bancários, informações médicas, dados sobre chamadas telefônicas, aluguel de vídeos etc., todos possuem suas próprias normas de proteção. Se um provedor de soluções de RFIDs deseja oferecer serviços em uma área ou empresa específica, ele deve oferecer proteções compatíveis com as normas previstas para aquele setor ou empresa.

Sergio Kulpas
Jornalista
E-mail: sergiokulpas@gmail.com

Tripé competitivo

Uma vez assisti a uma palestra de Peter Drucker na qual ele alertava que o grande desafio das empresas, para o século XXI, não serão as máquinas, mas as pessoas. Porém, muitos dirigentes de corporações não compreenderam, e ainda não compreendem, o aviso do guru.

São poucas as empresas que fixam seu foco visando a garantir competitividade e desenvolvimento, na intensificação de seu maquinário, esquecendo-se de valorizar, seus investimentos no capital humano da organização.

Em termos de competitividade, a lógica da compra de máquinas ocorre de forma totalmente distinta da lógica da aquisição dos recursos humanos. Caso, por exemplo, a empresa tenha um concorrente com um maquinário superior ao seu, basta ter capital que, da noite para o dia, conseguirá obter a mesma tecnologia.

Entretanto, caso o concorrente tenha um quadro de profissionais altamente treinado, comprometido com os resultados da organização, engajado na missão, na visão e nos valores da companhia, a organização em desvantagem, por mais capital que possua, não conseguirá, de repente, se igualar ao seu concorrente. Terá que passar um bom tempo investindo nas pessoas para recuperar o tempo perdido em relação àqueles que saíram na frente e perceberam o óbvio: hoje são as pessoas da empresa que fazem a diferença.

Os recursos humanos ajudam, e muito, na competitividade da empresa, porém, é preciso

que exista forte investimento em um tripé formado por treinamento, participação nos resultados e criatividade/inação.

Em primeiro lugar, a empresa, sendo facilitadora e promotora do treinamento de seus profissionais, conseguirá trabalhar com colaboradores altamente qualificados, resultando em serviços/produtos com qualidade à altura ou superior à da concorrência. Em segundo, empresas que desenvolvem programas de participação financeira dos colaboradores em seus resultados conseguem deles um grau de comprometimento efetivamente mais elevado.

O terceiro pé da estrutura competitiva está calcado no combate à mesmice, evitando um erro empresarial muito comum: esperar obter um resultado diferente, fazendo as coisas como sempre foram feitas. Assim, é necessária uma administração que favoreça novas idéias, incentivando a criatividade de seus profissionais, possibilitando que participem em todos os níveis hierárquicos da organização, opinando sobre formas de enfrentar e vencer a concorrência.

Esses três fatores humanos da competitividade são bem conhecidos. Na prática, porém, a situação é diferente: muitas empresas e seus gestores relutam sobre o modo de efetivamente alcançá-los. Para vencer essa lacuna entre discurso e prática, a dica é construir uma cultura sólida na organização, na qual o fator humano seja incorporado como um valor e faça parte integrante da estratégia do negócio.



Sérgio Amad Costa
FGV-EAESP

A confusão das fronteiras

A crescente ampliação do uso de tecnologias de comunicação no ambiente de trabalho apresenta-se como um fenômeno ambíguo. De um lado, agiliza trocas de informação e contribui para a construção de redes de relacionamento. De outro, enfraquece as fronteiras entre trabalho e vida pessoal. O desafio das empresas é o de capitalizar o efeito dessas tecnologias sem perder de vista metas de eficiência e produtividade.

por **Julio Daio Borges** Digestivo Cultural

As novas tecnologias de informação e comunicação, afora suas alardeadas vantagens para o mundo corporativo, trazem paradoxos inusitados quando analisadas à luz da relação entre empregadores e empregados. Enquanto os primeiros exigem mais horas trabalhadas, maior concentração e alta produtividade, os empregados, passando

cada vez mais tempo no trabalho, procuram brechas para respirar em intervalos, ligações de celular e comunicação eletrônica em geral.

Na medida em que a Internet e a comunicação interpessoal parecem ter se associado hoje de forma inseparável, os empregadores estudam o comportamento de seus

funcionários e adotam métricas para monitorar a eficiência mesmo no meio da dispersão. Já empregados, sentindo-se vigiados, e às vezes sentido sua privacidade ameaçada pela invasão, compensam a situação fazendo uso de “torpedos”, mensageiros instantâneos e *sites* de relacionamento. Qual o impacto dessas tecnologias no ambiente de trabalho? E qual a melhor forma de tirar proveito – sempre em benefício da empresa – dessa nova realidade?

Os empregados compensam as extenuantes horas de trabalho que têm de permanecer na empresa fazendo uso de tecnologias de comunicação que lhes permitem fazer do espaço de trabalho uma extensão de sua casa.

Paradoxos da tecnologia. Ao mesmo tempo em que os empregadores acusam os empregados de produzirem menos, depois da era da comunicação interpessoal, e, por esse motivo, exigem mais horas trabalhadas (para compensar a perda de produtividade), os empregados queixam-se das cada vez mais longas jornadas de trabalho impostas pelos patrões. Como conseqüência, burlam as horas a mais com diversão eletrônica, conversas estritamente pessoais e atividades extracurriculares no ambiente de trabalho.

Os empregadores querem, como na indústria, eficiência total – mas os empregados, reagindo à automatização e à desumanização das funções (cada vez mais fragmentadas), buscam novas estratégias para tornar o ar do escritório mais respirável. Os empregadores proíbem, por exemplo, o uso do MSN, o mensageiro eletrônico da Microsoft; os empregados, em resposta, recebem mais chamadas pelo celular (e tem de se ausentar mais de seus postos). Do mesmo jeito, os empregadores proíbem o *webmail* (Hotmail, Yahoo! e afins); ato contínuo, os empregados descobrem os “recadinhos” do Orkut (no Brasil, o mais popular *site* de relacionamentos).

A era da comunicação pessoa-a-pessoa, a partir dos anos 1990 no Brasil, trouxe muitos lucros para as empresas

de telefonia, mas, como conseqüência, interferiu nas relações de trabalho. Desde a decoração das chamadas “baías” até a personalização do sistema operacional Windows e da sua área de trabalho (leia-se: tela do computador), a psicologia (e o RH) explica(m) que sempre foi importante – para que o empregado se sentisse mais “em casa” – personalizar, ao máximo, o entorno.

Porta-retratos, fotos de família, pequenos ícones em cima do monitor, canetas ou lápis e até canecas de café, chá ou água – tudo era permitido pelos empregadores a fim de que, “familiarizada” com seu espaço, a pessoa pudesse se sentir mais à vontade e, conseqüentemente, produzir mais. Acontece que, com a chegada das novas tecnologias, que atingem plenamente o indivíduo – sem ter de passar pelo crivo de recepcionistas, ramais e

secretárias –, a personalização do local físico se estendeu para um uso generalizado das novas tecnologias de comunicação para tornar o ambiente de trabalho (quase) uma extensão da própria casa. Vejamos alguns exemplos.

Janelas virtuais. O primeiro deles é o *e-mail*. Quem não tem problemas, desde o *office-boy* até o executivo do mais alto escalão, em separar a correspondência eletrônica pessoal da de trabalho? Das mensagens dos amigos às dos chefes; das “correntes” em família às atas de reunião; das promoções e *newsletters* relacionadas às horas de lazer aos lembretes para as listas de pendências. Mais dia, menos dia, o *e-mail* corporativo acaba se misturando com assuntos que indubitavelmente não dizem respeito a trabalho – afinal, cartões de visita (e de *business*) são distribuídos também durante os finais de semana e em ocasiões em que o contato nem sempre é de negócios.

Na outra ponta, as empresas tentam se assegurar de que o limite de mensagens eletrônicas pessoais está dentro do tolerável – em seus servidores. Todo mundo sabe que o pessoal de TI (tecnologia da informação, vulgo “informática”) tem acesso a tudo o que se envia e se recebe (embora isso não iniba a comunicação estritamente pessoal); tendo,

inclusive, autorização para notificar, a quem interessar possa, sobre qualquer conteúdo impróprio – incorrendo o usuário, às vezes, em severas penalidades.

Muita gente pode até dizer que essa discussão não é novidade, pois muitas dessas questões já se colocavam antes, na era do telefone fixo. De fato, com a democratização dos ramais, por exemplo, ficava cada vez mais difícil impor limites à conversação pessoal – sem ser brusco, deselegante ou mesmo deseducado. Algumas empresas tentaram equacionar o problema introduzindo um código para ligações de trabalho e outro para as pessoais – sendo que cada funcionário pagava, no final do mês, por suas ligações sem relação com o escritório. E mesmo que isso não fosse cobrado, ou descontado do salário, era uma maneira de saber quanto tempo se gastava com uma coisa e com outra.

O telefone celular, porém, prejudicou a eficiência desse sistema. A partir de então, ficava praticamente impossível impedir que alguém recebesse uma ligação, em ambiente de trabalho, sem ser autoritário e obrigar o dono a desligar o aparelho. Fora isso, a ligação vinha diretamente, sem passar por mais ninguém da empresa; e sem contar que, mesmo na eventualidade de não possuir um ramal próprio, o celular estava lá, como uma porta aberta para a rua.

Quase junto com os *e-mails*, e a Internet, vieram os mensageiros instantâneos: *softwares* que permitem contato direto, via *chat* (conversação), com alguém que esteja *on-line* e na lista de “contatos”. Como um aparelho de telefone do tipo “conexão direta” (Nextel), ou um “rádio”, que não “desliga” nunca, só que na tela do computador e por escrito (o uso de câmera e de som, embora exista, é mais domiciliar).

Muitos, no mundo corporativo hoje, inclusive, relatam o impacto dos mensageiros eletrônicos sobre os telefones celulares e vice-versa. Apesar de um MSN (o mensageiro da Microsoft), por exemplo, ter várias aplicações profissionais – na transmissão de arquivos, em pequenos contatos que dispensam telefone (DDD ou DDI *idem*), até em reuniões não presenciais –, os IMs (*instant messengers*, em inglês) acabam dando vazão a comunicações extremamente pessoais. É comum

que sirvam a intervalos em que se quer jogar, literalmente, conversa fora; também para combinar programas depois do expediente; e ainda para cultivar relacionamentos ou manter amizades à distância.

Dependendo da configuração, os mensageiros eletrônicos abrem suas janelas logo que o computador é ligado ou, então, quando é conectado à Internet. Ou seja: antes de começar, o adepto do MSN já pode ser interrompido para uma conversa; antes mesmo de checar o *e-mail*, pode querer passar um recado para a namorada; ou, mal deu bom-dia a seus colegas, já está sendo interrompido pelo histórico de conversações não realizadas enquanto ele estava “fora do ar”.

Inimigos poderosos. Empresas que encontraram no mensageiro instantâneo um inimigo e tentaram proibi-lo toparam, na seqüência, com seu “aliado” mais próximo: o telefone celular. Quem fala menos no MSN – as estatísticas



estão mostrando – fala depois, mais, no celular; levanta mais vezes da cadeira; sai mais vezes do que o normal da sala. Qual o meio-termo? No momento, ainda não há. Talvez acompanhar o *log* (registro) de conversações do referido mensageiro instantâneo; talvez instituir que as conversas serão todas gravadas – o que levaria os adeptos mais crônicos a ponderar quando um bate-papo mereceria (ou não) estar no servidor da empresa, ao alcance de um *webmaster*, do administrador da rede ou do próprio *helpdesk*.

Mais raros no Brasil, mas muito freqüentes, por exemplo, nos Estados Unidos são os *blogs* pessoais em ambientes de trabalho. *Blogs* corporativos, claro, podem ter uma aplicação inteligente e, na maioria dos casos, devem ser estimulados. *Blogs* pessoais, no entanto, podem ser a simples manifestação do “eu”, um fator de dispersão e até – nos EUA já aconteceu – um complicador nas relações profissionais.

Se por um lado as tecnologias de comunicação “roubam” tempo e produtividade das empresas, consumindo a atenção e a energia de seus funcionários, por outro lado, estão disponibilizando dados que valem muito, até em termos de pesquisa e desenvolvimento.

Mesmo o Google, com toda a sua vanguarda e aparente liberalidade no trato com funcionários, já dispensou pessoas por causa de críticas à empresa, justamente em *blogs* pessoais. Estudiosos da nova ferramenta de publicação em universidades acreditam que o *blog* pessoal pode dar vazão a uma criatividade “extra”, sufocada no ambiente de trabalho. Isso poderia ser verdade? Microsoft, Sun, HP e outras empresas do Vale do Silício preferem ver seus executivos “blogando” na página da empresa e extravasando suas críticas de maneira extra-oficial a correr o risco de ter uma crise por falta de comunicação.

No Brasil, é provável que o *boom* dos *blogs* pessoais esteja sendo eclipsado pelo *boom* de brasileiros no Orkut,

o *site* de relacionamentos do Google. A experiência de fazer mídia, atrair uma audiência e até mobilizar gente em torno de alguma causa não ocorreu em *blogs* brasileiros ainda. Os internautas do Brasil estão tendo a experiência de “perda” da privacidade, dos “golpes” e dos chamados “abusos” *on-line*, agora via Orkut – onde se pode hospedar gratuitamente uma página, preenchê-la com dados pessoais (e/ou profissionais), adicionar fotos, (re)encontrar amigos, deixar recados ou “testemunhos”, e inscrever-se em comunidades que vão ao encontro da própria personalidade. E, apesar de existirem outros *sites* de relacionamento mais apropriados ao mundo corporativo – como, por exemplo, o LinkedIn <<http://www.linkedin.com/>> –, os brasileiros estão transformando o Orkut em uma ferramenta de trabalho, a ponto de profissionais de *marketing* e comunicação, como André Telles, estarem lançando livros sobre o fenômeno.

Uso inteligente. Telles introduz, basicamente, o conceito de Orkut corporativo, e elenca suas vantagens para o executivo e para a empresa. Num exercício de extrapolação, afirma que a página no Orkut pode servir como instrumento de *marketing* pessoal, onde cada um projeta a imagem mais adequada – estruturando, inclusive, sua lista de contatos (ou “amigos”) em torno de pessoas-chave que possam futuramente, quem sabe, alavancar sua carreira no trabalho.

Do outro lado do balcão, profissionais de RH – exagero de Telles ou não – estão comparando as informações dessas páginas com as apresentadas nos currículos de candidatos em processo de seleção. Inscrever-se em comunidades como “eu paquero a secretária” ou “meu chefe não vale nada”, portanto, nem pensar. Será mesmo? Telles diz que, à exceção desses disparates, as comunidades podem servir de fato ao *marketing* de segmentação, à subsequente diferenciação de produto, pois é possível traçar um perfil psicológico – e gratuitamente, sem gastar com pesquisa (ainda que muitas dessas informações não sejam inteiramente confiáveis).



Comunidades no Orkut e *blogs* em geral têm, ainda, sido usados em ações de *marketing* de relacionamento. No Orkut, por exemplo, numa comunidade específica, existe a possibilidade de “agendar um evento” e convocar seus membros (algumas delas têm dezenas de milhares de inscritos). André Telles vai além e diz que *blogs* e “Orkuts” serão o futuro dos SACs (serviços de atendimento ao consumidor), onde as reclamações podem ser colhidas *on-line* (por exemplo, nas comunidades do tipo “eu odeio...”), enquanto as satisfações podem ser dadas, imediatamente, ao consumidor.

E não só Telles acredita que a inovação também pode vir daí – alternativas de produtos e/ou serviços, testadas e aprovadas por dezenas, centenas, às vezes, milhares de pessoas que, de uns tempos pra cá, estão externando seus desejos no espaço público (virtual). John Battelle, autor do livro que conta a história do Google, afirma que manifestações desse tipo, em *blogs* ou correlatos, vieram para ficar – afinal, como ele diz, para o consumidor final é muito mais interessante do que reclamar na frente da televisão.

A conclusão é que as novas ferramentas de comunicação são facas de dois gumes no mundo corporativo. Se, por um lado, “roubam” tempo e produtividade das empresas, consumindo a atenção e a energia de seus funcionários, por outro lado estão disponibilizando dados que valem muito, até em termos de pesquisa e desenvolvimento, e de uma maneira espontânea, sem custos diretos. Será que, no fim, o preço de se conhecer cada consumidor na sua intimidade é o de ter funcionários mais distraídos, acentuadamente dispersos e, algumas vezes, dedicados a atividades sem nenhuma conexão com o trabalho? É por razões como essas que o Google – mais uma vez – permite que cada funcionário seu dedique 20% do tempo no escritório a ter idéias e a desenvolver projetos que não têm necessariamente a ver com as outras horas trabalhadas. O Google acredita que isso dá retorno.

Julio Daio Borges
 Editor do Digestivo Cultural
 E-mail: j.d.borges@digestivocultural.com

Expatriação de executivos



IMAGE: KIPPER

A mobilidade de profissionais entre diversos países é hoje um fenômeno comum, com a internacionalização e globalização das empresas. O fenômeno da expatriação consiste de uma experiência de mão dupla que deve trazer benefícios não só às organizações como também à carreira dos indivíduos. O artigo analisa os problemas típicos incidentes nas expatriações e defende que o sucesso da experiência depende de um esforço conjunto entre empresas e seus profissionais.

por **Maria Ester de Freitas** FGV-EAESP

A expatriação profissional tornou-se uma prática cada vez mais comum no cotidiano das grandes empresas. Ela é resultado de uma decisão ou política organizacional, e consiste de um recurso de que as empresas lançam mão para atingir objetivos tão variados como a interna-

cionalização de sua gestão, o aumento do repertório de conhecimentos de uma certa equipe para desenvolver um projeto ou uma unidade específicos, a formação de novos líderes, a elevação do nível de coordenação e controle de suas unidades geograficamente dispersas, a elevação da diversidade

estratégica de seus recursos humanos em face de mercados globais e a exemplificação de aspectos importantes da cultura da empresa-mãe.

Esses motivos podem atuar isoladamente ou em conjunto, mas estão normalmente na base da decisão da empresa em expatriar. Todavia, isso

não significa que tal decisão seja tomada apenas pela empresa: envolve também os indivíduos em questão. Estes ponderam ganhos em relação a suas carreiras e também expectativas futuras de ascensão a cargos superiores. Pesa ainda a favor da decisão individual pela expatriação a oportunidade de oferecer aos filhos uma melhor educação, a aquisição de um novo idioma e habilidades interculturais, hoje tão exigidas no mundo corporativo.

Neste artigo, baseados em uma pesquisa de campo com executivos brasileiros expatriados na França (vide Box), discutimos o fenômeno da expatriação especificamente do ponto de vista da empresa, no sentido de analisarmos quais as principais dificuldades que emergem em uma expatriação e as formas pelas quais as empresas poderiam contorná-las.

Focos de dificuldade. A experiência registra alguns pontos de vulnerabilidade no processo de expatriação. Dentre eles merece destaque especial o processo de adaptação cultural da família do profissional, particularmente o de seu cônjuge. Muitas empresas globais simplificam o compromisso com o seu profissional e, não raro, negligenciam o fato de que ele tem uma família que foi fortemente afetada por essa decisão, o que as torna em parte responsáveis por isso.

A adaptação cultural é aqui entendida como a construção de um novo cotidiano e os ajustes feitos para reduzir as inseguranças e o mal-estar derivados do desconhecimento e da ignorância culturais, bem como a aceita-

Muitas empresas globais simplificam o compromisso com o seu profissional e, não raro, negligenciam o fato de que ele tem uma família que foi fortemente afetada pela decisão de expatriar, o que as torna, em parte, responsáveis.

ção relativamente confortável do que é diferente naquelas novas circunstâncias e naquele código cultural.

Apesar de reconhecida a importância da adaptação para o sucesso ou fracasso da expatriação, muitas empresas negligenciam os cuidados e apoios necessários durante este processo, o que aumenta tanto o seu risco quanto o do seu profissional. O risco da empresa é geralmente associado à perda do investimento feito e ao custo de oportunidade com o envio de um profissional que não atingirá os resultados esperados, podendo mesmo comprometer o projeto em questão. O risco para o indivíduo, por seu lado, é associado à manutenção de seu emprego, ao seu futuro profissional e à sua vida familiar. Portanto, ambos os lados têm muito a perder no caso de fracasso da experiência. Mas, onde residem os pontos cegos ou as vulnerabilidades?

Os nossos entrevistados apontaram quatro pontos principais que merecem particular atenção: primeiro, a maneira como o processo decisório é realizado e negociado, ou seja, se há interesse, participação e transparência nas informações de ambos os lados; segundo, a postura dos responsáveis pelo setor de Recursos Humanos no trato desta questão, pois a expatria-

ção é uma decisão profissional e não um prêmio ou um “luxo”; terceiro, a forma como a família percebe suas responsabilidades nessa experiência e a clareza sobre os impactos imediatos na sua vida; e quarto, a atitude e a estrutura da unidade que receberá o expatriado.

Co-responsabilidade. Algumas empresas globais contam com processos de expatriação cuidadosos e responsáveis, alguns mesmo bastante sofisticados. Todavia, não parece ser a regra no caso de muitas outras, seja porque elas ainda guardam uma arraigada postura colonialista, porque não perceberam que o mercado de trabalho altamente qualificado mudou ou porque ainda não fizeram as contas dos prejuízos com o insucesso.

Gostaríamos de chamar a atenção das empresas que expatriam de maneira que, segundo os próprios expatriados, podem fazer a diferença crucial entre expatriação e exílio e entre o sucesso e o fracasso dessa experiência. Adicionalmente, gostaríamos igualmente de chamar a atenção dos próprios profissionais que desejam embarcar nessa experiência, apontando-lhes algumas habilidades críticas necessárias e cuidados a serem tomados.

Cuidados com o processo. Um primeiro conjunto de cuidados refere-se aos elementos práticos e operacionais da expatriação. Incluímos aqui três aspectos. O primeiro diz respeito à necessidade de a empresa atentar para a clareza do propósito da expatriação. Isso implica uma explicação clara dos objetivos do projeto, as características da unidade de destino, os contatos que já existem, quais as responsabilidades esperadas, quem será o superior hierárquico ou aquele responsável pelo suporte e avaliação do projeto em questão, os critérios para julgar o projeto ou missão, as condições que serão dadas para o desempenho, o prazo para realização do projeto etc.

A experiência acumulada é de grande valia, pois os sucessos e fracassos passados e atuais são altamente didáticos e devem ser compartilhados. Algumas empresas podem até explicar qual será o seu comportamento caso aquela unidade venha a ser vendida ou fusionada com outra empresa. O que a empresa não deveria fazer é “vender” o expatriado como se ele

fosse parte do ativo ou esquecê-lo como se ele fosse um nada.

Um segundo aspecto é o apoio para a inserção local do expatriado. Uma parte considerável da preparação do expatriado e de sua família pode ser feita antes da viagem. Para os destinos mais comuns de expatriação, a empresa pode providenciar algumas informações básicas e fornecer cursos que incluam o idioma e aspectos da cultura, da história, dos costumes, a rede de relações que já existe naqueles países ou favorecer acesso a outros profissionais que já foram para lá.

Informações fundamentais incluem o sistema de ensino e as creches locais, os critérios de escolha de escolas, escolas de línguas e cursos, o sistema de saúde e procedimentos de emergência, as coberturas do plano de saúde e reembolsos, o sistema bancário, lista de preços de itens e serviços básicos. Algumas empresas elaboram manuais com essas informações essenciais, o que certamente contribui para uma maior segurança da família que parte. Também podem ser previstos casos em que a repatriação imediata

deverá ser assumida pela empresa.

Um terceiro aspecto diz respeito às ações do Setor de Recursos Humanos Internacional. Quando os responsáveis pela área têm experiência internacional, são mais sensíveis às situações com as quais os profissionais expatriados irão se defrontar e poderão acolher com mais profissionalismo as suas demandas.

É importante ter clareza sobre o tipo de contrato que está sendo firmado, o limite das expectativas que estão sendo construídas, os apoios logísticos e burocráticos que serão dados *in loco*. A logística, se própria ou terceirizada, deve considerar o estilo de vida da família e suas necessidades. A esposa (O cônjuge) deve ser ouvida(o) e também participar de algumas decisões no que lhe concerne. Apoio ou aconselhamento psicológico podem ser disponibilizados, se necessário, para a família. Dar ao casal a opção de levar a sua mudança ou alguns de seus pertences. É sempre muito bem-vinda, por exemplo, a oferta de passagens de retorno para a família no final do primeiro ano. Algumas empresas oferecem uma visita (em geral de uma semana) para o casal fazer um primeiro reconhecimento da cidade e adiantar alguns contatos. Este procedimento se revela muito eficaz no futuro e reduz resistências.

Cuidados com os profissionais.

Um segundo conjunto de cuidados a ser tomado pela empresa diz mais diretamente respeito aos profissionais envolvidos. Em primeiro lugar, é preciso um cuidado especial com o cônjuge. Na prática, é importante



dotá-lo de informações imprescindíveis à sua boa adaptação, explicitar com o que pode contar, dar-lhe condições de freqüentar cursos de idiomas, culturais e de atualização profissional.

Muitas empresas têm coligadas e parceiras que podem ser acionadas para contatos profissionais e relocalizações de cônjuges expatriados. Outras empresas mais cuidadosas disponibilizam um orçamento básico para uso profissional do cônjuge e fornecem informações e orientações sobre o mercado de trabalho. Acima de tudo, é importante não ignorá-lo, nem tratá-lo como um obstáculo na vida do profissional expatriado.

Na verdade, a família pode vir a ser um aliado fundamental no sucesso da expatriação. Por isso, auxiliar a família a ter graus crescentes de autonomia no novo local reflete diretamente em um melhor aproveitamento de seu expatriado. Empresas inteligentes sabem bem disso: quanto mais rapidamente a família se adapta e o cônjuge tem agenda própria, mais rapidamente o profissional rende aquilo que se espera dele.

Em segundo lugar, empresas que dispõem de diferentes unidades em um país podem desenvolver uma mentalidade intercultural, favorecendo intercâmbios, trocas de profissionais, estágios, rodízios, visitas sabáticas e expatriações regionais. Tudo isso proporciona uma grande aprendizagem, que integra melhor a diversidade da empresa bem como desenvolve um tipo de saber que reduz as barreiras geográficas e culturais, além de aumentar o traquejo social e o desembaraço cultural.

É preciso que as empresas tenham claro que quando uma expatriação é bem-sucedida não foi apenas um investimento que foi bem aproveitado, mas que uma política organizacional foi bem construída.

Em terceiro lugar, a maioria das empresas vê a expatriação como uma experiência isolada, que se esgota em si mesma. Para melhor aproveitamento dessas experiências, torna-se necessário mudar o foco do imediato para o longo prazo, do individual para o coletivo, compartilhando essas vivências e mesmo montando um banco de dados que possa ser usado, seja para uma maior capacitação da área de RH, seja para a preparação de futuros expatriados e suas famílias.

Infelizmente, muitas empresas não utilizam as experiências de que dispõem e não valorizam o seu profissional quando ele retorna. Não é incomum que profissionais repatriados, após o período de seu contrato, sejam completamente abandonados e assumam o mesmo cargo anterior à expatriação ou posições em que o conhecimento adquirido não faz a menor diferença. Como consequência, o profissional se desmotiva, e o investimento nele feito não é aproveitado. Dados da empresa de consultoria norte-americana Window of the World dizem que 25% dos expatriados deixam os seus empregos em menos de um ano depois de voltar para casa.

Um outro aspecto negligenciado diz respeito à adaptação ao retornar ao país de origem. Aqui são necessários

cuidados, pois a readaptação exige tempo e paciência, e a possibilidade de choques é tão grande quanto a ida ao exterior. Voltar para casa e sua cultura, depois de vários anos fora, não é uma passagem automática feita na cabeça do indivíduo; será necessário um extenso trabalho mental para ele reassumir o que já lhe era próprio e integrar as novas experiências e conhecimentos.

O profissional expatriado. E quanto ao profissional expatriado, que cuidados ele deveria tomar para contribuir com sua parte para o sucesso da expatriação? Em primeiro lugar, ele deve ser capaz de abrir-se ao diferente. É consenso que nem todo indivíduo está apto a viver uma expatriação e que muitos jamais sequer pensaram nesta possibilidade. No entanto, existem profissionais que almejam essa experiência, considerando-a como uma oportunidade pessoal e até familiar.

Esses indivíduos são geralmente curiosos, demonstram uma grande capacidade de lidar com o novo e o diferente, acomodam com certa tranquilidade as ambigüidades e incertezas, têm uma grande tolerância à solidão e se divertem com o gosto pela aventura. Tais pontos foram considerados relevantes por nossos

entrevistados, os quais acrescentaram que deve existir uma boa vontade em aprender, em saber ouvir, em buscar compreender os próprios preconceitos e estar aberto a questionar as próprias verdades culturais.

Em segundo lugar, o profissional deve preparar-se para a viagem. Assim como a empresa, ele pode tomar uma série de precauções e providências antes do embarque. O uso intensivo da internet favorece hoje o acesso a informações ilimitadas sobre praticamente qualquer assunto. Buscar informações sobre o país, a sua cultura, a sua história, a política, a economia, a dinâmica da vida local, tudo isso é muito mais fácil hoje do que era num passado recente. Em paralelo, o profissional e sua família podem iniciar o estudo de idioma e fazer contatos com colegas na empresa de destino ligados ao futuro projeto, bem como com outros expatriados e suas famílias. Isso também é importante.

E em terceiro lugar, o profissional e sua família só devem aceitar uma proposta de expatriação se eles tiverem vontade que isto dê certo. Por mais persuasiva que possa ser uma empresa, é preciso ter em mente que uma expatriação forçada terá um alto custo para todos os envolvidos. Os expatriados devem lembrar sempre que são hóspedes do país que os acolhe e que eles são os “estranhos” – disso deriva a necessidade de resistir à tentação de viver lá como se vivesse aqui.

Ou seja, é preciso desenvolver interesses locais, envolver-se com outras atividades além do trabalho, interessar-se pelas questões locais tanto para entender melhor o novo meio quanto

para ter assunto nas conversas, procurar ampliar o seu círculo de amizades de forma a incluir também pessoas do local e não apenas patricios. É preciso ainda esforços para dominar o idioma o mais rapidamente possível, o que significa desenvolver uma certa competência para lidar com o erro, o ridículo e com a insegurança que uma aprendizagem nova traz. O conforto psicológico começa com o conforto doméstico e a identificação com o território familiar.

Projeto conjunto. Apesar de os estudos sobre expatriação serem ainda escassos no Brasil, parece-nos evidente que, tratando-se de uma prática cada vez mais corriqueira, a expatriação é uma tarefa a ser assumida em toda a sua extensão pela empresa e pelo indivíduo. Aqui, o bom entrosamen-

to, a clareza do projeto, as condições que serão fornecidas, os suportes que serão dados à família antes e depois da viagem são de extrema importância.

É preciso que as empresas tenham claro que quando uma expatriação é bem-sucedida não foi apenas um investimento que foi bem aproveitado, mas também que uma política organizacional foi bem construída. Para o profissional e sua família, esta é uma história que integrará a sua biografia e que lhes pertencerá como parte da sua vida.

Maria Ester de Freitas
 Pós-doutora em Administração Intercultural pela HEC/França
 Doutora em Administração de Empresas pela FGV-EAESP
 Profa. do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP.
 E-mail: mfreitas@fgvsp.br

A pesquisa

O nosso interesse pela questão da expatriação remonta ao final dos anos 1990, quando realizamos um estudo piloto sobre a vida de executivos franceses expatriados no Brasil. Esses estudos foram aprofundados através da literatura anglo-saxã (*cross-cultural*) e da européia (*intercultural*), nas quais encontramos alguns consensos, entre os quais aquele sobre a existência de algumas vulnerabilidades que elevam os riscos da experiência.

Visando a identificar os impactos provocados na vida dos profissionais e de suas famílias pela escolha de uma carreira internacional e buscando conhecer o ponto de vista de brasileiros nesta situação, realizamos no período de 2003-2004 uma pesquisa com executivos expatriados na França, país onde vivemos como expatriada acadêmica, razão que determinou a escolha do local e do tipo de abordagem – etno-metodológica – para este trabalho.

A amostra consistiu de 37 entrevistas com base em 22 questões abertas, totalizando 120 horas de gravação, cujos participantes foram 17 executivos em empresas brasileiras, 15 executivos em empresas francesas e 5 esposas.



Negociação à brasileira

IMAGEM: KIPPER

À medida que se tornam cada vez mais complexos e potencialmente divergentes os interesses envolvidos nos negócios internacionais, crescem os riscos e as possibilidades de conflito nas relações entre empresas pertencentes a diferentes países, com diferentes culturas, regimes jurídicos e rotinas de negociação. O artigo analisa as principais características das negociações internacionais e identifica os contornos do que seria o estilo brasileiro de negociar internacionalmente.

por Ligia Maura Costa FGV-EAESP

Para alguns observadores, uma das características mais recorrentes de nossas sociedades na atualidade é sua aparente tendência ao conflito. Nos mais variados campos, da política ao mundo dos negócios, da religião ao esporte, podemos notar sua presença e desfechos nem sempre

favoráveis. Talvez seja por essa razão que o problema tenha se transformado em uma oportunidade: de fato parece que a indústria do conflito está em pleno crescimento.

Um dos recursos mais antigos de solução de conflitos é a negociação. Por meio dela, os envolvidos

esperaram chegar a um acordo que beneficie ambas as partes tanto quanto isso seja possível em determinado caso, ou então apenas uma das partes quer se beneficiar, geralmente à custa da outra. Por sua relevância, a negociação tornou-se, ela também, objeto de estudo.

Especificamente no cenário internacional, o quadro é altamente favorável à emergência de conflitos, os quais podem ser de ordem estritamente política ou então econômica. Tendo em vista a crescente necessidade de países e empresas confrontarem-se uns com os outros naquele cenário, há uma nítida motivação de governantes e executivos no desenvolvimento de meios que lhes permitam obter sucesso na resolução desses conflitos. Por esse motivo, a negociação tem sido usada para responder às demandas do comércio internacional.

Neste artigo analisamos o conceito de negociação e o estendemos ao campo das negociações internacionais. Em particular, estamos interessados em discutir como os brasileiros se comportam em tais negociações. Baseando-nos em um estudo empírico realizado com brasileiros notoriamente experientes nesse campo, pretendemos fazer algumas extrapolações sobre os fatores que estão na base de nosso estilo de negociação com estrangeiros.

Modelos de negociação. Entre as principais orientações ou modelos conceituais de negociação, dois em particular são os mais utilizados. Inicialmente, ambos são utilizados em negociações internas, mas seus fundamentos podem ser utilmente estendidos para englobar as negociações internacionais. Trata-se da teoria da negociação distributiva ou posicional, comumente denominada de ganha-perde, e da teoria da negociação cooperativa, mais conhecida como ganha-ganha. A preferência por

Os brasileiros não se preparam, com antecedência suficiente, para uma negociação internacional, mesmo que a data da negociação tenha sido fixada há algum tempo. A improvisação e a elasticidade na compreensão do tempo são fatores-chave do estilo brasileiro de negociar.

um ou outro modelo determinará o curso da negociação.

Em uma negociação distributiva ou posicional, o resultado sempre implicará um vencedor e um vencido, ou então um vencedor em parte e um vencido em parte. Isso ocorre porque, nesse caso, a negociação é tratada como um processo de adversários, elevando as chances de uma crise em um relacionamento futuro entre as partes. Mesmo assim, essa é uma orientação amplamente utilizada na solução de conflitos.

Os principais elementos desse tipo de negociação incluem um lance inicial – que na maior parte das vezes serve de âncora para a negociação; um piso mínimo para ambas as partes; e uma faixa de acordo na qual elas fazem suas concessões. Nesse caso, apenas as posições das partes, isto é, os números na mesa, é que são levados em consideração.

Como resultado, surge um eventual acordo unilateralmente favorável. Isso ocorre porque não há a preocupação das partes em descobrir quais eram os reais interesses envolvidos na negociação. Pelo contrário, focam apenas e tão somente nos números colocados na mesa de negociação.

Diferentemente, na negociação

cooperativa as vantagens são muito maiores, sobretudo para a solução dos conflitos no atual mundo corporativo. Nesse caso a meta é obter acordos geradores de resultados eficientes que preservem o relacionamento, atual e futuro, entre as partes. Para atingir esse objetivo, alguns pesquisadores da área desenvolveram o método que ficou conhecido como Batna, ou *Best Alternative to a Negotiated Agreement*. Seu propósito é fazer com que as partes explicitem os interesses reais subjacentes à negociação.

Negociação internacional.

Como dissemos anteriormente, os dois modelos de negociação apresentados prestam-se mais diretamente a negociações internas. Existem determinadas características próprias das negociações internacionais que as impedem de se igualarem às internas. Por essa razão, consideramos oportuno fazer uma rápida síntese de tais características com o intuito de, logo a seguir, apresentar o modo como os brasileiros se comportam em negociações com estrangeiros.

A primeira característica refere-se ao ambiente internacional. A distância entre as partes em um negócio internacional pode dificultar as negocia-

ções. Na prática, as partes estão muito mais familiarizadas com seu próprio país e freqüentemente desconhecem outros ambientes negociais. Desse modo, parte das dificuldades em negociações internacionais nasce do despreparo para a negociação.

Por isso, é fundamental conhecer e entender o país com o qual se negocia. Esse primeiro passo, decisivo para a segurança da negociação, é em geral dificultado em virtude de as partes só se preocuparem, sobretudo em negociações comerciais, com seu resultado econômico. Uma visão assim restrita da negociação deve ser evitada no caso de se desejar minimizar dificuldades altamente prejudiciais a seu bom desenlace.

A segunda característica está associada a questões culturais. A cultura é o elemento que dá forma ao modo como as partes reagem, pensam, comportam-se e comunicam-se. Obviamente,

culturas diversas estimulam comportamentos negociais diferentes e não raras vezes contraditórios. A recomendação é desenvolver sensibilidade para captar e entender essas diferenças à luz de seu próprio contexto cultural.

A terceira característica refere-se à ideologia das partes envolvidas na negociação. Em um contexto doméstico, tais partes têm a mesma ideologia, o que não ocorre no âmbito internacional. O negociador, familiarizado com a ideologia de seu país ou de sua empresa, é tentado, por analogia, a persuadir o outro negociador. Como exemplo, podemos citar a tentativa de um negociador persuadir ideologicamente o outro a estipular, no contrato, um pagamento de juros quando estes são proibidos naquele país. A segurança de uma negociação internacional só se torna eficaz quando o acordo é fechado a despeito das diferenças ideológicas em questão.

A quarta característica diz respeito à diversidade de sistemas jurídicos. Na medida em que uma negociação transpõe fronteiras, suscita-se certa hesitação com respeito a um sistema jurídico diverso ou mesmo oposto.

Por último, a quinta característica das negociações internacionais é sua instabilidade. As mudanças no cenário internacionais são mais freqüentes e maiores do que as de âmbito doméstico. Riscos exteriores, imprevisíveis e variáveis, afetam as negociações internacionais. O negociador prudente deve avaliá-los de forma metódica e diligente. Credibilidade e solvabilidade, por exemplo, são elementos fundamentais nessa avaliação.

Brasileiros e negociação. Como os brasileiros negociam com seus pares estrangeiros? Qual o posicionamento dos brasileiros em relação às características de negociação internacional discutidas anteriormente? No restante deste artigo, e baseados em uma pesquisa empírica sobre o tema (ver Box), pretendemos oferecer elementos para responder essas questões.

Ambiente internacional. Os brasileiros não se preparam, com antecedência suficiente, para uma negociação internacional, mesmo que a data da negociação tenha sido fixada há algum tempo. A improvisação é um fator presente em quase todas as entrevistas que realizamos. De todos os entrevistados, 65% admitem não ter se preparado adequadamente para a negociação. Na maior parte dos casos, a preparação é feita durante a viagem,



no avião. Quando a negociação acontece no Brasil, a agenda definitiva, incluindo datas, horários, local etc., fica pronta poucas horas antes da reunião. Além disso, a agenda está sempre sujeita a alterações de última hora.

Em relação ao preço, os brasileiros em geral apostam em valores elevados. A expectativa é de que, ao agir dessa forma, possam ter uma margem de regateio dependente da reação do parceiro. Regatear é, por sinal, um elemento importante do estilo brasileiro de negociar. Muitos de nossos entrevistados observam que os estrangeiros, em especial os não-latinos, não gostam de solicitar descontos nem de “brincar de regatear o preço”. Em contraposição, os dados apresentados pelos brasileiros – inclusive os numéricos – variam durante o processo negocial.

No que diz respeito ao modelo de negociação adotado, todos os nossos entrevistados mencionam, no discurso, a teoria da negociação cooperativa, ou ganha-ganha. Entretanto, 76% deles nos deram indícios, como por exemplo no modo como descrevem suas negociações, de estarem se referindo, na verdade, a uma negociação distributiva ou posicional. Como consequência, consideramos que este seja o modelo mais usado nas negociações dos brasileiros. Isso é ainda corroborado pelo fato de que poucos entrevistados consideraram que, em uma negociação, o objetivo é integrar e aumentar valor para ambos os lados.

Cultura. Para nossos entrevistados, o contato pessoal é de vital importância para fortalecer a credibilidade e a

Os brasileiros correm riscos maiores que as contrapartes estrangeiras e muitas vezes comprometem-se com o que não podem cumprir. São otimistas, acreditando que, no final, tudo dará certo.

confiança. Isso ocorre porque a relação pessoal está intimamente ligada à relação profissional. O foco está na pessoa com quem se está negociando, e não propriamente na organização. Uma boa relação pessoal já é um sintoma de acordo. Os contatos prévios, a relação amistosa e a afinidade com a contraparte têm papel-chave nas negociações à brasileira.

Muitos entrevistados observaram que, para as contrapartes estrangeiras (não-latinas), a relação pessoal e a relação profissional são dois temas absolutamente distintos. Essa característica foi criticada por 40% dos entrevistados. As reuniões sociais são importantes. Os brasileiros sentem-se mais confortáveis negociando fora da mesa de negociação. O Brasil é um país de cultura de alto contexto comunicativo. É, portanto, necessário ler nas entrelinhas as ambigüidades das mensagens.

Em geral, as mensagens contêm muita informação, mesmo que esta fuja um pouco do foco específico da negociação. Quer dizer, os brasileiros são indiretos e pouco objetivos. No entanto, reclamam das contrapartes de outros países que são muito rígidas e diretas, no sentido de que traçam um rumo e se mantêm fiel a ele.

Por fim, os brasileiros mesclam formalidade e informalidade no processo negocial, com tendência a preva-

lecer esta última, sobretudo ao final da negociação, quando já ampliaram seu grau de entrosamento com a contraparte. Adicionalmente, são emotivos, expressam satisfação ou desencanto e estranham quando a contraparte não demonstra emoção – isto é, quando ela se apresenta “fria” ou excessivamente objetiva.

Ideologia. No Brasil, as redes de amigos, familiares e conhecidos são importantes e facilitam a negociação. Por essa razão, choques ideológicos são freqüentes quando os brasileiros negociam com pessoas de outros países que agem de modo diverso. No Brasil, os cargos mais altos na hierarquia da organização são os responsáveis pelas negociações internacionais e os *experts* técnicos raramente participam do processo de negociação, embora sejam consultados.

Diversidade de sistemas jurídicos. Os brasileiros dão pouca importância aos contratos jurídicos que firmam. Na visão deles, esses contratos podem ser alterados posteriormente, de acordo com a evolução do negócio. São flexíveis nas negociações, aceitando inclusive alterações nos termos contratuais previamente acordados. Essa característica pode existir devido à experiência do brasileiro com

as freqüentes e drásticas mudanças legislativas, na taxa de câmbio, políticas governamentais etc.

Os brasileiros correm riscos maiores que as contrapartes estrangeiras e muitas vezes comprometem-se com o que não podem cumprir. São otimistas, acreditando que, no final, tudo dará certo. Além disso, o descumprimento de promessas verbais é usual por parte dos brasileiros. Eles, contudo, ficam incomodados com a insistência de contratos escritos solicitados pelas contrapartes estrangeiras. Para os brasileiros, é mais importante fortalecer a relação pessoal com a outra parte do que assinar um contrato, e preferem resolver eventuais conflitos jurídicos mediante um acordo, ao invés de recorrer ao poder judiciário.

Instabilidade. Por fim, no que diz respeito à última característica de uma negociação internacional, predomina entre os brasileiros o pensamento de curto prazo. Alcançar resultados duráveis de longo prazo é menos importante do que resolver problemas urgentes. Por esse motivo, correm riscos externos, inerentes às negociações internacionais, sem a necessária preparação e sem pensar sobre as conseqüências futuras. Apenas 32% dos entrevistados afirmam que correm riscos calculados e de longo prazo. Os demais buscam a confiança e a amizade para diminuir os riscos externos.

Síntese. Os dados obtidos em nossa pesquisa, apesar de serem restritos a uma amostra indutivamente selecionada, podem ilustrar

tendências amplas sobre o estilo do brasileiro em negociações internacionais. Nesse estilo, como vimos, predominam a informalidade e a improvisação, características amplamente reconhecidas como parte de nossa cultura, o que pode ser ilustrado pela conhecida expressão “jeitinho brasileiro”.

Adicionalmente, não parece haver preocupação com a delimitação objetiva do enquadre negocial. Muitas vezes uma negociação termina sem que seu curso tenha sido previamente monitorado ou refletido. O espírito de regatear é outra característica marcante e atesta, novamente, o jeito brasileiro de portar-se em uma negociação – o preço final não reflete o valor devido, mas sim a necessidade de um espaço de manobra no caso de contrapartidas.

Por último, há o aspecto personalista das negociações à brasileira. O que parece ser realmente importante é o contato pessoal, pois a negociação é entendida como um processo de relacionamento informal. Como conseqüência, os brasileiros têm

dificuldade em tratar dos aspectos objetivos da negociação, tendendo a levar esta última para o campo dos acordos verbais, de camaradagem, podendo, inclusive, comprometer-se com o que não podem cumprir.

Vistos em conjunto, tais resultados confirmam importantes intuições sobre a cultura brasileira e mostram o modo como ela se encontra na base do estilo brasileiro de negociar. O importante, nesse caso, é desenvolver uma reflexão sobre o quanto essas características podem interferir positiva ou negativamente nas negociações, sobretudo considerando que, para ela ser bem-sucedida, é preciso sensibilidade para captar as diferenças importantes no estilo de negociar da outra parte.

Ligia Maura Costa

Doutora em Direito do Comércio Internacional pela Université de Paris-X
 Profa. do Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração da FGV-EAESP
 E-mail: LMCosta@fgvsp.br

A pesquisa

A pesquisa baseou-se em entrevistas com brasileiros com experiências em negociações internacionais. As entrevistas tinham um formato comum que eram questões práticas sobre experiências negociais com pessoas de outros países.

Foram realizadas 40 entrevistas, sendo 18 delas em São Paulo, 10 no Rio de Janeiro e as demais foram respondidas por *e-mail* e por telefone por pessoas residentes nas demais regiões do país. O método adotado foi de orientação indutiva e comparativa, na medida em que o objetivo da pesquisa foi comparar experiências pessoais com o intuito de generalizar conclusões sobre o modo como brasileiros negociam com estrangeiros.

O centro e as subsidiárias

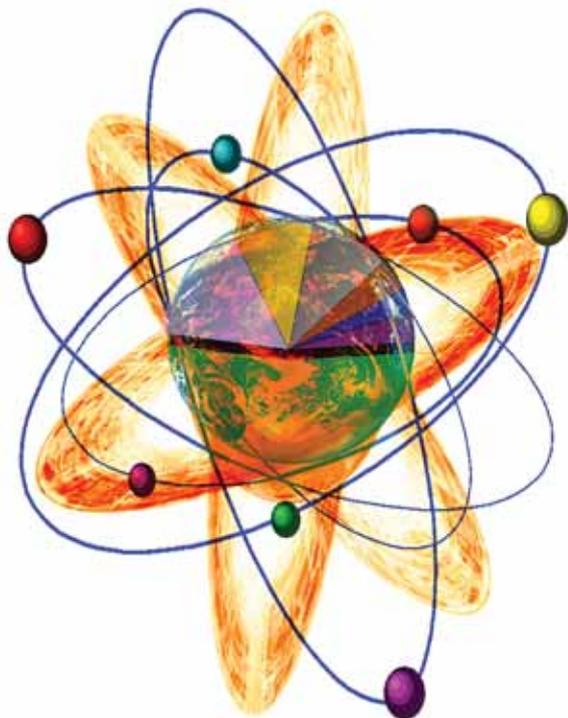


IMAGEM: KIPPER

Subsidiárias de empresas multinacionais atuando no Brasil representam importante fonte de desenvolvimento para o país, tanto em termos de investimentos diretos quanto de criação de novos produtos e geração de emprego. No entanto, o papel da subsidiária depende de seu peso estratégico no contexto global das cadeias produtivas da matriz. O artigo analisa os fatores-chave para a conquista da relevância estratégica das subsidiárias atuantes no país.

por **Moacir de M. Oliveira Jr. e Felipe M. Borini** FEA-USP

Em geral, quando se discute o papel das corporações multinacionais na economia e na sociedade de países em desenvolvimento, como o Brasil, o debate tende a polarizar-se entre os que enfatizam a tradicional visão da multinacional como exploradora de vantagens de custo locais e

orientada basicamente pelo interesse de remeter divisas ao exterior, e os que defendem a importância do investimento direto estrangeiro para o desenvolvimento do país.

Neste artigo, porém, estamos interessados em um outro ângulo desse debate. Em particular, em entender

como as subsidiárias de multinacionais instaladas no Brasil podem desempenhar um papel de grande importância comparativamente às demais subsidiárias estrangeiras da corporação. Naturalmente, uma maior importância da subsidiária implica maior aporte de investimento e, con-

seqüentemente, um maior volume de operações locais.

Baseando-nos em uma pesquisa empírica com as maiores subsidiárias atuantes no país (ver Quadro), discutiremos, em primeiro lugar, o que faz de uma subsidiária relevante estrategicamente para a corporação da qual faz parte e, em segundo, o que essa subsidiária pode fazer por ela mesma para conquistar a referida relevância dentro de sua corporação.

Relevância estratégica. A moderna corporação multinacional, em vez de adotar uma estrutura unidimensional, tende a atuar com uma estrutura de rede. Mais especificamente, uma rede diferenciada, pois cada subsidiária pode, e deve, desempenhar um papel diferenciado dentro dessa rede. Algumas subsidiárias são simples exploradoras de mercado, orientadas para as vendas de produtos globais adaptados para os mercados em que atuam. Outras são plataformas globais, ou seja, desempenham alguma função da cadeia de produção dos produtos globais da corporação. E, ainda, poucas subsidiárias desenvolvem o papel de centros de excelência, os quais têm a responsabilidade pelas diretrizes globais de determinada operação ou produto.

Essas últimas são as subsidiárias com relevância estratégica, que assumem funções de coordenação de todas as demais unidades da rede corporativa. Naquela operação ou produto que é de sua responsabilidade, as subsidiárias com relevância estratégica têm um poder estratégico equivalente ao da matriz. Em conjunto com a matriz

Poucas subsidiárias desenvolvem o papel de centros de excelência, os quais têm a responsabilidade pelas diretrizes globais de determinada operação ou produto.

desenvolvem e implementam as estratégias corporativas.

Na prática, são três os principais fatores que determinam a relevância estratégica da subsidiária. Em primeiro lugar, a criação de valor da subsidiária para a corporação multinacional; em segundo, a competitividade global da subsidiária; e, em terceiro, o reconhecimento da subsidiária dentro da rede corporativa. Vejamos cada fator a seguir.

A criação de valor em uma corporação multinacional pode ser entendida como a capacidade de criar, desenvolver e coordenar alguma operação ou produto mundial. O fator essencial para isso é a capacidade de criar e desenvolver uma competência suscetível de ser transferida mundialmente, também chamada de competência não-local – quer dizer, criar e desenvolver algum processo que garanta maior produtividade e seja capaz de ser facilmente transferido para as outras subsidiárias da rede corporativa. O termo não-local deriva desse não enraizamento em um local específico, mas sim sua utilidade para toda a rede da corporação.

A competência criada e desenvolvida na subsidiária, além de aumentar a produtividade e ser mais facilmente transferida entre as unidades da corporação multinacional, tem ainda de ser superior tanto em relação às

competências das demais subsidiárias da própria multinacional como também em relação às competências dos concorrentes globais. Isso quer dizer que a competência desenvolvida pela subsidiária deve garantir a competitividade global.

Entretanto, o último fator é preponderante para a conquista da relevância estratégica, sem o qual a criação de valor e a competitividade global não teriam validade: a subsidiária precisa conquistar o reconhecimento corporativo. Esse reconhecimento é a concessão do poder para a subsidiária coordenar as operações referentes àquela competência não-local criada e desenvolvida.

A importância do reconhecimento dentro da corporação pode ser ilustrada à luz dos dados obtidos em nossa pesquisa (ver Quadro). Enquanto praticamente metade das subsidiárias pesquisadas se diz competitiva globalmente, menos de um terço delas alega ser reconhecida pela corporação multinacional para a coordenação de atividades globais.

Mas como as subsidiárias podem, por si próprias, obter relevância estratégica no âmbito global de sua corporação? Em nosso modo de ver, três fatores-chave podem responder essa questão. Em primeiro lugar, a subsidiária deve ser capaz de desenvolver competências organizacionais;

em segundo, de se integrar com a matriz e com as demais subsidiárias da corporação; e, em terceiro, deve fomentar o intra-empresendedorismo. A seguir discutimos cada um desses fatores.

Desenvolvimento de competências. O desenvolvimento das competências organizacionais está diretamente atrelado à criação de valor e de competências não-locais. No entanto, o leitor poderia se perguntar neste ponto: quais seriam as competências não-locais mais propícias para se alcançar a relevância estratégica?

Nossa pesquisa demonstra que as subsidiárias com relevância estratégica no ambiente brasileiro tendem a desenvolver competências em duas áreas funcionais principais: produção e pesquisa e desenvolvimento (P&D).

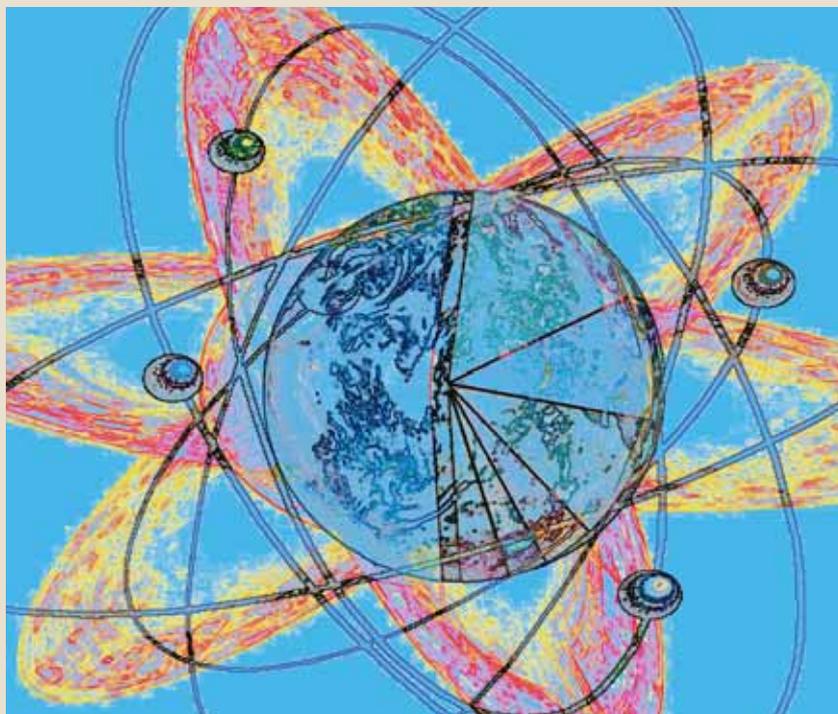
Isso não significa, todavia, que competências como as de marketing e recursos humanos, por exemplo, não sejam importantes; significa apenas que, dependendo do estágio de desenvolvimento da subsidiária, haverá preferência por um ou outro conjunto de competências. Especificamente, identificamos três estágios e suas respectivas demandas por competências organizacionais.

O primeiro estágio caracteriza-se, em geral, por um menor investimento direto estrangeiro na subsidiária. Nesse caso, as subsidiárias orientam-se pela exploração dos recursos naturais e do mercado nacional. Especificamente neste estágio, competências como as de marketing e vendas são as mais relevantes, visto que o foco da operação da subsidiária é adaptar os produtos globais e vender no mercado nacional.

O segundo estágio compreende o desenvolvimento de competências na área de produção. Neste ponto a empresa adquire o status de plataforma global de algum produto de escala mundial. Exemplos de plataformas globais podem ser encontrados nas empresas multinacionais do setor automobilístico no Brasil, as plataformas de produtos eletroeletrônicos na Ásia e no Brasil, e as “maquiladoras”, no México. Essas subsidiárias, devido ao fato de fazerem parte da cadeia global, atuam de forma mais integrada aos negócios globais e representam maior possibilidade de desempenhar um papel estratégico.

Já o terceiro estágio é aquele no qual a subsidiária adota iniciativas de alcance global, como o desenvolvimento de produtos e processos mundiais. Para tanto, as subsidiárias necessitam aqui desenvolver competências na área de P&D e correlatas – como engenharia de produtos e desenvolvimento de processos. Essas competências são essenciais no caso de a subsidiária pretender assumir um papel estratégico no contexto global de sua corporação.

Integração na rede global. A integração entre subsidiárias e sua matriz ocorre mediante uma contínua comunicação de dois lados. Cabe, no entanto, à subsidiária administrar a interface com a matriz, de modo a se fazer reconhecer. Como dissemos anteriormente, sequer as competências desenvolvidas localmente pelas subsidiárias terão alguma importância sem o reconhecimento e a visibilidade ganhos da matriz.



Na prática, é a integração entre matriz-subsidiária que permite àquela identificar e compreender as competências da subsidiária – e não o desejo de autonomia, às vezes excessivo, observado muitas vezes entre os gerentes das subsidiárias. Nesse sentido, a integração em termos de coordenação, controle e, principalmente, alinhamento estratégico representa o elemento essencial para incrementar a relevância estratégica da subsidiária.

A integração permite que a matriz tenha maior segurança em relação aos rumos estratégicos das subsidiárias, principalmente quando se trata de subsidiárias em países em desenvolvimento. Nestes países, e o Brasil não é exceção, as subsidiárias são frequentemente vítimas de um estereótipo desfavorável em virtude de condições econômicas e sociais adversas.

Esse quadro pode ser alterado favoravelmente na medida em que houver maior integração matriz-subsidiárias, quando as operações se tornam mais transparentes, reduzindo o risco percebido pela matriz. Adicionalmente, a integração entre subsidiárias e matriz permite uma alternativa diferente de controle à tradicional centralização na matriz, favorecendo o intercâmbio de conhecimento e a aprendizagem na rede corporativa, com o efeito final de alinhar as diretrizes estratégicas.

Intra-empendedorismo da subsidiária. Contudo, o desenvolvimento de competências e a integração matriz-subsidiária somente se sustentam ao longo do tempo se a subsidiária criar um ambiente interno propício para iniciativas locais. Para

A autonomia buscada pelo executivo da subsidiária pode causar prejuízos futuros para a posição de relevância estratégica da subsidiária na rede corporativa. Isso ocorrerá sempre que houver uma busca desenfreada pelas oportunidades de mercado sem a integração com as diretrizes globais da corporação.

isso, ela deve fomentar o que vem sendo conhecido amplamente como intra-empendedorismo.

Devemos entender o intra-empendedorismo como sinônimo de autonomia? De fato, o executivo que comanda a operação de uma subsidiária pode tender a pensar que a criação de iniciativas locais representa uma forma de autonomia. Quer dizer, ele pode concluir que tem autonomia para mobilizar os recursos e as capacidades de sua subsidiária com o objetivo específico de explorar uma oportunidade de mercado. Em nosso modo de ver, esta conclusão está parcialmente correta.

De um lado, é verdadeiro que a iniciativa local pode ser resultado de uma ação pró-ativa tomada pela subsidiária, cujo desfecho é a criação de novas formas de atuação ou expansão da corporação. No entanto, não se trata de explorar qualquer oportunidade.

A autonomia excessiva buscada pelo executivo da subsidiária pode causar prejuízos futuros para a posição de relevância estratégica da subsidiária na rede corporativa. Isso ocorrerá sempre que houver uma busca desenfreada pelas oportunidades

de mercado sem a integração com as diretrizes globais da corporação. Nesse sentido, o espírito intra-empendedor deve ser estimulado dentro da organização, desde que resulte de um alinhamento com a diretriz estratégica da corporação.

Assim, o executivo principal da subsidiária pode orientar-se por duas iniciativas amplas. Primeiro, uma iniciativa para atender o mercado local, mas que desenvolva uma competência não-local capaz de ser reaplicada em outras subsidiárias. Segundo, uma iniciativa interna da corporação, a qual pode consistir, por exemplo, em uma melhor preparação da subsidiária para vencer a competição interna pela alocação de uma planta produtiva, ou mesmo um centro de pesquisa e desenvolvimento.

Em síntese. Esperamos, ao final deste artigo, ter chamado a atenção do leitor para o fato de que o debate sobre o papel das subsidiárias de multinacionais atuantes no país não deveria se esgotar na análise de seu potencial, ora de explorar os recursos do país, ora de equacionar nossos problemas pelo aporte externo de capitais.

Nosso principal objetivo foi analisar alguns aspectos críticos da gestão de subsidiárias localizadas no Brasil. Em primeiro lugar, buscamos destacar que a relevância estratégica dessas subsidiárias depende do desenvolvimento de competências específicas, de competitividade global e, sobretudo, de sua capacidade para ser reconhecida pela matriz como um centro de excelência em determinada atividade. Para isso, é fundamental que os principais executivos tenham a capacidade de gerenciar a interface matriz-subsidiária.

Em segundo lugar, autonomia não significa iniciativa. A subsidiária só ganhará relevância estratégica à medida que desenvolver iniciativas

locais alinhadas com as estratégias globais da corporação, o que exige uma forte integração com a matriz. E, em terceiro, para a conquista de relevância estratégica, as subsidiárias devem desenvolver competências com a peculiaridade de serem facilmente transferidas para outras unidades da corporação, quer dizer, devem ser competências não-locais.

Para finalizar, é evidente que as subsidiárias com relevância estratégica apresentam taxas significativamente superiores de novos produtos desenvolvidos no Brasil e vendidos internacionalmente, assim como de investimentos em P&D e processos. Além disso, são subsidiárias com maior participação de mercado, pro-

dutividade e lucratividade quando comparadas às demais subsidiárias da rede corporativa. Essas são, certamente, razões suficientes para despertar a preocupação e o esforço dos executivos de subsidiárias atuando em nosso país.

Moacir de Miranda Oliveira Jr.
Doutor em Administração pela FEA-USP
E-mail: mdmoj@uol.com.br
Prof. do Departamento de Administração da FEA-USP

Felipe Mendes Borini
Doutorando em Administração na FEA-USP
E-mail: fborini@usp.br

A pesquisa

A amostra desta pesquisa sobre estratégias de subsidiárias multinacionais atuantes no Brasil baseou-se no universo das 1.000 maiores subsidiárias de corporações multinacionais instaladas no Brasil em termos de faturamento – segundo informações do jornal Gazeta Mercantil. Foram tratados dados referentes a uma amostra de 118 empresas desse universo, coletados por meio de questionários enviados para o principal executivo (presidente ou CEO) da subsidiária.

O instrumento de coleta de dados da pesquisa resultou de adaptação local de um questionário desenvolvido por Julian Birkinshaw, da London Business School, que o aplicou e validou em diferentes países (Canadá, Finlândia e Escócia).

A origem das empresas apresenta a seguinte distribuição: 32,3% são de procedência norte-americana, seguidas pelas de origem italiana (9,4%), alemã (8,3%), espanhola (7,3%), suíça (5,2%), portuguesa e japonesa (4,2% cada). Segundo os setores de atuação, elas se encontram distribuídas em: veículos e autopeças (9,4%), eletroeletrônicos (7,3%) e metalurgia (7,3%), seguidas por empresas de indústria química, mecânica e de comunicação (6,3% cada).

Seguindo a trajetória do volume de investimentos diretos estrangeiros no Brasil, a amostra das 118 empresas reflete muito bem as transformações da forma de entrada do capital estrangeiro no país, uma vez que 53% das empresas entraram na década de 1990, principalmente por meio de aquisições, enquanto os 47% que entraram no país antes dos anos de 1990 são em sua maioria greenfield investments.

A análise das vendas totais demonstra que a amostra das subsidiárias apresenta uma grande dispersão. Enquanto há empresas com vendas acima de 10 bilhões de reais, outras apresentam cifra pouco superior a 1 milhão de reais. A mediana das vendas é de R\$ 122 milhões. Assim, tivemos 25% da amostra com faturamento inferior a R\$ 30 milhões, 10% com faturamento superior a R\$ 500 milhões e 15% com faturamento superior a R\$ 1 bilhão.



IMAGE: KIPPER

ESPECIAL NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Subsidiárias inovadoras?

Em busca de vantagens competitivas, as empresas multinacionais estão crescentemente deslocando suas atividades de pesquisa e desenvolvimento para países com menor custo. O fenômeno pode significar maior autonomia para as subsidiárias ou então mera transferência de tecnologias, situação em que aquelas dependem inteiramente da matriz. O artigo faz um mapeamento das subsidiárias brasileiras e as classifica em função de sua dependência e interdependência no tocante ao desenvolvimento de novos produtos.

por Dirk Michael Boehe UNIFOR

Nas décadas de 1980 e 1990, a internacionalização das atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), um dos grandes temas de debate sobre empresas multinacionais, estava mais restrita aos países industrializados. Atualmente, esse processo atinge de forma crescente alguns países emer-

gentes, sobretudo os chamados BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China).

Para se ter uma melhor idéia disso, o *World Investment Report*, das Nações Unidas (2005), por exemplo, relata que o Brasil é, no grupo dos países emergentes, a quinta localização mais importante em termos de investimentos

em P&D realizados por empresas, atrás da Coreia do Sul, da China, de Taiwan e da Rússia. Já quanto às intenções de investimentos futuros em P&D, o Brasil figura, segundo a *Economist Intelligence Unit* (2004), como a sexta destinação, atrás da China, dos EUA, da Índia, do Reino Unido e da Alemanha.

Essas informações indicam que o Brasil atingiu uma posição visível no cenário da globalização de P&D. No entanto, quando comparado aos líderes emergentes do processo de globalização de P&D, tais como a Índia e a China, o país fica bem atrás. E isso acontece a despeito das vantagens que o Brasil possui, tais como um sistema política e economicamente estável, distante dos focos de crises (como Paquistão, Índia ou Coréia do Norte), e a ausência de ambições para contestar a hegemonia econômica e militar das superpotências.

Essa situação comprovaria uma percepção geral de acordo com a qual o país é importador de tecnologias desenvolvidas nas matrizes de suas subsidiárias aqui instaladas? Seriam essas subsidiárias dependentes dos processos de inovação vindos de fora? Para responder essas questões, este artigo baseia-se em uma pesquisa empírica realizada com uma amostra de executivos envolvidos com processos de desenvolvimento de produtos em subsidiárias de empresa multinacionais atuando no Brasil (ver Box).

Em um primeiro momento, apresentamos um mapeamento geral do papel dessas subsidiárias; em um segundo, discutimos seu grau de dependência e interdependência em relação às suas matrizes; em terceiro, o modo como usam estratégias como a de subcontratação; e, por fim, sugerimos algumas perspectivas para o aumento da capacidade local de inovação.

O papel das subsidiárias. Para identificar o papel das subsidiárias,

nosso primeiro procedimento foi identificar grupos de subsidiárias ou de unidades de desenvolvimento de produtos com características comuns no que diz respeito a essa atividade. Nosso pressuposto é que diferentes grupos podem desempenhar diferentes funções ou papéis nas estratégias de inovação de suas multinacionais. Adicionalmente, de acordo com o papel de cada grupo, podemos discernir melhor sobre qual visão as multinacionais têm em relação ao Brasil.

Para alcançar esse objetivo, abordamos nossa amostra com questões sobre se sua unidade dependia mais dos resultados de desenvolvimento de produtos obtidos por outras unidades da multinacional localizada no exterior e, inversamente, sobre o quanto estas últimas dependiam – se é que de-

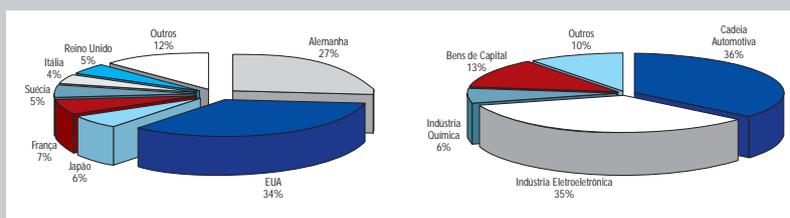
pendiam – dos resultados produzidos pelas subsidiárias brasileiras.

Com base na percepção de nossos entrevistados sobre fluxos de conhecimentos, dependências e interdependências na área de desenvolvimento de produtos, foi possível classificar as 146 unidades representadas na amostra em quatro grupos estratégicos. O primeiro compreende 45 unidades dependentes; o segundo, 26 unidades isoladas; o terceiro, 49 unidades dominantes; e o quarto, 26 unidades integradas (ver Figura 1). Vejamos, a seguir, as características típicas de cada um desses grupos.

As unidades dependentes (grupo ①) do conhecimento e dos resultados de desenvolvimento de produtos produzidos no exterior são as que menos inovam e que possuem as menores

A pesquisa

A pesquisa sobre atividades de desenvolvimento de produtos em subsidiárias de empresas multinacionais estrangeiras no Brasil foi realizada em 2004 no âmbito do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS). Foram abordados aspectos tais como o processo de desenvolvimento de produtos, os projetos realizados e os mercados atendidos, a autonomia decisória da subsidiária, a interdependência entre as subsidiárias, as diferentes formas de colaboração com parceiros locais e a importância do custo de desenvolvimento de produtos. Foram aplicados 269 questionários pela Internet (*web survey*), dos quais foram obtidos 146 questionários válidos, o que equivale a uma taxa de resposta de 54%. O perfil da amostra por origem de capital e por setor industrial é apresentado nos seguintes gráficos.



estruturas, com apenas 10 funcionários de dedicação exclusiva na média (ver Quadro 1). As unidades isoladas (grupo ②) mantêm poucas relações com outras unidades da multinacional no exterior, ou seja, a interdependência com o resto da multinacional é baixa na área de desenvolvimento de produtos.

Coerentemente, as unidades isoladas se destacam dos outros grupos, pois são as que mais desenvolvem novos produtos para o mercado brasileiro. O tamanho médio dessas unidades é duas vezes maior do que no primeiro grupo (20 funcionários de dedicação exclusiva). Já as unidades dominantes (grupo ③) dependem pouco dos resultados de desenvolvimento de outras unidades da multinacional localizadas no exterior, sendo antes o contrário o que ocorre. As dominantes hospedam a segunda maior estrutura, com cerca de 50 funcionários na média.

Por fim, as unidades integradas (grupo ④) apresentam a maior interdependência em relação às outras unidades da multinacional no exterior. Isso quer dizer que elas participam de projetos globais de desenvolvimento de produtos da própria empresa multinacional. Nesses projetos, os resultados das atividades de desenvolvimento de produtos são transferidos mutuamente entre as unidades da empresa multinacional em diferentes países. As unidades integradas se destacam das demais na medida em que focam principalmente no desenvolvimento de novos produtos para o exterior. Com uma média de 60 funcionários de dedicação exclusiva, elas dispõem da maior estrutura interna para atividades inovadoras.

Dependência e interdependência. Qual a visão das multinacionais, na perspectiva dos executivos entrevistados em nossa pesquisa, em relação ao Brasil? Qual o grau de dependência e interdependência das subsidiárias locais em relação àquelas? Os dados sugerem que as multinacionais parecem ter visões diferenciadas do Brasil como localização de suas atividades inovadoras.

De um lado, quase um terço das unidades de desenvolvimento de produtos são altamente dependentes do resto da corporação, sugerindo que, na visão dessas multinacionais, o Brasil possui nenhuma ou pouca relevância em sua estratégia de inovação. Como exemplo pode-se citar a Alcatel. Esta empresa reduziu, no início do novo milênio, o número de centros de desenvolvimento de produtos de 23 para 5 no mundo todo. O centro brasileiro ficou entre os outros 18 e, em decorrência disso, o quadro de engenheiros foi enxugado e suas responsabilidades ficaram limitadas à adaptação de

tecnologias desenvolvidas nos cinco centros globais de P&D.

De outro lado, os membros do grupo das unidades integradas, altamente interdependentes com outras unidades da multinacional, sugerem que o Brasil é um parceiro relevante para suas atividades inovadoras. Acrescentando as unidades dominantes, seria de se esperar que o Brasil se destacasse em cerca de 50% das empresas entrevistadas como *player* com capacidades inovadoras. Dois exemplos ilustram esse aspecto.

Primeiro, o da VS-Hydro, que possui um centro de competência mundial para rotores e turbinas de plantas hidroelétricas e corresponde a uma unidade dominante na presente classificação. Esse centro deve sua existência em grande parte ao conhecimento acumulado mediante inúmeros projetos criados em um país onde mais de 80% da energia sai de usinas hidroelétricas. Atualmente, a VS-Hydro fornece produtos para outras subsidiárias da multinacional nos EUA, na Alemanha, na Áustria e na China.

		Dependência de outras unidades da unidade Brasileira	
		ALTA	BAIXA
Dependência da unidade brasileira de outras unidades	ALTA	① Unidades Integradas 26 unidades	② Unidades Dependentes 45 unidades
	BAIXA	③ Unidades Dominantes 49 unidades	④ Unidades Isoladas 26 unidades

Figura 1 – Agrupamentos das unidades de desenvolvimento de produtos.

Quase um terço das unidades de desenvolvimento de produtos atuantes no Brasil são altamente dependentes do resto da corporação, sugerindo que, na visão dessas multinacionais, o país possui nenhuma ou pouca relevância em sua estratégia de inovação.

O segundo exemplo é do centro de *design* brasileiro da SpringerCarrier, uma unidade integrada que ganhou, em 1999, o papel de centro de desenvolvimento mundial para condicionadores de ar de janela. O centro tem participado de vários projetos globais para o desenvolvimento de plataformas, o que tem representado uma intensa troca recíproca de conhecimentos com os demais centros, nos EUA, na Coréia, na China, na Itália ou na França.

A troca recíproca de conhecimentos e a interdependência de resultados de desenvolvimento de produtos geram um benefício crucial para a criação de inovações: quanto maior for a interdependência com outras unidades da multinacional, maior será o acesso a novos conhecimentos e maior será sua variedade. Logo, maiores serão as oportunidades para

encontrar novas combinações desses conhecimentos – as inovações. Podemos atribuir a esse efeito, entre outros, a vantagem que levam as unidades integradas perante as unidades dominantes na geração de inovações.

Por último, as unidades isoladas não apresentam relações de dependência nem de interdependência em relação às unidades irmãs da multinacional. São unidades independentes e, como sugerem os dados no Quadro apresentado, inovadoras no mercado local. Ironicamente, porém, essa posição leva igualmente à sua principal ameaça – vistas de uma perspectiva global, são unidades que atendem a um nicho no mercado mundial, o Brasil. De maneira semelhante a outras estratégias de nicho, convive-se com a constante ameaça de que a necessidade de desenvolver produtos para esse nicho desapareça, seja em função de

mudanças tecnológicas ou em decorrência de uma crescente aproximação entre as exigências do mercado local e as tendências globais.

Se isso acontecer, a subsidiária tem pela frente duas alternativas: ou ela retrocede para o primeiro grupo, tornando-se uma unidade dependente, ou busca sair de seu nicho, oferecendo sua tecnologia no exterior. A Volkswagen Caminhões apresenta um exemplo local interessante: a partir da implantação do projeto em Resende, no Estado do Rio de Janeiro, foram criados produtos e processos de produção únicos, sem equivalentes na multinacional. Após vários anos com foco no mercado brasileiro, recentemente o modelo foi transferido para o México e para a África do Sul.

Por último, entre os resultados de nossa pesquisa chama a atenção o fato de que muitas das unidades integradas e dominantes desempenham também a função de um centro regional de desenvolvimento de produtos. Ou seja, faz parte de sua missão o atendimento a outras subsidiárias da sua empresa nos países da América Latina e, inclusive, em um leque mais amplo de mercados emergentes. Talvez esta seja uma oportunidade promissora para as unidades isoladas, assim como para as

Quadro 1 – Características dos grupos de unidades de desenvolvimento de produtos

	① UNIDADES DEPENDENTES	② UNIDADES ISOLADAS	③ UNIDADES DOMINANTES	④ UNIDADES INTEGRADAS
Tamanho dos grupos (n)	45 (31%)	26 (18%)	49 (33%)	26 (18%)
Novos produtos para o mercado brasileiro	Baixa	Alta	Média	Baixa
Novos produtos para mercados externos	Baixa	Média	Média	Alta
Funcionários com dedicação exclusiva	10	20	50	60
Subcontratação local	Muito baixa	Média	Média	Alta

unidades dependentes que pretendem evoluir e assumir papéis com maior destaque nas suas empresas.

Subcontratação local. No que diz respeito às estratégias de subcontratação pelas subsidiárias locais, chama a atenção o fato de que as unidades integradas apresentam a mais alta intensidade de subcontratação de atividades relacionadas com o desenvolvimento de produtos, tais como pesquisas aplicadas, desenho, testes e prototipagem de novos produtos. Em outras palavras, as unidades integradas utilizam, além da sua infra-estrutura interna, a infra-estrutura tecnológica de outras empresas, centros tecnológicos, universidades e institutos de pesquisa brasileiros.

Assim, as unidades integradas lançam mão de uma espécie de “efeito de alavancagem”: elas criam uma massa crítica maior aumentando sua capacidade interna (infra-estrutura física e engenheiros) pela capacidade externa das entidades parceiras sem inflar os seus custos fixos.

A subcontratação oferece até mesmo um maior grau de flexibilidade que permite ajustar a capacidade de desenvolvimento de produtos às flutuações da demanda. Possivelmente, a pressão competitiva decorrente da participação em projetos globais e do desenvolvimento de novos produtos para mercados externos exige precisamente isso: uma maior capacidade, flexibilidade e uma estrutura de custos otimizada.

Perspectivas. Diante desse cenário, salta aos olhos que a integração em projetos globais de inovação parece ser a forma mais promissora para

A troca de conhecimentos e a interdependência de resultados de desenvolvimento de produtos geram um benefício crucial para a criação de inovações: quanto maior for a interdependência com outras unidades da multinacional, maior será o acesso a novos conhecimentos e maior será sua variedade.

o desenvolvimento das multinacionais no Brasil. O caminho pode ser demorado ou não, dependendo do ponto de partida e dos meios escolhidos. Entre esses meios, a criação interna de massa crítica e a sua complementação e alavancagem pela subcontratação externa podem ser fundamentais. Seria até mesmo conveniente aproveitar as competências adquiridas por meio da rede local de subcontratação para a corporação.

Com tal fim, a Siemens, por exemplo, implantou o seu “Portal de Tecnologia”, que permite cruzar a demanda tecnológica da corporação com a oferta de centros de pesquisa, universidades, empresas e inventores

particulares no Brasil. Dessa forma, a inserção da subsidiária brasileira em projetos globais de inovação é estimulada. Além disso, é preciso focar nas oportunidades para a comercialização de tecnologias desenvolvidas no Brasil em outros países – em particular, em alguns países emergentes que apresentam padrões de demanda semelhantes aos brasileiros.

Dirk Michael Boehe

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. do curso de mestrado em Administração da Universidade de Fortaleza (Unifor)

E-mail: damboe@unifor.br

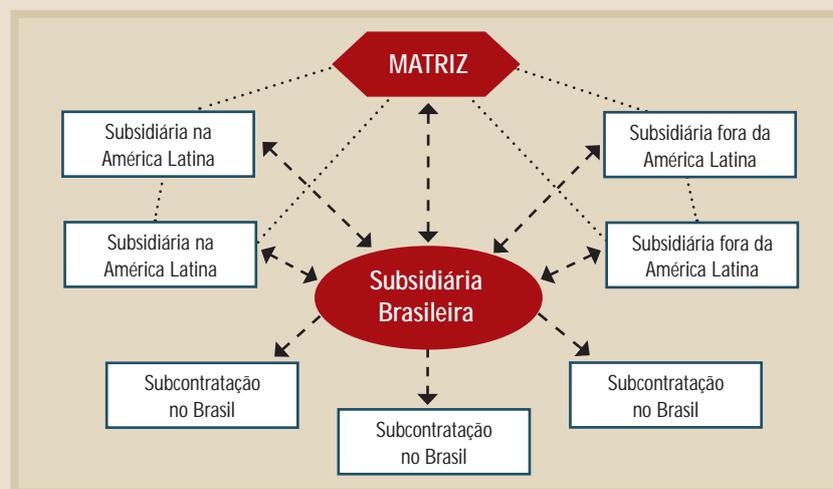


Figura 2 – Ilustração de uma unidade integrada (grupo 4)



IMAGEM: KIPPER

ESPECIAL NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Brasil e China

Nos últimos anos, o interesse a respeito da China, de sua trajetória de internacionalização e de seus indicadores de desenvolvimento tem crescido, não apenas na mídia, mas também em publicações e debates acadêmicos. Analisamos neste artigo as influências das condições macroeconômicas da China e do Brasil sobre seus respectivos processos de internacionalização e como o desenvolvimento econômico chinês afetou as cadeias globais de produção e a indústria brasileira.

por **Maria Teresa L. Fleury e Afonso Carlos C. Fleury** USP

O célebre relatório Goldman e Sachs, de 2003, ao cunhar o termo BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), chamou a atenção sobre esses países e em especial sobre a China e a Índia. Embora considerados freqüentemente como um grupo, China e Índia, de um lado, Brasil e Rússia, de outro,

apresentam diferentes trajetórias. Os primeiros são caracterizados pelo forte desenvolvimento econômico; os últimos estão enfrentando um cenário de incertezas econômicas.

Não obstante observa-se o gradual surgimento de empresas multinacionais originárias desses países emer-

gentes, aparentemente sem relação de causa direta com o grau de dinamismo econômico do país de origem. Este é o ponto de partida deste artigo, que comparando Brasil e China se propõe a discutir duas questões: primeira, como as condições macroeconômicas estão afetando as estratégias das em-

presas brasileiras e chinesas nos seus respectivos processos de internacionalização; segunda, como o acelerado processo de desenvolvimento da China mudou a configuração das cadeias de valor globais e qual é o impacto na indústria brasileira.

Olhar macroeconômico. Historicamente, as análises comparativas da evolução da indústria brasileira, em contraposição às asiáticas, têm variado bastante, pois as comparações mudam com o tempo. Nos anos 1970 e 1980, a Coreia do Sul era o país de referência. Hoje, a Coreia já entrou para a “liga dos desenvolvidos” e a China e a Índia ocupam este lugar.

O PIB atual do Brasil (US\$ 605 bilhões) é semelhante ao PIB da Coreia (US\$ 696 bilhões) e da Índia (US\$ 686 bilhões). Entretanto, a população difere nesses três países, sendo o PIB *per capita* coreano três vezes superior ao do Brasil, o qual, por sua vez, é quatro vezes maior que o da Índia. O PIB da China é, atualmente, duas vezes o tamanho das três economias e o seu PIB *per capita* (US\$ 1,460 bilhão) entre o do Brasil e o da Índia.

A ausência de dinamismo na estrutura das exportações e a forte dependência do mercado doméstico se mantiveram. Como consequência, a participação do Brasil no mercado internacional é ainda limitada, particularmente se comparada com a da China.

Entretanto, é importante observar que entre 1990 e 2003, as economias chinesa e indiana cresceram, respectivamente, cinco e duas vezes e meio mais que a economia brasileira (perto de 11%, 5% e 2% por ano). Essas informações revelam a diferença relativa no dinamismo dos três participantes do BRIC. Mesmo se o grupo todo é comparado a “baleias em movimento”, as velocidades relativas são bastante diferentes.

Até o começo dos anos 1990, o mercado brasileiro era relativamente fechado e a indústria doméstica, fortemente protegida. Após a liberalização do comércio, contrariando as expectativas, não somente a taxa de crescimento não deslanchou, mas também o mercado interno cresceu mais lentamente do que o resto do mundo.

O crescimento da indústria manufatureira brasileira foi mais lento que o da maioria das outras regiões, inclusive do resto da América Latina. A ausência de dinamismo na estrutura das exportações e a forte dependência do mercado doméstico se mantiveram. Como consequência, a participação do Brasil no mercado internacional é ainda limitada, particularmente se comparada com a China (Tabela 1).

Mesmo que o valor absoluto de exportações do Brasil tenha aumentado substancialmente desde 2000, este teve pouco impacto na sua participação no comércio global. Em contraste, a participação das exportações e importações globais da China aumentou significativamente. Uma das justificativas para o rápido crescimento das importações foi a partici-

Tabela 1: **Participação do Brasil e da China no mercado mundial**

ANO	BRASIL		CHINA	
	EXPORTAÇÕES	IMPORTAÇÕES	EXPORTAÇÕES	IMPORTAÇÕES
1990	0.91%	0.63%	1.49%	1.50%
1995	0.91%	1.03%	2.50%	2.53%
2000	0.86%	0.89%	3.91%	3.43%
2001	0.95%	0.92%	4.34%	3.84%
2002	0.94%	0.75%	5.07%	4.49%
2003	0.98%	0.66%	5.86%	5.39%

Fonte: IMF, Direção de Comércio e Estatística

pação da China nas cadeias regionais, alavancada pelo número crescente de acordos de comércio regionais.

Em compensação, o Brasil mostra um padrão estável com quase dois terços das importações se originando em países da OECD, enquanto a parcela do comércio inter-regional se estabilizava pelos problemas do Mercosul e pelo fracasso da ALCA. Isso, de certa forma, deixa o país e as empresas brasileiras isoladas.

Por sua vez, o comércio bilateral entre Brasil e China aumentou substancialmente na última década. Entre 1996 e 2003, exportações do Brasil para a China cresceram quatro vezes entre 2000 e 2003; a participação do Brasil no mercado chinês aumentou de 0.43% em 2000 para 1.27% em 2003. Entretanto, as importações brasileiras da China estão crescendo rapidamente, e a balança comercial, que até 2003 apresentava um resultado positivo para Brasil, está sendo invertida (Figura 1).

A composição da balança comercial mostra assimetrias. O Brasil

exporta *commodities* e produtos intensivos em recursos naturais (carvão, grãos, aço, carnes) e importa produtos manufaturados. A exportação brasileira de produtos manufaturados e semifaturados para a China representa apenas 5.5% do total das exportações para esse país. O aumento das exportações de *commodities*, se por um lado gera apreciação da moeda local, por outro traz obstáculos para o crescimento simultâneo dos produtos manufaturados.

Em síntese, os indicadores macroeconômicos retratam o tamanho relativo de duas “das baleias que se movem”, assim como suas velocidades relativas, e fornecem um panorama inicial dos argumentos para a resposta da primeira questão deste artigo. Claramente, as trajetórias não são independentes: a ascensão da China já está influenciando a trajetória da economia brasileira em termos da participação no mercado mundial. Mas, como vem sendo mencionado por pesquisadores chineses, embora a China possa ser considerada como um

milagre macroeconômico, será também um milagre microeconômico?

Algumas razões suportam este questionamento. O primeiro ponto diz respeito à “entrada/saída de FDI” ser extremamente baixa, especialmente se comparada à do Japão nos anos 1980, época em que o país investiu ativamente no exterior e se tornou reconhecido pelo desenvolvimento de um novo paradigma em termos de organização industrial. Em segundo, a ascensão da China continua muito dependente das empresas estatais. Além delas são poucas as empresas realmente competitivas, com a exceção notável de Haier e Lenovo.

Por outro lado, se não é possível considerar o Brasil como um vencedor macroeconômico, observa-se a emergência das multinacionais brasileiras como *global players*. Estas empresas parecem atuar bem no turbulento e competitivo mercado internacional, com a experiência desenvolvida no instável ambiente do próprio país.

Indústria brasileira. O acelerado processo de industrialização chinês, em certo sentido, pode ser comparado com o que ocorreu no Brasil, na década entre 1950 e 1960. Há, entretanto, uma diferença entre esses países que diz respeito à sustentabilidade dos processos de crescimento, já que a indústria brasileira, na segunda metade do século 20, cresceu entre ciclos descontinuados de prosperidade e depressão. Sem querer esgotar as explicações para estes movimentos, uma breve recuperação dos atores principais no processo de formação das indústrias nesses dois países é relevante.

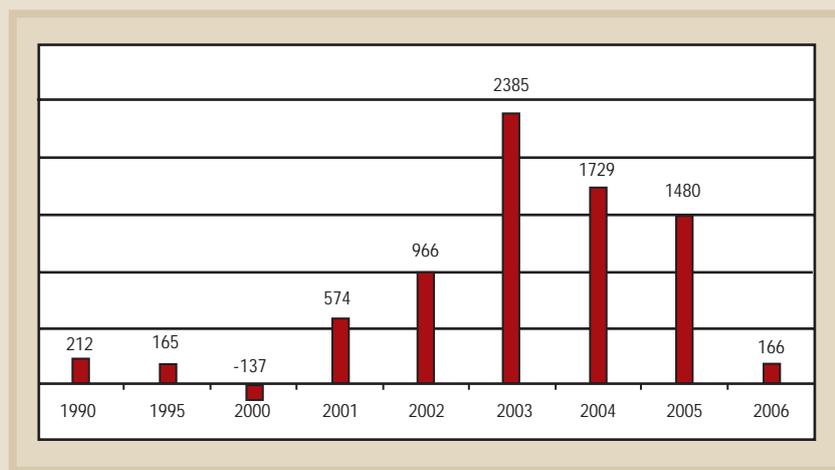


Figura 1 – Balança de Comércio Bilateral Brasil-China (US\$ milhões).

Fonte: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/depPlaDescomExterior/IndEstatiscas/ali/Web> julho 2006.

Se, no Brasil, empresas privadas nacionais representavam o principal motor da industrialização no início do século 20, a partir da segunda metade deste século, estatais e multinacionais assumiram essa liderança. Nos anos 1980, as subsidiárias das empresas multinacionais – ou MNEs – representavam 26% do valor agregado da manufatura e 20% do total de empregos da indústria manufatureira. Nos anos 1990, após a abertura do mercado local, o peso das subsidiárias das MNEs só aumentou.

A Tabela 2 apresenta alguns valores do aumento de importância das MNEs na economia brasileira, comparando com empresas brasileiras privadas e estatais no total das receitas das 500 maiores empresas que operaram no Brasil.

É também importante destacar que o aumento da presença do Brasil no mercado internacional é justificado principalmente pelas exportações das MNEs. Do valor total das exportações das 76 firmas brasileiras classificadas entre os 200 maiores exportadores latino-americanos, 64% são originárias de subsidiárias das MNEs, 30% de empresas privadas brasileiras e 6% de empresas estatais (*América Economia*, 16 agosto 2005). Outras fontes ratificam essa informação. As decisões de *sourcing* globais das MNEs e o comércio intrafirmas têm um papel extremamente importante

A China, aproveitando eficazmente de suas vantagens comparativas, vem acelerando o seu projeto de desenvolvimento, buscando se posicionar como *player* internacional. Até o momento, no entanto, não há evidências fortes de que as empresas chinesas consigam sustentar esse processo.

no desenvolvimento da indústria dos dois países.

Indústria chinesa. No caso chinês, as empresas estatais representam o papel mais importante no processo de desenvolvimento industrial. No *ranking* organizado pela revista *Fortune*, em termos de ativos, são incluídas 20 empresas chinesas, todas estatais. As empresas multinacionais, entretanto, estão assumindo um papel crescente na economia chinesa. Mesmo que o país seja ainda considerado fechado, há indicações de abertura e, em 2004, a participação das MNEs na produção de bens manufaturados alcançou o nível de 32% e as exportações de filiais estrangeiras como uma parte das exportações totais de China totalizaram 58%, mostrando um gradiente positivo.

As firmas do setor privado na China são grandes em termos agregados, mas pequenas individualmente. De acordo com pesquisadores chine-

ses como Huang (2005), o emprego médio em empresas privadas, em 2003, era de 14,3 pessoas/firma; apenas 1.130 empresas tinham mais de 1.000 empregados e quase nenhuma presença externa. Além disso, observa esse autor, há uma tendência declinante em termos de rentabilidade do setor privado, e as empresas mais lucrativas, por operarem no ramo imobiliário, dificilmente farão investimentos no exterior.

As trajetórias evolutivas das empresas privadas chinesas vêm mostrando padrões distintos. Hu *et al.* (2005) observaram que, ao contrário do que ocorreu em outros países asiáticos, onde as empresas cresceram para depois evoluir na cadeia de valor, as empresas chinesas estão diversificando seus portfólios de atividades, passando da manufatura ao *design* de produtos e oferecendo serviços de logística, consultoria de mercado, antes de crescerem e consolidarem suas competências básicas em nível internacional. Parece assim que as empresas privadas chinesas não repetirão as trajetórias de outros países asiáticos, como Japão e Coreia.

Impactos sobre o Brasil. O acelerado processo de desenvolvi-

Tabela 2 – **Comparação da participação relativa das 500 maiores empresas brasileiras**

	MULTINACIONAIS	BRASILEIRAS PRIVADAS	ESTATAIS
1979	34.5%	34.2%	31.3%
2001	45.8%	34.5%	19.7%

Fonte: Lacerda, 2003, p. 7

mento dos grandes países asiáticos, especialmente China, e de sua crescente participação nas redes globais de valor (*Global Value Chains*), tem efeitos diretos e indiretos sobre a indústria brasileira. Os efeitos diretos são associados com os relacionamentos diretos em termos de comércio e influências mútuas em suas estruturas industriais através de cooperação e competição. Os efeitos indiretos envolvem as terceiras partes – as estratégias das MNEs nas suas decisões de *sourcing* e de localização global.

A relocação da produção é a característica mais visível da entrada da China no mercado global, devido a uma adoção generalizada da estratégia *offshoring*. O México foi um dos países mais profundamente afetados, com aproximadamente 600 mil postos de empregos sendo perdidos pelas *maquiladoras* mexicanas para os fornecedores chineses.

Não há nenhum número disponível para o caso do Brasil, mas sabe-se bem que muitas MNEs realizaram também esse deslocamento. A indústria automobilística é um exemplo. Após o significativo investimento, feito no Brasil na segunda metade dos anos 1990, para modernizar plantas existentes e implantar novas fábricas, há evidências de uma quase completa inflexão para os mercados asiáticos no novo milênio. Isto ocorre também no setor eletrônico.

A entrada de novas empresas asiáticas com alta escala de produção e preços baixos em produtos básicos levou muitas MNEs a mudarem o perfil de atividades de suas subsidiárias, abandonando o segmento *commodities*, buscando a produção de produtos

mais complexos. Isso teve reflexos em países como o Brasil. As subsidiárias deveriam ser alinhadas às novas estratégias globais? Deveriam continuar produzindo *commodities* localmente, dado que estes eram produtos não produzidos em outros lugares?

Em estudo recente sobre as cadeias de produção têxtil baseadas em fibras químicas, observamos que, no início dos anos 1990, os novos produtores integrados chineses de *commodities* levaram empresas como BAFÉ, Dow e Rhone Poulenc a mudarem seu portfólio de produtos, tornando obsoletas plantas aqui instaladas. As fábricas foram vendidas a grupos brasileiros, mas, apesar disso, a quantidade e a variedade de fibras produzidas localmente foram reduzidas e as importações aumentaram significativamente.

O terceiro efeito indireto poderia ser chamado “*sourcing* asiático”. Diz respeito às possibilidades abertas para as subsidiárias das MNEs estabelecidas no Brasil de exercerem o *global sourcing* e comprarem, junto com outras subsidiárias da mesma corporação, em grandes quantidades, da China ou outros países asiáticos. Isso altera radicalmente as políticas de compra no país e as estruturas das cadeias locais de suprimento. A Unilever é um desses casos: insumos que eram anteriormente comprados no Brasil são agora importados da Ásia, especialmente da China.

Um arranjo ligeiramente diferente pode ser observado na indústria de telecomunicações. As novas grandes empresas globais provedoras de serviços de rotina de manufatura e serviços (*Manufacturing Contractors*), estabeleci-

das durante os anos 1990, passaram a ser os fornecedores por excelência das subsidiárias brasileiras que fornecem equipamentos de telecomunicações, como Ericsson, NEC, Motorola. Essas empresas compram em escala global, assim afetando substancialmente a estrutura local de fornecimento.

Futuro. Concluindo, Brasil e China são considerados parte de um grupo de países com relacionamentos recíprocos que resultam em mútuos impactos. No caso do Brasil, em que a indústria está muito sustentada em MNEs, a ascensão da China amplificou as conseqüências, especialmente no que se refere à configuração das cadeias globais de valor.

Por outro lado, a internacionalização das empresas brasileiras que estão estabelecendo fábricas em território chinês é ainda bastante discreta. Este padrão é de certa forma ratificado pelo governo brasileiro, que não prioriza a internacionalização como uma questão estratégica. Já a China, aproveitando eficazmente suas vantagens comparativas, vem acelerando o seu projeto de desenvolvimento, buscando se posicionar como *player* internacional. Até o momento, no entanto, não há evidências fortes de que as empresas chinesas consigam sustentar esse processo.

Maria Tereza Leme Fleury
 Profa. do Departamento de Administração
 da FEA/USP
 E-mail: mtfleury@usp.br

Afonso Carlos C. Fleury
 Prof. e Chefe do Departamento de Engenharia de Produção da EPUSP
 E-mail: acfleury@usp.br

O Brasil e os gigantes



IMAGEM: KIPPER

Fazendo eco à onda recente de euforia nos mercados internacionais, o Brasil vem firmando importantes conquistas, sobretudo em termos de crescimento de exportações. No entanto, o cenário a médio e longo prazos não apresenta perspectivas muito otimistas. O diagnóstico é do presidente do Conselho Superior de Comércio Exterior da FIESP e ex-embaixador do Brasil em Londres e Washington, Rubens Barbosa, que fala ainda nesta entrevista sobre as relações do país com os grandes blocos comerciais.

por **Lenita Outsuka**, JORNALISTA

Como o senhor avalia a situação do comércio internacional hoje no Brasil?

Rubens Barbosa: Muito bem até aqui. Houve grande aumento das exportações brasileiras, mas como uma espécie de reação, acompanhando o crescimento da economia inter-

nacional e o aumento no preço das *commodities*. Acho que o que acontece no comércio exterior brasileiro é uma reação dos empresários a esse ambiente muito favorável no cenário internacional. Agora, há elementos inquietantes. Primeiro, a incerteza do quadro internacional. Podem-se

observar sinais da desaceleração da economia dos países desenvolvidos e há oscilação dos preços das *commodities*. Isso só não é mais grave porque a economia chinesa está crescendo a mais de 10% ao ano e mantendo a média alta do crescimento internacional, além de haver uma demanda

muito grande para produtos primários. Naturalmente, isso mantém os preços altos.

Mas nem tudo vai bem...

RB: Acho que o comércio exterior brasileiro tem algumas características que a médio e longo prazos são inquietantes e deveriam ser corrigidas. Eu as chamo de os quatro campos de concentração. Um, é a concentração de mercados. Se somarmos a América Latina, que é o nosso entorno geográfico, mais Estados Unidos e Europa Ocidental, teremos mais de 70% do comércio exterior brasileiro. O segundo campo de concentração é o número de empresas. Um pequeno número de empresas representa uma grande fatia das exportações brasileiras. O terceiro campo é o pequeno número de produtos exportados – ultimamente isso tem sido ampliado, mas os volumes ainda são pequenos. No fim das contas, é o *agribusiness*, mais dois ou três produtos industriais, que representam a grande fatia das exportações brasileiras. E o quarto campo de concentração é representado pela porcentagem muito grande de empresas multinacionais que praticamente dominam o setor exportador brasileiro.

Quais seriam as soluções?

O senhor vê alguma perspectiva?

RB: Algumas coisas não dependem de nós. O crescimento do mercado internacional, por exemplo, está fora de nossa influência. O Brasil tem apenas 1% do comércio internacional. O preço das *commodities* também está fora

de nosso controle. Quanto às concentrações dos mercados, estas podem ser reduzidas, no médio prazo, mediante acordos de comércio que possamos vir a fazer, mas em áreas realmente capazes de influir em uma desconcentração de mercado. Hoje, os acordos que o Mercosul está fazendo são com países que não têm muita relevância para o Brasil; é preciso desenvolver acordos que representem mercados dinâmicos para podermos efetivamente ampliar nossas exportações.

Mas esses acordos não podem resultar em aumento das exportações?

RB: Essas negociações Sul-Sul podem ampliar o valor das exportações significativamente, se consideradas individualmente. Se observarmos a proporção dessas regiões – Oriente Médio, África, Leste Europeu, que são mercados não tradicionais –, veremos, pelas estatísticas, que elas ficam sempre iguais. O Oriente Médio, por exemplo, desde 2002, representa cerca de 3,8% do comércio exterior brasileiro. Então, todo o esforço que foi feito não aumentou em praticamente nada nosso comércio. Todos esses itens, concentração dos mercados, concentração de itens, são fatores que temos de levar em consideração. A questão da concentração de empresas multinacionais é condição de mercado. Quatro ou cinco empresas multinacionais têm um controle muito grande da exportação de produtos primários, sobretudo agrícolas, e isso é difícil de mudar. É preciso ampliar a participação dos produtos industriais com maior valor agregado. Com isso,

as empresas brasileiras conseguirão ter uma fatia maior de mercado.

E o Mercosul? O bloco está cumprindo o que foi proposto?

RB: O Mercosul está passando por um período muito difícil na área institucional. Na área comercial, vai muito bem. As pessoas criticam o Mercosul em geral sem atentar para o fato de que, no âmbito das importações, exportações, comércio exterior, o bloco está indo muito bem. No ano passado, atingiu nível recorde. E este ano também vai bater recorde no volume de comércio entre os quatro países. Isso mostra que há uma perspectiva boa de crescimento do comércio. A região está crescendo; o Brasil está crescendo menos, mas cresce. Agora, o problema do Mercosul são os aspectos institucionais. As instituições não funcionam bem, o tratado é desrespeitado, crescem os conflitos entre os países membros – é o caso da papeleira entre Argentina e Uruguai –, os referendos comerciais são vetados. Recentemente, a Argentina rejeitou uma proposta do Brasil para eliminar restrições aos produtos brasileiros. Na realidade, o que acontece é um desvio de comércio. A Argentina bloqueia as exportações de produtos brasileiros e esses produtos são substituídos não pela indústria argentina, mas pela China, Coréia, Chile, México. Isso é contra o espírito e a letra do Tratado de Assunção.

E agora, há a entrada da Venezuela...

RB: Além desses fatores internos, da insatisfação dos países menores – Paraguai e Uruguai, que não vêm o

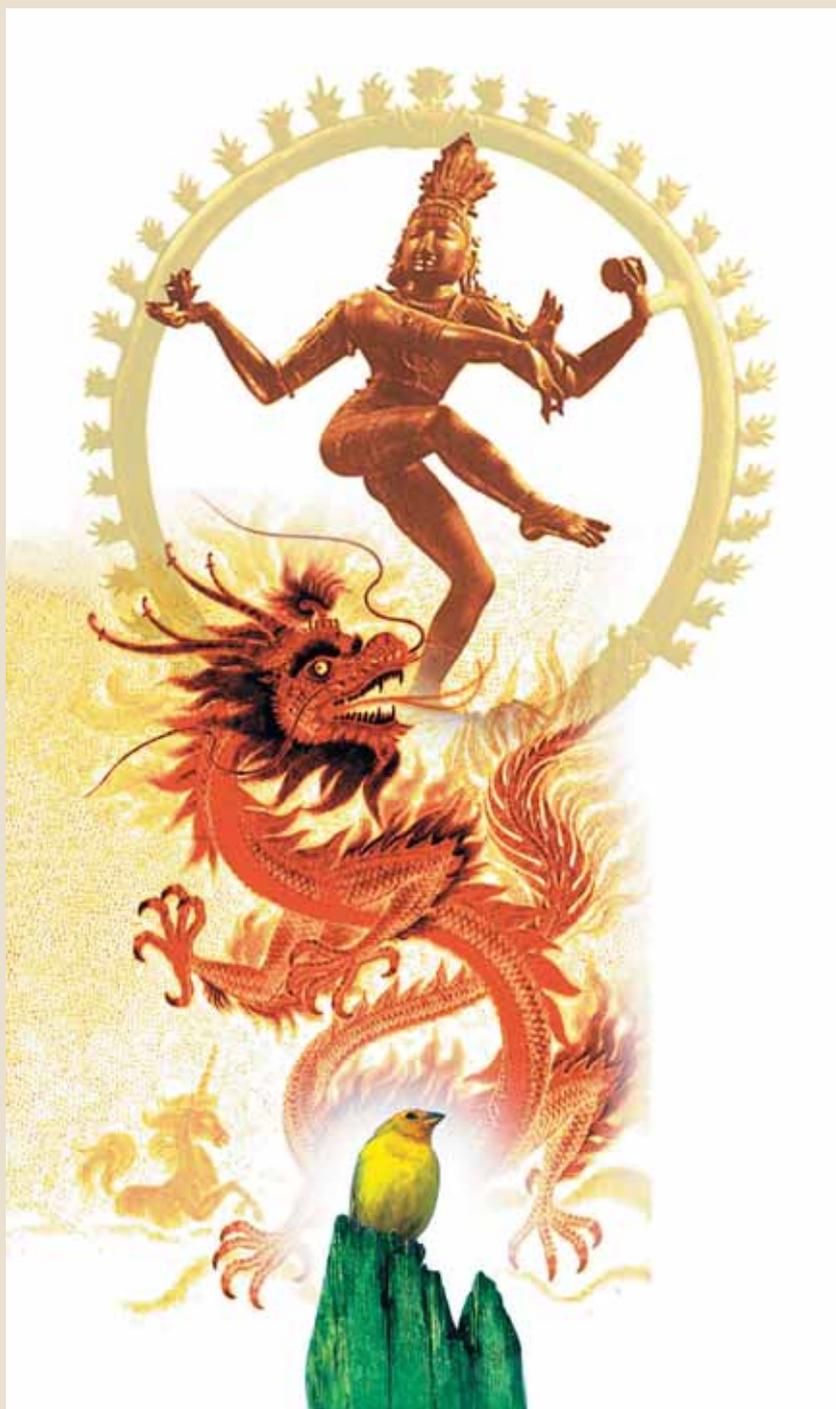
Mercosul como positivo para o crescimento deles –, há uma decisão política tomada de expandir o número de sócios do Mercosul. A entrada da Venezuela

coincide com um período em que há dificuldade para se acelerar o processo decisório. Medidas tomadas pelo Mercosul não são internalizadas – os

acordos que o Mercosul negocia não são relevantes para os quatro países. Há uma politização, portanto, do bloco. Os países não demonstram uma vontade política de avançar nas negociações. E é preciso lembrar que o Mercosul representa aquilo que os países membros querem que o Mercosul represente: ou seja, ele não tem identidade independente dos países. É resultado das ações dos quatro países – e agora tem um quinto país, que é a Venezuela. Não vejo disposição política, por uma série de razões de cada país, para avançar no processo de integração comercial no âmbito do Mercosul. Há uma paralisia, o Brasil está perdendo gradualmente a liderança dentro do processo. O Brasil tem de conduzir o processo. Mesmo que não consiga tudo o que queira, tem de apresentar propostas, tem de brigar por essas propostas – e uma proposta feita no final de 2004, por exemplo, importante para revitalizar o Mercosul, caiu no vazio e nem mesmo o Brasil hoje, em 2006, procura implementar essas medidas. Não há cobrança.

O Mercosul, então, está parado?

RB: O Mercosul está parado institucionalmente. Comercialmente está avançando, mas poderia avançar muito mais se houvesse entendimento, se não houvesse essas restrições internas, se negociássemos acordos comerciais mais importantes. Com a União Européia, por exemplo, está praticamente paralisado. Antes da Rodada Doha não vai acontecer nada. Perdemos vários anos em discussões para avançar porque a prioridade do



governo brasileiro nas negociações comerciais foi a Rodada Doha. Acho que a decisão foi equivocada, porque a Rodada Doha está praticamente paralisada e dificilmente vai sair dela um resultado satisfatório para o Brasil. O Brasil perdeu oportunidades de abertura de mercados na Rodada Doha e perdeu oportunidades de aumentar o comércio através de acordos na Alca, na União Européia e em outros acordos bilaterais que poderiam ter sido fechados. O que vemos nas negociações comerciais, hoje, é um resultado neutro. As negociações comerciais não prejudicaram, mas também não melhoraram o acesso dos produtos brasileiros no mercado internacional, pois, se formos examinar o crescimento do comércio exterior brasileiro, muito pouco ou quase nada é resultado de acordos comerciais.

A Alca também está parada?

RB: A Alca está parada agora também pelo próprio desinteresse norte-americano. O problema é que o Brasil não conseguiria seguir os princípios da Alca. Aceitar o que México, Chile e Colômbia aceitaram implicaria reformas constitucionais e uma negociação muito forte com as indústrias, algo que com certeza não aconteceria. O atual governo não aceitaria esse tipo de disposição. Então, do ponto de vista do governo brasileiro, a negociação está parada. E até há disposição do governo norte-americano, que está fazendo acordos bilaterais com quem queira negociar com eles. Eles também não têm interesse em negociar conosco, pois nossos produtos mais

Hoje, os acordos que o Mercosul faz são com países que não têm muita relevância para o Brasil; é preciso ter acordos que representem mercados dinâmicos para podermos efetivamente ampliar nossas exportações.

competitivos estão na área agrícola, restringida no mercado norte-americano e sem condições de abertura para esses produtos, como o aço, soja, calçados, têxteis e camarão – ou seja, todos produtos restringidos. O Congresso norte-americano, hoje, não aprovaria nenhum acordo que significasse abertura do mercado para esses produtos que são do nosso interesse e muito competitivos.

E na União Européia?

RB: Na União Européia não há regras de comércio. As ofertas da União Européia ao Brasil e as ofertas brasileiras apresentadas aos europeus são consideradas insuficientes pelos dois lados. Se houver melhoria nessas ofertas de produtos, acho até que pode haver avanço na negociação. Acho inclusive que no ano que vem essa negociação vai avançar. Neste ano, devido às negociações de Doha, acho difícil qualquer avanço expressivo.

O resultado das eleições presidenciais no Brasil pode influenciar em alguma coisa?

RB: Acho que vai, sim. Se o Alckmin ganhar, acho que algumas ênfases no comércio exterior devem mudar, pelo menos pelas declarações dele.

O destaque dado a alguns países vai continuar, pois isso envolve esforço de todos, mas não vai ser como é hoje. A estratégia, hoje, deveria orientar-se por uma concentração nos mercados mais dinâmicos, maiores e nos que absorvem maior quantidade de produtos de alto valor agregado. E esses mercados são os mercados dos países desenvolvidos, Estados Unidos, União Européia. Nos outros mercados, por exemplo China, África, Oriente Médio, devemos continuar o trabalho de promoção comercial, mas eles não terão mais a prioridade que têm nesse governo. Devemos fazer um esforço grande no sentido de aumentar as exportações e o comércio em geral nas três áreas que são as principais e as que mais absorvem nossos produtos, que são a América Latina, os Estados Unidos e a Europa. Para a América Latina, 80% dos produtos exportados são de marcas; para os Estados Unidos, mais de 65% são de valor agregado; para a Europa, 60% dos produtos que vão para lá são produtos primários – minerais, minérios, agrícolas. As estratégias terão de ser diferentes. Na Europa, o esforço deverá ser o de exportar produtos industrializados. E, nos Estados Unidos, o de tentar reduzir o protecionismo para permitir um aumento das importações de produtos não industriais.

O Brasil cometeu um equívoco ao conceder à China o *status* de economia de mercado. Não deveríamos ter feito isso; nenhum país desenvolvido fez isso. E as contrapartidas que a China ofereceu em troca ainda não foram cumpridas.

E como fica a relação do Brasil com a China?

RB: Acho que em relação à China devemos desenvolver uma estratégia clara, que não existe hoje. Na China, temos uma oportunidade e um grande desafio. A oportunidade: a China ainda vai, por muitos anos, depender da importação de energia e produtos primários, produtos agrícolas. E o Brasil está muito bem posicionado para aumentar significativamente as exportações. Aqui, o Brasil teria de definir uma série de ações pró-ativas. O que acontece hoje é que a China vem aqui comprar. Precisamos conversar com as empresas da China e propor uma cooperação entre empresas, uma *joint-venture* entre empresas brasileiras e chinesas para fornecer o que a China quer comprar, mas com o Brasil também influenciando nisso, fazendo propostas concretas para eles. No entanto, o grande desafio vem do lado das importações. O Brasil cometeu um equívoco ao conceder à China o *status* de economia de mercado. Não deveríamos ter feito isso; nenhum país desenvolvido fez isso. E as contrapartidas que a China ofereceu ainda não foram cumpridas. Temos de ter, com a China, uma

posição muito firme em defesa dos industriais brasileiros.

E como se pode solucionar isso?

RB: A China envia produtos para cá de uma forma muito agressiva, como faz em todo mundo, e está no direito dela de fazer isso, mas traz também produtos de contrabando. Assim, temos de defender os interesses da indústria brasileira, tentando coibir esses produtos ilegais que vêm através da exportação de produtos chineses. É preciso melhorar certos setores brasileiros e fomentar a competitividade dos produtos brasileiros para fazer frente à competição que enfrentam com os produtos chineses. E não só em relação ao setor têxtil, de calçados, mas sobretudo no de máquinas e equipamentos, que estão sendo importados em grande quantidade e que fazem com que haja substituição dos equipamentos pelas importações chinesas, contra o produto brasileiro. É um desafio que está aí para ser enfrentado, porque a China veio para ficar. Temos de enfrentar isso de maneira objetiva, sem politização, sem esperar nada de graça, porque a China não vai dar nada de graça. O Brasil tem de lutar tanto para criar sua participação no

mercado chinês quanto para defender seus interesses aqui dentro.

Nossas empresas têm condições de sair e buscar mercado lá fora?

RB: As grandes empresas, sim. Já as pequenas e médias, não. Então, temos de fazer como fazem os Estados Unidos e outros países desenvolvidos, Inglaterra, França, que têm organismos que preparam estudos para essas empresas. Isso tudo é pago, um preço simbólico, mas é pago. Aqui no Brasil deveríamos fazer a mesma coisa. Ter uma agência como Apex para fazer esses estudos e cobrar das empresas, pois, se elas pagam, vão ter interesse em usar o trabalho. Alguma coisa já está sendo feita pela Apex, que cobre uma série de áreas. Mas as prioridades da Apex seguem as prioridades políticas do governo. Os recursos são escassos e temos de concentrar esses recursos em áreas prioritárias. Isso o governo, através da Camex, deveria definir. Isso não é decisão de ministério, é uma decisão de governo que deve ser tomada pela Camex. Em meu modo de ver, a prioridade comercial refere-se a uma outra coisa, e isso não está sendo feito por aqui. As prioridades são definidas politicamente, e não, como acredito que deveria ser, do ponto de vista comercial.

Lenita Outsuka
 Jornalista
 E-mail: outsuka@terra.com.br



ALBERTO HIDDO MAI, SIDNEY 2000, 2000, ÓLEO S/ PAPEL.

PONTO DE VISTA

As imagens do Brasil

As imagens que os outros países têm do Brasil oscilam entre estereótipos consagrados e apreciações realmente sensíveis sobre nossa cultura. No entanto, a despeito de nossa possível inconformidade, o fato é que o país tem deficiências em muitas áreas, as quais acalentam as visões externas sobre ele. Mais do que isso, os próprios brasileiros contribuem insistindo na manutenção desses mesmos estereótipos. O artigo discute a importância de uma mudança de lente para que consigamos captar um outro Brasil.

por **Daniel Piza** JORNALISTA

É lugar-comum dizer que a imagem do Brasil no exterior é o estereótipo futebol, mulher & samba. E de fato é isso que vem à mente da maioria dos estrangeiros quando se menciona o nome do país. Mas há três reparos nessa história que vale

acentuar, justamente porque quase sempre esquecidos. O primeiro cabe já aqui na abertura: mencione Alemanha para um brasileiro e logo ele pensará em cerveja, nazismo e, quiçá, filosofia. Ou seja: reações espontâneas, impulsivas, raramente fazem jus

a uma cultura, a qualquer cultura. O mesmo sujeito que, ao ouvir Brasil, pensa naquele trio de referências não raro é aquele que também diz que sua capital é Buenos Aires... Estamos num nível de apreensão muito rudimentar, para não dizer

preconceituoso, e infelizmente ele parece soberano em toda parte.

Outro reparo está na observação de que muitas vezes são os brasileiros que ratificam ou até mesmo trabalham por essa imagem. Qualquer pessoa acostumada a testemunhar eventos brasileiros ou em homenagem ao Brasil em outros países sabe que quase sempre o estande nacional vai distribuir caipirinhas, fotos de “garotas de Ipanema” com fio dental, representantes de escolas de samba etc. Eventos diplomáticos caros e pomposos são organizados em torno desses quesitos. E quando moças de roupas verde-amarelas justas e curtas aparecem na torcida durante as transmissões de futebol, o que se vê o tempo todo na Copa do Mundo, a culpa certamente não é exclusiva dos *cameramen* e diretores de TV.

Terceiro reparo, o mais importante: o estereótipo é ruim, como todo estereótipo, e ainda mais quando dá corda para hábitos nocivos como o turismo sexual e o preconceito cultural; mas também tem relação com algumas das melhores contribuições dadas pelo Brasil ao mundo. Futebol é o esporte mais popular do planeta, além de movimentar bilhões de dólares na Europa. Que o Brasil tenha uma tradição de craques e conquistas, associada à idéia do futebol-arte, alegre, criativo e ao mesmo tempo eficaz (embora os próprios brasileiros insistam em dissociar esses atributos), só pode ter balanço positivo. Que um ritmo como o samba e seus desdobramentos, como a bossa nova, Chico Buarque e o tropicalismo, sejam admirados em todas as latitudes, *idem*. E até a noção

É comum ouvir em qualquer parte do território que “temos tudo”, não raro com uma nostalgia de um Éden não vivido nos tempos em que o Brasil era Pindorama, terra de exuberância tropical ainda não conspurcada por colonizadores.

de uma terra com uma liberdade sexual ou amorosa supostamente maior tem lá seu valor.

O Brasil visto de fora. Isso nos lança em outro aspecto: a imagem que se tem do Brasil no exterior não é unívoca, não é a mesma para todo mundo. Conheço muitas pessoas que têm um interesse genuíno pela cultura brasileira e sabem que ela não se resume àquela tríade, que não se encerra em – digamos – atividades mais “lúdicas” como o esporte e a música popular. Antes ainda: muitos analistas do futebol e da MPB sabem que sua qualidade não deriva somente da espontaneidade, das virtudes corporais, mas que a “obra” de um Pelé e de um Tom Jobim é *cosa mentale*, sofisticada, inteligente, complexa, não um produto meramente instintivo. Essas e outras pessoas sabem também que, como disse um dossiê da revista *The Economist* há cerca de dez anos, no Brasil existem cientistas, intelectuais e artistas que, individualmente, nada deixam a dever a seus pares do chamado Primeiro Mundo.

É claro que esse conhecimento é restrito a uma minoria. E que mesmo entre essa minoria produzem-se distorções sérias. Na França e na Alemanha, por exemplo, há uma tendência

em supervalorizar a expressão brasileira que contiver mais explicitamente a mensagem de sincretismo, de mistura racial e sensualidade. Os franceses sempre admiraram Jorge Amado por esse aspecto, ignorando outros escritores maiores do que ele – como, para dar um único exemplo, Graciliano Ramos, cuja ficção tem tantos pontos em comum com a literatura posterior de um Albert Camus. Também o sucesso, na França, de Paulo Coelho – que faz sucesso comercial no mundo todo, mas lá faz também sucesso intelectual – se explica por esse olhar antropológico. Já nos EUA, mais atentos à música brasileira, há uma tendência em considerar a bossa nova como um ramo do jazz, menosprezando a co-influência do samba-canção.

É fato, ainda, que o número de cientistas, intelectuais e artistas brasileiros dignos de atenção supranacional não é tão grande quanto sonham algumas pessoas por aqui. Eles são exceções, pois nossa cultura dá pouco valor ao trabalho intelectual, tornando difícil a sobrevivência dos que optam por essa carreira. Então não dá para querer que o mundo se ajoelhe diante das maravilhas brasileiras, muito mais escassas do que gostaríamos. Quando Brasil e Canadá se enfrentaram por causa dos subsídios às empresas de

aviação Embraer e Bombardier, me lembro de ter lido vários artigos que diziam que o Canadá pouco deu ao mundo, exceto alguns nomes como Glenn Gould e Saul Bellow... O Brasil não deu nem dá mais.

O exemplo da Embraer, no entanto, vem a calhar. Para muitos que acham que o Brasil é só carnaval e futebol, ou então uma vasta floresta com apenas algumas ilhas de concreto e criminalidade (a imagem do Rio passada no desenho *Os Simpsons*, em que macacos subiam nos carros em meio às ruas), é surpreendente saber que existe aqui uma empresa que produz jatos de médio porte de excelente qualidade, leves e adaptados a cada cliente, graças à tecnologia, engenharia e administração cultivadas por ela. Ou fundações e institutos como

Embrapa, Oswaldo Cruz, Butantan, Fapesp etc. Ou hospitais de primeiro escalão mundial. Ou mesmo universidades que, embora jamais tenham produzido um Nobel (como as argentinas produziram), são procuradas por estudantes de toda a América Latina. Ou escritores como Machado de Assis e Guimarães Rosa, inventores como Santos Dumont, compositores como Villa-Lobos...

Pode-se dizer que o elenco acima é mais ou menos conhecido nos círculos bem informados das principais cidades européias. Mas mesmo ele não é devidamente valorizado. Vamos agora às artes e idéias do presente: escritores como Milton Hatoum, cineastas como Luiz Fernando Carvalho, arquitetos como Isay Weinfeld, fotógrafos como Miguel Rio Branco, músicos como

Roberto Minczuk e cientistas como Miguel Nicolelis – todos esses têm alguma projeção internacional e contrariam o senso comum sobre o “subdesenvolvimento” brasileiro. Só que tampouco se encaixam em explicações sobre o que é ser brasileiro, sobre a essência nacional. Pois em sua maioria eles não são barrocos e sensuais ou não podem ser reduzidos a esses adjetivos; por mais que suas obras sugestionem descontração ou informalidade, usam linguagens e métodos que se distinguem pela precisão e discrição.

O Brasil visto de dentro. É importante observar que essa leitura da alma brasileira deriva em grande parte da visão de sua natureza. Mais uma vez: esse vício faz parte da história da



própria cultura brasileira. É óbvio, por exemplo, que se pode falar que a inspiração arquitetônica de um Oscar Niemeyer vem da geografia carioca, de seu jogo de suspensões e curvas (o que até leva outros a associá-la às formas femininas). Mas, como definição, será sempre limitadora, estigmatizadora, porque ignora a força da influência de Le Corbusier e da austeridade hiper-modernista. Muito da auto-imagem brasileira vem da noção estabelecida sobre seus dotes naturais únicos, edênicos, como o historiador Sérgio Buarque de Holanda examinou em seus livros.

A sensação de que o Brasil é “bonito por natureza”, como diz a canção, vem desde os primeiros cronistas pós-descobrimto, a começar pelo próprio Pero Vaz de Caminha (“Em se plantando, tudo dá”), e sobrevive até hoje. Alguns grandes escritores enfrentaram essa imagem. O Policarpo Quaresma de Lima Barreto conhece de cor a flora e a fauna do Brasil e se diz capaz de “provar” que o Amazonas é mais extenso que o Nilo. Em *Os sertões*, de Euclides da Cunha, a dureza da caatinga, do semi-árido, onde atualmente reside quase metade da população brasileira, surge como a revelação de um Brasil profundo e complicado em que o embate com a natureza exige outra atitude. Graciliano Ramos, a propósito, fará uso da metáfora da turvação pelo calor para captar a angústia da existência.

Mesmo assim, é comum ouvir em qualquer parte do território – ou em redações escolares de crianças – que “temos tudo”, não raro com uma nostalgia de um Éden não vivido nos

Não é uma campanha publicitária ou outra que vai derrubar os estereótipos sobre o Brasil. É um longo processo de formação de consciência. No decorrer dele, muitas definições fáceis, muitos adjetivos e chavões cairão por terra.

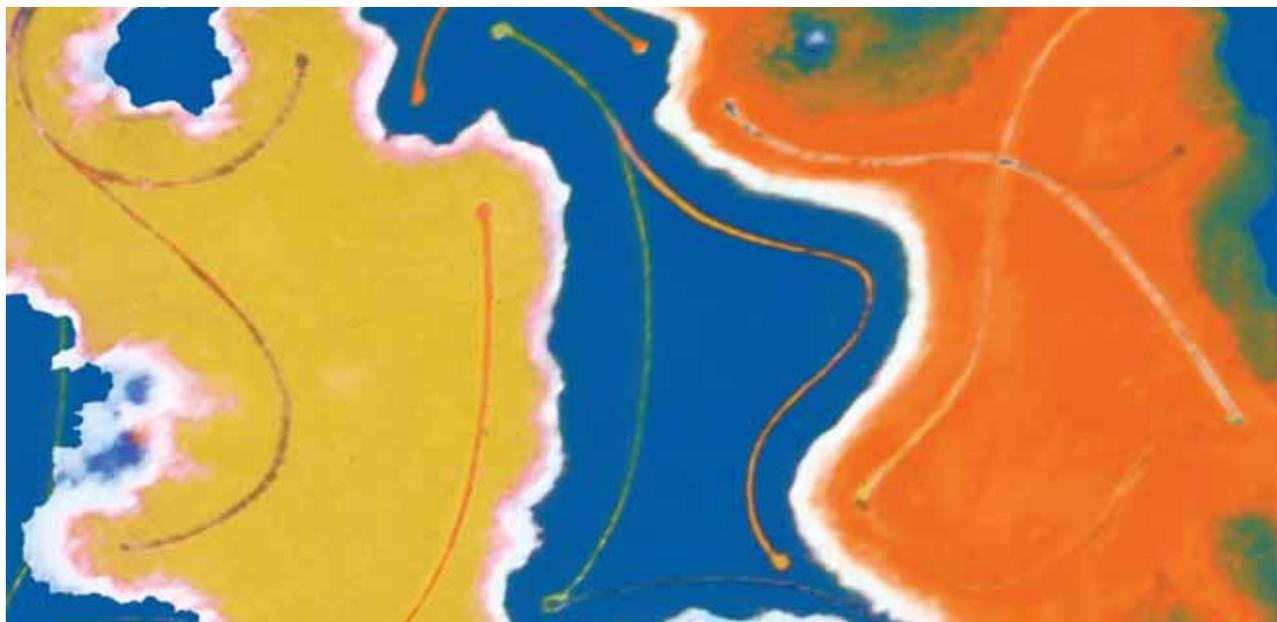
tempos em que o Brasil era Pindorama, terra de exuberância tropical ainda não conspurcada por colonizadores. Afonso Arinos, no livro *O índio Brasileiro e a Revolução Francesa*, observou que boa parte da concepção do “bom selvagem” por intelectuais iluministas como Jean-Jacques Rousseau veio do comportamento dócil demonstrado por guaranis levados às cortes europeias. De certa forma, essa visão continua a ser cultivada por europeus e brasileiros. O olhar sobre o Novo Mundo tal como representado pelo Brasil passa sempre pela idéia de que aqui haveria uma forma de resgatar a comunhão com a natureza, a espontaneidade que nos reaproximaria de nós mesmos, já que “a civilização é triste”, repressora de seus instintos mais naturais, como se vê em determinadas interpretações do pensamento de Freud.

O outro Brasil. O Brasil, assim, para os outros e para si próprio, seria uma alternativa ao progresso industrial, destruidor do meio ambiente e da sensualidade, que seria o modelo europeu. No entanto, essa imagem é quebrada pela realidade contemporânea, tanto no sentido negativo quanto no positivo. No negativo, ela é quebrada pelos mais diversos exemplos

de desrespeito e desconhecimento de todos os ecossistemas. Da Mata Atlântica, que por sua beleza suave fascinou Darwin, hoje restam apenas 7%. A Amazônia perde grandes áreas ano a ano, com desmatamento para soja, pecuária, garimpo e madeira, sem controle e sem consciência. O Pantanal tem sofrido períodos de estiagem aguda, uma contradição em termos. Etc. etc.

Pelo lado positivo, o Brasil tem demonstrado que não é “atrasado” de Norte a Sul, mas que evoluiu no Índice de Desenvolvimento Humano em muitas praças. A urbanização, que era de 20% no início do século passado, hoje passa de 80%. O parque industrial tem porte respeitável. Consumidores gastam tempo e dinheiro na Internet. O comportamento brasileiro é, sem sombra de dúvida, favorável ao modo de vida atual, consumista, gastador. Nos últimos dez anos, a estabilidade monetária, a queda na desigualdade de renda e a abertura comercial têm surpreendido outros países, ainda que haja tantos e tantos problemas inclusive nesses setores. É um Brasil cosmopolita que produz trabalhos de ponta como os citados.

Aqui entra a grande questão: cadê a divulgação desse “outro” Brasil? Cada um deles se fez sozinho, abne-



gada e independentemente, contra as conhecidas adversidades. Entre essas adversidades, está a ignorância do próprio Brasil a respeito de seu trabalho, ou a falta de clawwreza para avaliá-lo devidamente. Sendo assim, como mostrar ao mundo que o Brasil não tem apenas Ronaldos, Caetanos e Giseles?

Voltemos, porém, a esses símbolos, porque também eles são mal lidos, como vimos durante a Copa da Alemanha deste ano. Dizem que os Ronaldos, Fenômeno e Gaúcho, são supercraques porque nasceram com o dom divino e, livres de freqüentar a escola (na opinião do atacante francês Henry), puderam exercitar esse dom com pés descalços em ruas de terra. É uma meia-verdade. Os Ronaldos existem também porque um dia existiram Leônidas, Didi, Pelé, Garrincha, Rivellino, Zico, Romário e muitos mais – uma tradição de excelência que inspira e às vezes sufoca cada

jovem candidato a jogador profissional. E esse talento não é apenas o de fazer efeitos com a bola, dar dribles e chapéus; nos melhores momentos, é também o de se organizar em campo, o de trocar a bola, o de converter vontade em resultado. Tanto é que esses atletas vão para a Europa e, apesar da fama de que treinam pouco e sorriem muito, se destacam acima dos outros (infelizmente, tais fatos foram esquecidos pela comissão técnica do Brasil na mais recente Copa).

O mesmo se pode dizer de uma tradição musical que, além de Tom Jobim, Chico e Caetano, tem Cartola, Noel Rosa, Pixinguinha, Dorival Caymmi, João Gilberto, João Donato e muitos compositores jovens. Não se trata apenas de intuição. Muito estudo e técnica são parte integrante da pesquisa de cada um, da busca de um caminho próprio e, portanto, novo. E também a moda brasileira, de Alexandre Herchcovitch e tantos

outros, reúne muito mais que sandálias havaianas.

O caminho a percorrer é, portanto, complexo. Antes de mais nada, envolve parar de ter medo de assumir que os estereótipos não têm fundo de verdade. Mas também por isso envolve uma mudança da própria auto-imagem do Brasil; e envolve ampliar para outros círculos além dos intelectuais a familiaridade com outros itens da cultura brasileira. Não é uma campanha publicitária ou outra que vai sanar esses problemas. É um longo processo de formação de consciência. No decorrer dele, muitas definições fáceis, muitos adjetivos e chavões cairão por terra. E aí quem sabe se poderá enxergar melhor o que o Brasil leva ao mundo.

Daniel Piza

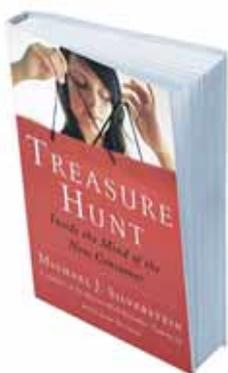
Colunista de *O Estado de S.Paulo*

E-mail: Daniel.piza@grupoestado.com.br

Abaixo a mediocridade

O vice-presidente do Boston Consulting Group, Michael Silverstein, analisa a recente mudança no comportamento do consumidor de classe média e sua conseqüente migração para as duas extremidades do mercado.

por Lígia K. Ishida



Treasure Hunt – Inside the Mind of the New Consumer
Michael Silverstein
e John Butman
Penguin Group, 2006, 272p.

Avasta experiência acumulada ao longo dos anos à frente do Boston Consulting Group, acompanhando clientes dos mais diversos segmentos, fez de Michael Silverstein um verdadeiro especialista em comportamento humano. Em seu primeiro livro, o *best-seller Trading Up*, Silverstein analisou os motivos que levam os consumidores de classe média a adquirir determinados produtos de luxo, até então restritos às camadas mais abastadas. No mais recente, *Treasure Hunt*, ele dá um passo além e afirma que esses mesmos indivíduos, em uma atitude aparentemente contraditória, estão também migrando para o mercado *low end* em muitos setores, como varejo, alimentação e hospedagem. Mesclando histórias reais de consumidores e empresas, o livro traz um panorama completo dessa importante e significativa parcela do mercado.

O autor argumenta que o fácil acesso à informação, impulsionado principalmente pela Internet, transformou a compra em uma atividade bastante complexa. O consumidor tornou-se um especialista em compras, capaz de rapidamente comparar e avaliar produtos e serviços. Por essa razão, já não se contenta com uma solução

mediocre para os seus problemas. Pelo contrário, vive em uma incessante “caça ao tesouro”, buscando o produto ideal pelo exato preço que deseja pagar, seja ele um sabonete ou um automóvel.

A novidade é que as pessoas passaram a economizar nas categorias que consideram menos importantes – ou até mesmo a eliminá-las da lista de compras – para poder destinar mais verba àquelas que lhes despertam maior interesse. O mercado, portanto, está sendo bifurcado – enquanto os dois extremos crescem, alta e baixa renda, a porção intermediária, que supostamente deveria suprir as necessidades da classe média, parece rumar à extinção.

Tal fato explicaria o contínuo crescimento das empresas focadas no mercado *trade down*, como Wal-Mart, as populares *dollar stores* e os chamados *hard discounters*, representados por redes de supermercados como a alemã Aldi ou a espanhola Dia, esta última operando no Brasil desde 2001. Todas elas preocupam-se em oferecer ao público alternativas não apenas básicas e baratas, mas principalmente confiáveis, já que o nível de exigência dos compradores atinge patamares cada vez mais elevados. Com isso, a compra de um produto barato

deixou de carregar consigo uma conotação negativa para se tornar uma espécie de prêmio para os indivíduos mais versados na arte do consumo.

O preço, no entanto, não é o único fator determinante. Silverstein chama a atenção para a necessidade de se compreender também os aspectos emocionais que, além de motivar as pessoas à compra, também as estimulam a desembolsar uma quantia maior. O valor atribuído a determinado produto ou serviço, explica o autor, sempre esteve relacionado a sentimentos como esperança, medo do futuro ou cuidado com a família. Os bens materiais que conseguem entregar benefícios intangíveis para preencher os vazios emocionais representam a essência do mercado *trade up*.

Existem ainda algumas poucas empresas que foram capazes de trabalhar eficientemente os dois extremos do mercado. Um bom exemplo é a rede de hotéis Marriott, que controla tanto o luxuoso Ritz-Carlton quanto o econômico Fairfield Inn. Tal estratégia acompanha muito bem a nova dinâmica da classe média e permite que as organizações atinjam, simultaneamente, os dois pólos de crescimento do mercado.

O leitor desatento poderia eventualmente se decepcionar com algumas colocações aparentemente óbvias encontradas ao longo do livro. O autor sugere, por exemplo, que as empresas escutem o consumidor, sempre buscando aumentar a qualidade e diminuir os custos dos seus produtos. Porém, é importante ressaltar que mesmo essas práticas simples ainda não são adotadas de maneira ideal por um número considerável de empresas, as quais, apesar de acreditarem conhecer profundamente seu consumidor, na realidade não enxergam além dos dados sociodemográficos coletados nas pesqui-

sas. Até mesmo gigantes como General Motors ou Kraft Foods correm o risco de ficar presas no mercado intermediário justamente por não terem acompanhado as constantes transformações do público consumidor.

É evidente que a teoria proposta pelo norte-americano Silverstein não pode ser diretamente aplicada à realidade brasileira, sem qualquer adaptação. Primeiramente, o cenário econômico e a própria definição de classe média são completamente diferentes nos dois países, o que obviamente tem impacto direto sobre o consumo. São discutidos também alguns aspectos característicos da cultura norte-americana, como o uso de cupons de desconto na estratégia *trade down*. Apesar disso, o livro consegue de fato desvendar a mente do consumidor, independentemente da sua localização geográfica, e estimular inúmeras reflexões imprescindíveis para a sobrevivência das empresas no novo mundo bipolar.

Lígia K. Ishida
Publicitária
E-mail: ligiaishida@gmail.com

“O mercado está sendo bifurcado – enquanto os dois extremos crescem, alta e baixa renda, a porção intermediária, que supostamente deveria suprir as necessidades da classe média, parece rumar à extinção.”

Negociação internacional

A obra discute aspectos institucionais e jurídicos do comércio mundial, subsidiando o leitor com importantes ferramentas conceituais e práticas para a compreensão do ambiente institucional das negociações internacionais.

por **Fernanda Martinez de Oliveira** FGV-EAESP



**Comércio exterior:
negociação
e aspectos legais**
Ligia Maura Costa
Elsevier/Campus,
Rio de Janeiro, 2005

No mundo globalizado do início do século XXI, o comércio é uma das forças mais poderosas com o potencial de promover o desenvolvimento econômico e a superação da pobreza. No entanto, este é um período de insatisfação no qual proliferaram conflitos internos de afirmação de nacionalismos e de identidades étnicas. Observa-se também a manifestação dessa insatisfação no plano econômico, por meio de movimentos protecionistas e antiglobalistas na arena do comércio internacional. Esse ambiente eleva a necessidade de os atores públicos e privados capacitarem-se para negociações em contextos com alto potencial de conflito.

Uma vez que o desenvolvimento do Brasil é muito dependente da capacidade de exportação do país, torna-se cada vez mais necessária a formação de especialistas que possam conduzir esse processo de inserção no mercado mundial de maneira a suportar a expansão das empresas nacionais no exterior. É nesse contexto que a leitura de *Comércio exterior: negociação e aspectos legais* se torna relevante. A obra traz

uma compilação de informações e leis sobre os principais temas no campo do comércio exterior e fornece ao leitor ferramentas para a compreensão dos aspectos centrais presentes nos contratos internacionais.

O livro é o resultado da experiência de uma das principais juristas brasileiras especializadas em comércio internacional, o livro apresenta diversos capítulos dedicados a examinar as estruturas, funções e regras da Organização Mundial do Comércio (OMC), que foi criada há pouco mais de dez anos e que representa o esforço institucional para regular juridicamente a competição no campo do comércio internacional.

Entre os mecanismos para a liberalização do comércio ali analisados, encontramos os principais acordos que regulam a circulação de mercadorias, serviços e direitos de propriedade intelectual, os quais não somente têm efeitos do plano internacional, mas trazem consequências diretas para os ordenamentos jurídicos dos Estados nacionais. Nesse sentido, uma vez que as regras institucionalizadas pela OMC tornam possível a contestação das legislações nacionais, o sistema de

resolução de disputas dessa organização também é abordado de forma bastante didática.

A obra traz ainda elementos para compreender os acordos de integração econômica regional, com destaque para as características do Mercado Comum do Sul (Mercosul), do Acordo de Livre Comércio da América do Norte (Nafta). A Área de Livre Comércio das Américas (Alca), ainda permanece em estado de latência, dadas as dificuldades de se chegar a um acordo. Estas são as principais intervenções regulatórias comunitárias em vigor atualmente nas Américas.

Os principais contratos internacionais, instrumentos jurídicos que concretizam as práticas de comércio exterior, são contemplados nos capítulos finais do livro. Trata-se de uma exposição conceitual acerca das principais características dos contratos de compra e venda e daqueles que pactuam a representação comercial, a distribuição, o licenciamento de marcas e patentes, a formação de consórcios e joint ventures, e o estabelecimento de franquias no campo do comércio exterior. A autora discute os principais mecanismos para a resolução de disputas entre as partes de um contrato internacional, como a mediação, a conciliação e a arbitragem. A abordagem traz elementos relevantes da legislação brasileira e também apresenta modelos dos diferentes tipos de contratos tratados.

É certamente profícua a leitura do livro da professora Lígia Maura Costa, por se tratar de uma obra atual que concretiza um esforço bem-sucedido no sentido de examinar os principais temas no campo do comércio internacional,

problematizando seus aspectos jurídicos centrais. Escrito em linguagem clara e acessível, essa é uma leitura indicada para todos os interessados na temática do comércio exterior, como empresários e universitários de cursos de Administração de Empresas, Administração Pública, Direito, Economia, Ciência Política e Relações Internacionais.

Fernanda Martinez de Oliveira
Mestre em Administração Pública e Governo
pela FGV-EAESP
Pesquisadora do Centro de Estudos de Administração Pública e Governo (CEAPG)
E-mail: fernanda@fgvsp.br

“Uma vez que o desenvolvimento do Brasil é muito dependente da capacidade de exportação do país, torna-se cada vez mais necessária a formação de especialistas que possam conduzir esse processo de inserção no mercado mundial de maneira a suportar a expansão das empresas nacionais no exterior.”

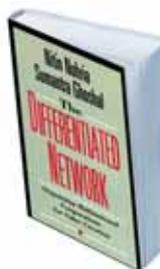
Estratégia e gestão internacional

Moacir de M. Oliveira Junior, Prof. da FEA-USP, recomenda algumas leituras relevantes para o entendimento das estratégias e formas de gestão para empresas que atuam ou pretendem atuar em mercados internacionais.



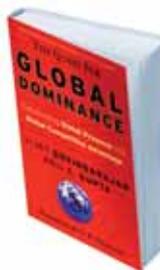
- **What is International Business?** Organizado por Peter J. Buckley. New York: Palgrave MacMillan, 2005, 195 p.

Neste livro, composto de 10 artigos na área de Negócios Internacionais, são discutidos o escopo, os métodos de pesquisa e a própria evolução da área. A premissa do Prof. Buckley é que a área já “emergiu como uma disciplina autônoma com seus próprios métodos de pesquisa, cujas fronteiras têm sido questionadas”.



- **The Differentiated Network – Organizing Multinational Corporations for Value Creation.** Nitin Nohria e Sumantra Ghoshal. Jossey-Bass Inc., Publishers, 1997, 253 p.

Neste livro os autores propõem que, para serem bem-sucedidas, as empresas multinacionais devem descobrir novas formas de se organizar e operar. Para isso eles propõem que as empresas considerem a alternativa de se estruturar como uma rede diferenciada, na qual as subsidiárias podem desempenhar diferentes papéis em função de seu potencial.



- **The Quest for Global Dominance.** Vijay Govindarajan e Anil K. Gupta. Jossey-Bass Inc., Publishers, 2001, 298 p.

No livro, resultado de pesquisas realizadas nos últimos 10 anos, os autores propõem que todo setor ou indústria deve ser entendido como uma indústria global, e cada negócio deve ser entendido como um negócio de conhecimento. É um livro relevante para aqueles interessados no papel estratégico do conhecimento organizacional em negócios internacionais e em como desenvolver um *global mindset*.



- **O Desafio dos Mercados Externos.** Carlos Alberto Hemais. Mauad, 2004, 272 p. (Vol. I), e 2005, 227 p. (Vol. II).

O pesquisador da UFRJ traz nesta coletânea uma contribuição para o entendimento das teorias e também do processo de internacionalização de empresas brasileiras. O autor faz uma revisão das abordagens comportamentais, com destaque para a Escola de Uppsala, e também das abordagens econômicas, em que se destaca o Paradigma Eclético de Dunning. Casos de internacionalização nos setores de construção civil, moda praia, varejo e propaganda, dentre outros, enriquecem o livro.

Outras indicações: **Competing in Global Industries.** Michael Porter. **Globalização.** George S. Yip. **From Global to Metanational.** Yves Doz, José Santos e Peter Williamson. **Princípios de Marketing Global.** Warren J. Keegan e Mark G. Green.

Indústrias criativas

Pedro F. Bendassolli, da FGV-EAESP, reúne obras que apresentam ao leitor brasileiro um novo campo de estudos sobre as relações entre cultura e negócios que vem crescendo nos países desenvolvidos: as indústrias criativas.



• **Creative Industries.** R. Caves. Harvard: Harvard University Press, 2000, 470 p.
Usando como linha-mestra da argumentação uma discussão econômica sobre as novas formas contratuais entre arte e negócios, Caves faz um levantamento extenso que abrange todos os setores ditos criativos tradicionais, como cinema, música e teatro. O resultado é um inventário sobre as características típicas e essenciais dos produtos culturais.



• **Creative Industries.** J. Hartley (Org.). Londres: Blackwell, 2005, 470 p.
O livro é uma coletânea de textos escritos por proeminentes pesquisadores sobre temas como nova economia, economia criativa, cidades criativas (onde pode ser observada uma rede condensada de empresas trabalhando no setor cultural), indivíduos criativos (analisando as mutações na força de trabalho mundial, a favor do surgimento de novas competências “criativas”) e outros setores mais afetados pela “virada cultural” recentemente observada.



• **The Cultural Industries.** D. Hesmondhalgh. Londres: Sage, 2002, 400 p.
O livro é formado por uma revisão didática e atualizada do conceito de indústrias culturais. O autor preocupa-se em apresentar ao leitor os precedentes, as transformações e características das indústrias tipicamente envolvidas com a produção de bens simbólicos. O livro também traz um roteiro sobre como identificar e pesquisar as indústrias culturais na atualidade.



• **The Rise of the Creative Class.** R. Florida. New York: Basic Books, 2002, 434 p.
Este livro não trata diretamente das indústrias criativas, mas de um dos mais importantes precedentes para sua emergência: o surgimento de uma nova classe de trabalhadores cujos valores centrais estão ligados ao entretenimento, à qualidade de vida, ao aproveitamento do tempo, e menos aos valores antigos das classes médias norte-americanas formadas à luz da ética do trabalho protestante: disciplina, controle do prazer e trabalho duro.

Outras indicações: *L'Économie de la Culture.* F. Benhamou. *Cultural Economy.* P. du Gay e M. Pryke (Orgs.). *The Creative Economy.* J. Howkins. *Living on thin Air.* C. Leadbeater.

Exploradores mundiais

por Roseli Morena Porto

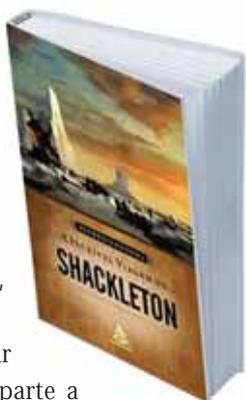
As dicas aqui reunidas colocam em perspectiva histórica algumas notáveis iniciativas de conquistadores pioneiros. Esses personagens tiveram a audácia e coragem

de ir além de suas próprias fronteiras, demonstrando que senso de planejamento, visão estratégica e trabalho conjunto foram decisivos para o sucesso de suas missões.

A incrível viagem de Shackleton.

Alfred Lansing. Sextante/GMT, 2004, 352 p.

No verão de 1914, Sir Ernest Shackleton parte a bordo do *Endurance* com o objetivo de cruzar o continente Antártico passando pelo pólo sul. Entretanto, antes de alcançar sua base original, o barco é esmagado pelo gelo da Antártida. Por meio dos diários e entrevistas com alguns membros da expedição, o autor descreve como o explorador e sua equipe conseguiram voltar com vida após dois anos do início da viagem.



Alexandre, o Grande.

Claude Mosse. Estação Liberdade, 2004, 248 p. Em pouco mais de dez anos (de 334 a 323 a.C.), o conquistador originário da Macedônia apoderou-se do Império Persa conduzindo seu exército até as fronteiras desconhecidas da Ásia central e da Índia. Alexandre inovou do ponto de vista administrativo e no tratamento dispensado aos vencidos, pois integrou à cultura grega os persas e outros povos conquistados, buscando uma fusão étnica.



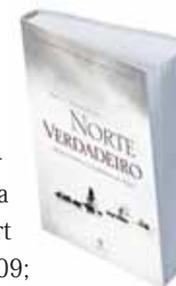
A expedição Kon-Tiki.

Thor Heyerdahl. José Olympio, 2ª ed., 1999, 224 p. Publicado em mais de 60 países, o livro narra a epopéia do explorador norueguês Thor Heyerdahl em sua viagem na balsa *Kon-Tiki*, em 1947, entre o Peru e a Polinésia. Inicialmente ignorado pela comunidade científica ao defender a tese de que a povoação da ilha de Páscoa teve origem americana, provou a teoria navegando em condições semelhantes às dos antepassados de Colombo.



Norte verdadeiro.

Bruce Henderson. Objetiva, 2006, 356 p. No verão de 1909, dois norte-americanos reivindicaram a descoberta do pólo norte, a mais cobiçada distinção entre os exploradores geográficos. Robert Peary afirmava tê-lo alcançado em março de 1909; seu rival, Frederick Cook, rebatia com provas de que lá chegara em abril de 1908. Um século depois, usando a argumentação de cada uma das partes, e um extenso diário publicado somente no final do século XX, o autor revela qual dos dois mentiu e quem foi o verdadeiro descobridor do pólo norte.



“Sonhos são gratuitos.
Transformá-los em
realidade tem um preço.”
Ennis J. Gibbs

Assuntos internacionais

por Roseli Morena Porto

A relação com o estranho, o confronto e o cruzamento de referenciais de vida às vezes totalmente antagônicos fazem parte inseparável do mundo contemporâneo.

Esse fenômeno se incrementa com o avanço da globalização. Nestas dicas, o leitor encontrará longas que discutem o fenômeno corriqueiro do confronto entre culturas.



Syriana

Direção: Stephen Gaghan, Warner Bros. Pictures, 2005

O filme retrata a conspiração de políticos, da CIA e de grandes corporações do setor petrolífero para preservar o *status quo* a fim de proteger seus lucros e seu poder, mesmo que para isso se intensifique o caos no Oriente Médio.



Amor sem fronteiras

Direção: Martin Campbell. Paramount Pictures / Mandalay Pictures, 2003

O filme mostra o trabalho dos agentes humanitários da ONU nos campos de refugiados na Namíbia, Cambodja e Tchetchênia. Mesmo sendo países tão diferentes, a fome e a morte estão sempre presentes, independentemente se causadas pela seca, frio, minas terrestres ou guerra civil.



O albergue espanhol

Direção: Cédric Klapisch. Bac Films / Filmax / France 2 Cinéma, 2002

O filme é um retrato da globalização e do choque de culturas. Um estudante aluga um quarto em um apartamento no qual residem outros seis estudantes, todos de países diferentes. Juntos, enfrentam os desafios impostos por uma nova cultura e pela diversidade étnica de sua pequena república.



Um dia sem mexicanos

Direção: Sergio Arau, Art Films, 2004

Esta comédia sobre o *American way of life* apresenta a relação de desprezo e, ao mesmo tempo, de dependência entre norte-americanos e latinos. A ensolarada Califórnia é tomada de surpresa quando toda sua população migrante desaparece. O colapso se instala na cidade provocado pela falta de motoristas de táxi, lixeiros, seguranças e lavadores de louça. Mesmo sendo uma fantasia, a trama é um excelente e fiel retrato da realidade dos subempregos.

“A conduta é um espelho no qual todos exibem sua imagem.”
Goethe