

A caminho da Ásia

Mercado requer planejamento e capacitação para negociar

Publicação mensal editada pela Unidade de Comunicação Social do Sistema Indústria (Unicom)

Instituto Euvaldo Lodi (IEL)
Presidente do Conselho Superior e diretor-geral:
Armando Monteiro Neto

Superintendente:
Carlos Cavalcante

Gerente-executivo da Unicom:
Edgar Lisboa

Gerente de Jornalismo Interino:
Marcus Barros Pinto

Editor:
Edson Chaves Filho

Subeditor:
Roberto Almeida

Reportagem:
Claudia Izique, Fernanda Paraguassu,
Gustavo Faleiros, Luciana Bezerra

Projeto:
Renato Benicio

Produção gráfica:
textodesign

Foto capa:
AFP PHOTO/Frederic J. Brown

SBN, Quadra 1, Bloco B, lote 24
Edifício Confederação Nacional do Comércio
9º andar, CEP 70041-902, Brasília (DF)
Telefone: 61 3317-9080 - Fax: 61 3317-9360
www.iel.org.br



178
Janeiro de 2007

3 **Editorial**
IEL prepara empresários
com foco na China

4 **P & D**
Encontro debate novas
ações para a inovação

6 **Especial Ásia 1**
Cingapura é a porta
para o continente

10 **Especial Ásia 2**
Entrevista com o
embaixador da China

12 **Especial Ásia 3**
Artigo do professor
Paddy Padmanabhan

19 **Núcleo Regional**
IEL-RN muda, cresce e
faz novos planos

20 **Estágio**
Fieng treina alunos
com programa inovador

22 **Notas**
IEL Santa Catarina; Finep;
IEL Espírito Santo

23 **IEL 38 anos**
Entidade consolida
modelo de atuação

Inovação Tecnológica

O Programa Natura Campus de Inovação Tecnológica 2007 aceita inscrições de projetos de cooperação científica. O objetivo é gerar inovação tecnológica, unindo a empresa com o meio acadêmico e órgãos de fomento e apoio à pesquisa. Prevê investimentos em infra-estrutura, bolsas de pesquisa e premiação dos melhores trabalhos realizados por alunos de mestrado e doutorado. Este ano, o programa apóia projetos nas áreas ambiental, genômica, embalagens, óleos essenciais, biotecnologia e metodologias de medição do bem-estar. Mais informações: www.natura.net/campus

UE investe em pesquisas

A União Européia (UE) lançou o Seventh Framework Programme (FP7), que pretende investir 53,2 bilhões de euros em pesquisas até 2013. Pesquisadores de países em desenvolvimento podem apresentar propostas para as chamadas, que envolvem áreas como saúde, agricultura, biotecnologia, nanotecnologia, energia, ambiental, transportes, espaço, segu-

rança e ciências sociais. Os organizadores do programa esperam "estimular a produção do conhecimento e da excelência científica ao permitir que universidades, institutos de pesquisa e companhias européias estabeleçam contato com parceiros em outros países". Mais informações: http://cordis.europa.eu/fp7/home_en.html

Reciclagem e prevenção

Curitiba vai sediar pela segunda vez a Feira Brasileira de Reciclagem Preservação & Tecnologia Ambiental – Reciclagem. Para os organizadores do evento, que será realizado de 25 a 28 de julho, na Estação Embratel Convention Center, a reciclagem aliada à tecnologia ambiental é um negócio altamente lucrativo e de grande impacto socioeconômico para empresas preocupadas com o meio ambiente e o desenvolvimento sustentável. A feira é patrocinada pela Ambisol Soluções Ambientais, com o apoio da Associação Brasileira da Indústria do PET e da Associação Brasileira da Indústria do Vidro, entre outras organizações. Mais informações: 41 3225-2493.

Foco na China

MIGUEL ÂNGELO



O movimento intenso de empresários brasileiros em busca de parceiros no mercado chinês, seja como fornecedores ou compradores para seus produtos, despertou o IEL para um novo desafio. A idéia é levar a esses empresários, que vêem grandes oportunidades de negócios no maior país em desenvolvimento, noções gerenciais e culturais.

Para isso, o IEL fechou recentemente parceria com o Asia Campus do European Institute of Business Administration (Insead), em Cingapura, uma das melhores escolas de educação executiva do mundo. O conteúdo do curso é concentrado em assuntos relacionados a negócios com a China e inclui uma viagem a Xangai com visitas a empresas locais.

Com uma população de 1,37 bilhão de pessoas e crescimento médio da economia

de 10% ao ano, a China é hoje o maior pólo de atração de investimentos estrangeiros e um grande competidor mundial. E o Brasil pode tirar melhor proveito disso.

Para tanto, é preciso superar algumas questões que dificultam a relação comercial entre os dois países. Diferenças de cultura e de legislação, que influenciam a forma de negociar, ainda são consideradas barreiras. Assim como é complexa a logística necessária para tornar viável o comércio, apesar de ser necessário reconhecer que a China realizou importantes investimentos em infra-estrutura, levando seus portos e aeroportos a ficar entre os mais modernos do mundo.

Os chineses vendem para outros países cerca de US\$ 760 bilhões ao ano e compram US\$ 660 bilhões. Mas muito pouco disso é resultado de negócios com o Brasil. Os maiores parceiros comerciais da China são Estados Unidos, Hong Kong, Japão, Coréia do Sul, Alemanha e Holanda.

Por outro lado, se o Brasil é pouco relevante para a balança comercial chinesa, dados do governo brasileiro mostram que a China é o terceiro país que mais compra produtos daqui. Está atrás apenas dos Estados Unidos e da Argentina. A China também ocupa lugar de destaque entre os principais vendedores para o mercado brasileiro. Depois dos norte-americanos, os chineses são os que mais exportam produtos para cá.

Nos últimos anos, a balança tem sido positiva para o Brasil. De janeiro a novembro de 2006, o País vendeu US\$ 7,826 bilhões para a China, 28,46% a mais que em igual período de 2005, e comprou de lá

É preciso superar algumas questões que dificultam a relação comercial entre os dois países. Diferenças de cultura e de legislação, que influenciam a forma de negociar, ainda são consideradas barreiras

US\$ 7,292 bilhões, um aumento de 50,27% na mesma comparação. A maior parte das vendas brasileiras para a China é de produtos básicos, como soja e minério de ferro. Já os chineses vendem para o Brasil produtos mais elaborados, como componentes e equipamentos eletrônicos.

Além de estratégias para negociar com a China, o curso promovido pelo IEL em parceria com o Insead de Cingapura abordará outras questões relacionadas à Ásia, como fusões e aquisições e equilíbrio entre demanda e capacidade de terceirização. A primeira turma embarca em março deste ano. De lá, com certeza, voltarão pessoas melhor preparadas para fortalecer a posição brasileira no mercado asiático.

Carlos Cavalcante
Superintendente do IEL

Seminário discute soluções para a Inovação

Há necessidade de se ampliar o alcance da MP do Bem para estimular o desenvolvimento tecnológico de empresas de menor porte

A Lei da Inovação, promulgada no final de 2004, e a Lei do Bem, sancionada quase um ano depois, abriram novas perspectivas para o desenvolvimento tecnológico no País ao estimular parcerias entre setor privado, universidades e institutos de pesquisa, autorizar a aplicação direta de recursos públicos nas empresas e prever mecanismos de subvenção econômica para estimular investimentos. O avanço da inovação, no entanto, ainda esbarra num problema: a baixa disseminação da cultura de inovação que induz a interpretações distintas da nova legislação.

Os problemas práticos de aplicação desse novo marco legal foram analisados por mais de 200 empresários, pesquisadores, gestores de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e representantes do Tribunal de Contas da União (TCU), Advocacia Geral da União (AGU) e da Receita Federal, no seminário Inovação Tecnológica e Segurança Jurídica, promovido em 13 de dezembro passado pela Agência

Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e pelo Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE), no auditório da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), com o apoio daquela federação e da Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras (Anpei). "A identificação de conflitos em relação aos marcos legais é a segunda etapa da inovação", justificou Lúcia Melo, presidente do CGEE.

Todos os setores representados no seminário reconheceram que entre os

Yokota, da Embraer: compras governamentais criaram base tecnológica da empresa



JOSÉ ROBERTO FERREIRA

A institucionalização da inovação será um dos temas centrais do 2º Congresso de Inovação na Indústria, que será promovido pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), em abril de 2007

agentes jurisdicionais ainda predomina a preocupação com o controle sobre os procedimentos em detrimento da avaliação dos resultados. "A relação de cooperação, conceito-chave da inovação, se choca com a impessoalidade dos mecanismos de controle", afirmou a consultora Sandra Holanda. "Há rigidez nos padrões jurídicos. A reforma de um laboratório num instituto de pesquisa, por exemplo, exige licenciamento ambiental. O rigor de controle e acompanhamento está focado na questão financeira e não no resultado", reconheceu Fernando Ribeiro, da Diretoria de Administração e Finanças da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). Luis Akussa, secretário de Controle Externo do TCU em São Paulo, reconheceu no encontro que o marco legal da inovação é uma "questão nova" para o Tribunal e exigiria a implementação de auditoria mais voltada para controle de resultados. "O diálogo entre os diversos setores será fundamental", afirmou. Representantes da AGU e da Secretaria de Política Econômica do Ministério da Fazenda também manifestaram a mesma disposição para o entendimento.

URGÊNCIA

Houve igualmente consenso em relação à necessidade de se ampliar o alcance da MP do Bem para estimular o desenvolvimento tecnológico de empresas de menor porte. "A lei contempla as empresas que recolhem impostos com base no lucro real. As demais, que declaram rendimentos a partir do lucro presumido, não são beneficiadas", lembrou José Ricardo Roriz Coelho, presidente da Suzano Petroquímica e diretor da Fiesp.

Representantes das empresas pediram urgência na revisão da Lei de Licitação nº 8.666 e agilização dos mecanismos de compras governamentais. "A legislação precisa ser revista. A idéia não é tirar o caráter ético e transparente

da lei, mas melhorar a sua aplicação," sublinhou Roriz Coelho. Satoshi Yokota, vice-presidente de Engenharia e Desenvolvimento da Embraer, explicou que o programa de compras governamentais, nas décadas de 1970 e 1980, criou a base tecnológica da empresa, colocando-a entre as três maiores do mundo.

O avanço da inovação dependerá, ainda, da capacitação na gestão de P&D, não apenas do lado dos organismos de controle, mas também das áreas de tecnologia das empresas. "O engenheiro é um inovador que perde tempo definindo regras para contrato, quando elas deveriam ter aplicação automática", afirmou Diógenes Felthaus, da Embraco.

Algumas medidas para desobstruir o avanço da inovação já estão em curso. Luis Antonio Rodrigues Elias, secretário de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação do Ministério da Ciência e Tecnologia, anunciou parceria com a Anpeí num programa nacional de esclarecimentos sobre o novo marco legal. "Será uma campanha do tipo 'Tudo que você queria saber sobre inovação e não tinha coragem de perguntar'", afirmou. Rodrigo Loures, presidente da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Fiep), anunciou que a institucionalização da inovação será um dos temas centrais do 2º Congresso de Inovação na Indústria, que será promovido pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), em abril de 2007.

O IEL participa do esforço nacional para consolidação de uma cultura

de inovação no País. Neste ano, em parceria com o SENAI e o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), iniciará a implantação de núcleos de atendimento às indústrias. O programa prevê a capacitação de técnicos dos núcleos regionais do IEL e dos departamentos regionais do SENAI para usos dos mecanismos de proteção e para utilização das informações tecnológicas disponíveis nos documentos de patentes.



RENATA CASTELO BRANCO

Roriz Coelho: a legislação precisa ser revista

Prontos para o

Oriente

O mercado ensina
que a porta de
entrada é Cingapura

Há uma expressão recorrente no mercado internacional sobre a cidade-Estado de Cingapura. "Cingapura é a Ásia para iniciantes", costuma-se dizer. Com uma população tão diversificada quanto a brasileira e uma sociedade aberta a mudanças, esse antigo entreposto comercial do Império Britânico concentra hoje as principais empresas de exportação e importação do continente asiático. Não há dúvidas que Cingapura é a porta de entrada para aqueles que querem colocar pro-

ditos nos mercados chinês e japonês, entre outros.

Essa importância inquestionável faz com que, neste mês, o IEL, em parceria com o renomado centro de ensino Insead, promova em Cingapura um curso para 40 empresários e executivos brasileiros. Serão duas semanas em que, por meio de módulos de gestão empresarial, os participantes vão se familiarizar com o efervescente ambiente de negócios que se criou naquela região. "A demanda do curso surgiu da percepção de que

Vista de Hong Kong, um dos chamados tigres asiáticos: exemplo de crescimento e industrialização em três décadas



CARLOS CAVALCANTE



AFP PHOTO/PATRICK KOVARIK

Fábrica da Peugeot-Citroën, em Wuham, na China

A visita a Xangai não é casual. Quem olha para a Ásia vê a China

o mundo hoje é muito flexível, e onde isso está mais presente é na Ásia", frisa o gerente de Educação Empresarial do IEL, Oto Morato.

Nos primeiros dias os empresários vão ter aulas sobre modelos de fusão e aquisição, sistema financeiro, logística e *marketing*. Na segunda semana, eles serão levados a Xangai, o centro financeiro da China. Visitarão as empresas brasileiras que atuam com mais intensidade no mercado chinês: Vale do Rio Doce, Petrobras e Banco do Brasil. Na visão de Morato, os industriais poderão extrair do curso pontos de vista essenciais para uma tomada de decisão segura sobre como fazer negócios na Ásia. "A opinião de um professor ali vale tanto quanto o

trabalho de um consultor caríssimo."

A visita a Xangai não é casual. Atualmente quem olha para a Ásia enxerga a gigantesca China e seus extraordinários feitos econômicos. Em 2005, o país repetiu o desempenho que tem obtido nos últimos dez anos e cresceu 9,9%. Seu Produto Interno Bruto (PIB) alcançou US\$ 2,3 trilhões e já é o quarto maior do mundo. Mais do que isso, a China hoje possui o segundo melhor PIB por paridade de poder de compra do globo, US\$ 7,1 trilhões. Esse dado, aliado à população de 1,3 bilhão de pessoas, confirma a existência de um mercado com enorme potencial.

Na opinião de Hsieh Yuan, diretor do China Desk da KPMG no Brasil, é estratégico estar na China para qualquer empresa que tenha pretensões globais. Não à toa, uma pesquisa da consultoria revelou que 80% das 500 maiores companhias do mundo estão presentes naquele país. A China cada vez mais determina os rumos do comércio internacional, por isso estar lá dá sensibilidade aos empresários sobre quais as áreas em que se deve investir. Além disso, analisa Yuan,

a experiência que se obtém no mercado chinês permite às empresas serem competitivas tanto no ambiente doméstico quanto nas exportações. "Quem é bom na China, é bom em qualquer lugar do mundo", garante.

OPORTUNIDADES

O intercâmbio comercial sino-brasileiro tem crescido extraordinariamente nos últimos anos. Desde 2001, as empresas brasileiras elevaram em 75% suas exportações ao país asiático, enquanto para os Estados Unidos houve um aumento de apenas 8%. A corrente de comércio entre as duas nações é de aproximadamente US\$ 15 bilhões, sendo que em 2006 a China deverá ter pela primeira vez, em 32 anos, um superávit de cerca de US\$ 1,2 bilhão.

Muito tem se questionado sobre o perfil das exportações brasileiras aos chineses. A lista de produtos do Brasil é composta majoritariamente por *commodities* como a soja e o minério de ferro. Muitas vezes, as matérias-primas são manufaturadas na China e vendidas

ao Brasil. Caso notório é o do couro, exportado *in natura* aos chineses, que volta ao mercado brasileiro em formato de calçados extremamente baratos, o que tem gerado inúmeras e ferrenhas críticas do setor calçadista nacional.

De fato, a relação de exportações chinesas ao Brasil é totalmente formada por produtos industrializados. Somente em 2005, cerca de US\$ 400 milhões em transmissores e receptores eletrônicos foram importados. Kevin Tang, diretor da Câmara de Comércio Brasil-China, afirma que a crítica de empresários brasileiros às trocas comerciais dos dois países não é justa. A questão, diz ele, é concorrência, e não adianta "tapar o sol com a peneira": o Brasil tem que melhorar sua competitividade. "Não é o custo na China que é baixo demais, é o custo Brasil que é muito alto", opina.

O economista Fábio Silveira, da RC Consultores, também crê que não há saída para os brasileiros a não ser crescer com mais qualidade, buscando aumentar o valor agregado de nossos produtos. "Precisamos fazer uma revolução tecnológica, senão ficaremos para trás", diz. Yuan, da KPMG, afirma

que a pauta de exportações do Brasil para a China tende a melhorar naturalmente. Segundo ele, já existem nítidas movimentações do setor siderúrgico brasileiro para substituir as exportações em larga escala de minério de ferro por produtos acabados.

Yuan recomenda que os investidores brasileiros usem a *expertise* do País em alguns setores para conquistar mercado na China. Um dos segmentos em que o Brasil terá mais oportunidades será o de mineração. O governo chinês possui informações detalhadas sobre suas jazidas e reservas minerais. Agora, está construindo infra-estrutura para acessá-las, processo que deve iniciar rodadas de negócios em que a brasileira Vale do Rio Doce pode se sair extremamente bem.

Outro campo promissor é o de energia, um dos maiores desafios da China nos próximos anos. O país vem importando petróleo em larga escala para alimentar a força de seu crescimento econômico. Porém, o alto custo do insumo, além dos problemas ambientais que causa, faz com que os chineses olhem com grande interesse para a *expertise* do Brasil em combustíveis renováveis. As

Planejamento sólido das empresas brasileiras é fundamental para iniciativas comerciais com os chineses

chances se abrem tanto na transferência de conhecimento para a produção de etanol e biodiesel como para as exportações da tecnologia de motores *flexfuel*. "Na energia renovável, a parceria entre Brasil e China é natural", ressalta Tang, da Câmara de Comércio.

PLANEJAMENTO

Para que os empresários brasileiros possam de fato aproveitar as oportunidades que se apresentam na China e em todo o mercado asiático, é essencial ter um planejamento bastante sólido. Muitas empresas brasileiras tinham esperança de que os negócios caminhariam mais rápido depois das missões oficiais de 2004, nas quais delegações do Brasil e da China visitaram-se mutuamente. No entanto, existem muitas barreiras a serem vencidas, como a adaptação às regras e peculiaridades locais.

Rubens Barbosa, ex-embaixador do Brasil nos Estados Unidos, que hoje atua como consultor em comércio exterior, recomenda que, para entrar no mercado chinês, a empresa deve buscar um parceiro local. Entre as dificuldades apontadas por ele, está a legislação, que tem passado por alterações constantes. "É indispensável ter uma assessoria para entrar na China", pontua. Ele informa ainda que as negociações no país podem levar um tempo maior que o esperado, por isso julga ser essencial firmar uma base lá, abrir um escritório.

Morato, do IEL, argumenta que o curso que será dado aos empresários brasileiros em Cingapura vai exatamente ao encontro das necessidades de planejamento e preparo para se atuar no mer-



LIQUIDLIBRARY

Mural dos nove dragões: símbolo chinês de poder e riqueza, construído entre 1756-1773

cado asiático. "Esse curso vai reforçar que não se podem tomar decisões precipitadas", observa. Estratégias afoitas são também o que a KPMG tem buscado evitar entre seus clientes. Um dos conselhos mais recorrentes é de que, se uma empresa pretende abrir uma fábrica na China, ela não o faça para transferir sua produção para lá. O melhor é manter uma planta aqui para atender ao mercado brasileiro, e usar a base chinesa para crescer internacionalmente.

A Politec, uma das maiores empresas brasileiras de tecnologia da informação, obteve grande sucesso no mercado asiático seguindo princípios como os defendidos pelos consultores. Com sede em Brasília, ela já atua no mercado japonês, onde tem entre seus clientes a gigante Mitsubishi. Segundo Humberto Ribeiro, vice-presidente-executivo da Politec, o contrato no Japão foi negociado por dois anos e exigiu uma estratégia única de aproximação daquele mercado. "O nível de sofisticação lá é bastante alto, então nós trabalhamos com produtos muito bem elaborados", explica Ribeiro. A Politec ganhou espaço no setor em que já tem grande competitividade no Brasil: o de tecnologia bancária.

Na China, a empresa montou um planejamento diferente. Os planos incluem a construção de uma unidade de produção até o segundo semestre deste ano. Para concretizar esses anseios, a Politec aliou-se à maior empresa de *softwares* do mercado chinês, a Neusoft. A idéia é vender soluções de governo eletrônico e de gerenciamento bancário, o que significa trabalhar diretamente com o aparato estatal chinês. De acordo com Ribeiro, o governo da China facilita a entrada de investimentos estrangeiros, mas firmar contratos de fornecimento com departamentos estatais exige atenção. "Cada condição tem que ser bem negociada, pois a bu-



Sede do Banco da China: *design* inspirado no Ocidente

rocracia para alterar isso depois torna tudo difícil", recomenda.

CULTURA NOS NEGÓCIOS

Lytton Guimarães, coordenador do Núcleo de Estudos Asiáticos da Universidade de Brasília (UnB), afirma que a Ásia passa por transformações com imensa rapidez. Cingapura e China são sociedades extremamente dinâmicas, abertas para as novidades. "Um diplomata me contou que cada vez que volta à China vê um país novo."

Tudo isso é fruto da abertura econômica e cultural que se iniciou na década de 1980, graças à influência que Deng Xiaoping passou a exercer no Partido Comunista chinês. Mas o rápido crescimento desse mercado não foi capaz de eliminar desigualdades sociais. Apesar da renda do trabalhador na China estar crescendo a uma média de 14% ao ano, a riqueza não está bem distribuída entre as zonas urbanas e rurais. Ainda assim, Guimarães alerta para um fato importante a quem procura bons negócios: a China formou em pouco tempo uma classe média grande,

estimada em algo como 400 milhões de pessoas com bom poder de compra.

Mesmo com mudanças tão rápidas, fazer negócios na China ainda representa travar contato com tradições. Os chineses têm o costume desde muito jovens a negociar nas feiras livres. Seus pais e avós os levam para as compras em respeito à tradição e acabam promovendo verdadeiras aulas em negociação comercial. "A experiência de um empresário de 20 e poucos anos na China muitas vezes é surpreendente", conta Yuan, da KPMG.

Ribeiro, da Politec, recomenda que os empresários se equipem para negociar no mercado asiático. Em sua empresa existem balcões especiais para lidar com a China e o Japão, com profissionais que falam fluentemente os dois idiomas e conhecem bem de que forma a cultura influencia os negócios em cada país. Ele resume a questão com a seguinte história: "Uma vez um alemão me disse: 'Eu te vendo em português, mas só compro em alemão.'" Ou seja, somente faz bons negócios quem estiver bem preparado.

Concorrência fortalece a

Indústria

“As relações sino-brasileiras estão cada vez melhores,” diz o embaixador da China

O embaixador da China no Brasil, Chen Duqing, defende a livre concorrência sem meias palavras. Diz que os empresários brasileiros não devem temer os investimentos chineses. “A concorrência traz uma força que reestrutura as indústrias”, frisa. Além disso, Duqing garante que as relações sino-brasileiras estão cada vez melhores. Em 2006, nos cálculos do governo chinês, a corrente de comércio Brasil-China chegou a US\$ 20 bilhões, um aumento de aproximadamente 40%. Leia abaixo os principais trechos da entrevista concedida pelo embaixador em Brasília.

Interação – Depois das missões oficiais da China e do Brasil em 2004 houve muita euforia com relação aos negócios entre os dois países. Agora se ouvem empresários brasileiros recomendando cautela com os produtos chineses. Como o senhor vê neste momento as relações comerciais entre os dois países?

Chen Duqing – Nossa avaliação é muito positiva. Em 2004, com a ida do presidente Lula a China e a vinda do presidente Hu Jintao tivemos o auge da euforia. Mas a verdade é que, desde 2002, as nossas trocas comerciais estão aumentando a uma média de 30% ao ano. Em 2006, até novembro, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior mostrou que o comércio entre China e Brasil já saltou de US\$ 12,1 bilhões para US\$ 15 bilhões. Nos nossos cálculos, que são diferentes, essa cifra deve atingir já US\$ 20 bilhões. Temos

todas as razões para ficar contentes com essa tendência crescente do comércio.

Há também uma diversificação entre os produtos comercializados pelos dois países. Quando alguns empresários reclamam que a China só compra *commodities*, precisa-se olhar com calma. As *commodities* continuam muito importantes, pois o Brasil tem oferta e a China precisa. Mas é também muito significativo o fato que fechamos um acordo com a Embraer para comprar cem aviões. É um negócio que chegará a US\$ 2,7 bilhões e que será entregue em cinco anos. Já na área de máquinas, a própria Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (Abimaq) me garantiu que para eles a balança está empatada, importam o mesmo que exportam.

Interação – Os chineses querem investir no Brasil?

Duqing – Aquela euforia de 2004 tinha muito a ver com a possibilidade de investimentos da China no Brasil. Mas investimento não é como fazer viagem para Miami: compra bilhete hoje e sai amanhã. Alguns projetos ficam parados. Eu sempre cito o caso da Siderúrgica de São Luís, que é uma parceria chinesa com a Vale do Rio Doce. Até agora não se conseguiu deslanchar. Mas isso não abalou o ânimo da BaoSteel, que já está falando com a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) para investir em Itaguaí, no Rio de Janeiro. Sinceramente, ainda há fatores que não facilitam o investimento no Brasil.

Interao – Quais seriam essas dificuldades para se investir?

Duqing – Temos empresas chinesas de DVD e ar-condicionado em Manaus, porque lá existem incentivos fiscais, enquanto em outras partes do País isso não ocorre. Me perguntam por que os chineses não investem no Sul onde há melhor transporte. Na conta final ainda compensa estar onde há incentivo. Eu tenho trabalhado com as relaes bilaterais entre o Brasil e a China nos últimos 30 anos e acho que os empresários brasileiros devem abrir mais a mentalidade, permitir a concorrência, não se proteger por meio de alguma medida administrativa. A concorrência traz uma força para se reestruturar indústrias e enfrentar desafios.

Interao – Com relao a investimentos brasileiros na China, o governo chinês quer incentivá-los?

Duqing – A China tem uma orientao de incentivar investimentos de qualquer país em áreas consideradas prioritárias. Damos preferência a infra-estrutura, *hi-tech*, agricultura e meio ambiente.

Interao – No campo do meio ambiente, o Brasil tem expertise em biocombustíveis. Os chineses já demonstraram interesse nesse conhecimento. Como estão as conversões nesse segmento?

Duqing – Há muita conversao. Fala-se em uma missão para divulgar o etanol na China. O Brasil tem vastas áreas agricultáveis para produzir muito mais combustível, algo que a China, infelizmente, não tem mais. Eu acredito que o Brasil pode ser realmente importante no fornecimento desse tipo de energia. O presidente Lula tem liderado iniciativas junto aos países em desenvolvimento para que o etanol se torne uma *commodity* mundial, o que é muito louvável. Espero que um dia o etanol brasileiro possa alimentar os nossos carros.



Duqing: expectativa que um dia o etanol brasileiro possa alimentar os carros chineses

Interao – Qual a importância do empresário conhecer a cultura da China para fazer bons negócios l?

Duqing – Eu digo que o comércio em si é muito frio, mas para fazer intercâmbio precisa embutir o componente cultural. Eu sempre conto a história de um empresário chinês que foi vender bolas de tnis no Jpo. Ele reclamava que não conseguia vender pacotes com quatro bolas. O que não

sabia  que o som do número quatro é igual ao da palavra morte no Jpo. Depois de ouvir um consultor, mudou o pacote para trs e vendeu muito mais, e pelo mesmo preço. A componente cultural não  são respeitar os costumes, é preciso também fazer amizades. Estou vendo com muita satisfao que existem muitas entidades promovendo palestras sobre como fazer negócios com a China.

Negócios nos mercados

Asiáticos

Principais mensagens

- A expressão “consumidor asiático” é simplista e perigosa.
- Os mercados estão evoluindo e se aprimorando, mas é preciso atentar para as assimetrias informacionais e outras funções relacionadas a produtos.
- O “consumo extravagante” é menos prevalente com o surgimento de uma classe média esclarecida.
- As cidades de segundo escalão e abaixo representam melhores oportunidades para as multinacionais.
- Uma boa distribuição representa hoje uma variável cada vez mais poderosa do composto mercadológico.

Especial Ásia 3

A experiência de fazer negócios na Ásia foi uma chamada à sensatez para muitas multinacionais – porém, as empresas podem aprender a partir dos erros de outras quando conhecem as mudanças no comportamento do consumidor e suas implicações estratégicas.

Paddy Padmanabhan

Os atuais acontecimentos na Ásia podem ser entendidos por muitos como apenas outro exemplo dos enormes riscos que envolvem fazer negócios na Ásia. Os problemas constantes do ambiente de negócios na Ásia – carência de infra-estrutura, distribuições assimétricas de renda, cadeias de suprimento ineficientes, burocracias morosas – fazem parte da crônica cotidiana das empresas. Além disso, nos últimos anos a Ásia foi palco de uma série aparentemente infindável de crises. Contudo, essas dificuldades mascaram as enormes oportunidades de negócios existentes nessa parte do mundo. Este artigo postulará que existem excelentes oportunidades nos mercados asiáticos e que as empresas que têm recursos adequados e suficiente paciência podem colher enormes dividendos em troca dos riscos de atuar na Ásia.

A casuística pessimista baseia-se em grande medida na publicidade em problemas que afligem algumas multinacionais muito

bem-sucedidas que atuam nessa parte do mundo. Por exemplo, a Coca-Cola no mercado indiano de refrigerantes ou a P&G no mercado chinês de detergentes. Em ambos os países, há milhões de consumidores e uma classe média com renda discricionária em significativo crescimento. Contudo, a Coca-Cola recentemente realizou perdas de milhões de dólares na Índia e a P&G precisou



DIVULGAÇÃO

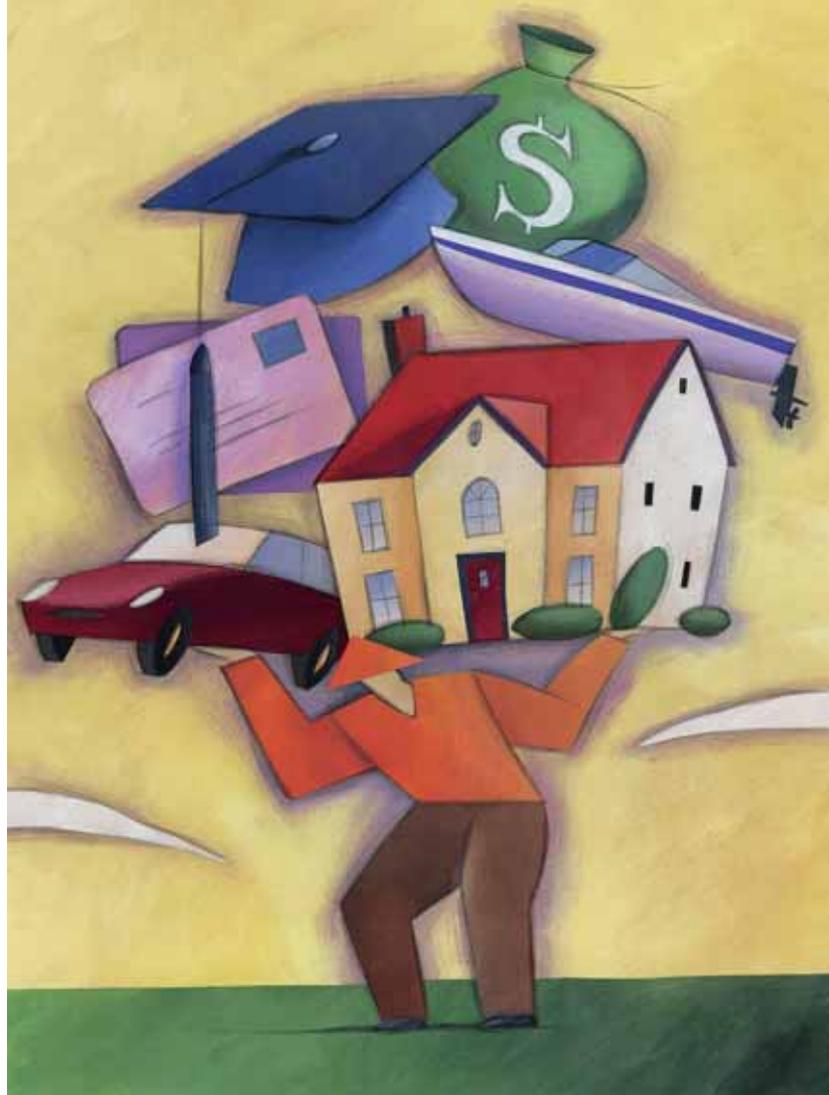
Paddy Padmanabhan é professor titular de Marketing do Insead Cingapura. O autor agradece a Low Siew Thiam e a Low Jeng Tek.

recorrer a promoções de preços para "girar" seus detergentes nas gôndolas do varejo chinês. A lista de fugas de grandes varejistas multinacionais da Ásia (os casos da Ahold, que saiu de Cingapura em 1999; do Carrefour que saiu de Hong-Kong; e da Auchan que saiu da Tailândia em 2001) é citada como evidência de que tropeções na Ásia não são privilégios exclusivos da indústria.

É estimulante observar que a maioria dessas empresas, se não todas, ainda atua em outros mercados nessa região. Primeiramente porque contavam com os recursos necessários para suportar o custo de seus próprios erros. Mais importante, tiveram a competência de aprender e os recursos para alavancar o conhecimento obtido através desses episódios. Citando Eleanor Roosevelt, "Aprenda com os erros dos outros. Tua vida é curta demais para você cometer todos os erros possíveis". Este artigo postula que há muitas lições a serem aprendidas com as experiências das multinacionais na Ásia. Recorrendo ao pequeno, porém crescente, acervo de conhecimentos acadêmicos sobre *marketing* na Ásia, podemos atualmente identificar várias problemáticas, nas quais existe um consenso considerável a respeito dos desafios encontrados na região. Eu explicarei alguns deles sucintamente e em seguida destacarei as implicações desses achados para se desenvolver estratégias e táticas de *marketing* bem-sucedidas.

O CONCEITO DO CONSUMIDOR ASIÁTICO

Admite-se cada vez mais que a expressão "consumidor asiático" é simplista e perigosa. A proximidade geográfica anda de mãos dadas com uma grande diversidade de idiomas, tradições, culturas, preferências e comportamentos. Existem certas características de determinadas culturas asiáticas que são mais ou menos comuns às diversas sociedades (Schütte, 1998). Há exemplos como a importância da família, as preferências do grupo e



a questão do auto-respeito individual. Contudo, conforme Schütte repetidas vezes afirmou, essas similaridades precisam ser encaradas no sentido de que as diferenças entre as sociedades asiáticas no que tange a algumas dessas dimensões são menos significativas do que as diferenças entre essas sociedades e o mundo exterior à Ásia. Não é o caso de existir homogeneidade entre os mercados da Ásia nessas dimensões. Recentes pesquisas promovem esse argumento ainda mais ao destacar o forte impacto das variações interculturais mesmo dentro do mesmo país.

Consideremos o estudo de Rokiah Talib (2000) sobre as atitudes em relação ao crédito e instrumentos financeiros correlatos na Malásia. O crescimento da economia malaia tem sido impressionante,

e junto com ele vieram mudanças na renda, nas expectativas e nos comportamentos. O consumo tem um significativo componente de sinalização nas sociedades asiáticas e mudanças no desenvolvimento econômico fizeram com que o cartão de crédito se tornasse um símbolo de prestígio na Malásia. Uma descoberta interessante da pesquisa de Talib foi a notável variação que existe na propensão ao uso do cartão de crédito pelos três maiores grupos étnicos da Malásia: os malaios, os chineses e os indianos.

No que tange a muitas categorias de produtos, a classe média chinesa mostrava-se menos desejosa a utilizar o cartão de crédito para compras, em relação aos malaios e indianos. Visto que a renda e outras variáveis de classe tinham sido controladas no estudo, certamente será a

variação das atitudes culturais em um determinado país que motiva a variação dos comportamentos observados. Um exemplo de oportunidade de alavancagem desse conhecimento é o lançamento do Youthcard do Citibank em toda a Ásia. As mensagens de *marketing* articularam cuidadosamente os benefícios do cartão com as várias expectativas dos jovens de diversas culturas presentes na região. O resultado foi um dos mais bem-sucedidos lançamentos da história do Citigroup na Ásia.

A ATRAÇÃO DO GRANDE NÚMERO DE CONSUMIDORES

Muitas multinacionais se apressaram em levar suas marcas para a Ásia nas últimas décadas. É difícil resistir à atração representada por bilhões de consumidores, especialmente diante da estagnação

do crescimento das economias desenvolvidas (ou seja, as nações de origem das multinacionais) e quando a concorrência cada vez mais feroz impõe enormes pressões sobre os lucros. O problema de se considerar o tamanho do mercado asiático é que as distribuições assimétricas de renda implicam que o segmento de consumidores visado pela maioria das multinacionais é, de fato, pequeno. Por exemplo, cruzando dados populacionais com a renda *per capita* nos revela que os consumidores no patamar de renda inferior a US\$ 1.500 por ano representam pelo menos 70% do mercado. Em outras palavras, embora exista um número enorme de consumidores, eles não estão no mercado em busca dos produtos e serviços atualmente oferecidos pela maioria das multinacionais na Ásia.

A maioria das multinacionais concentra-se naquilo que se poderia chamar de camadas intermediária e/ou superior da escala de renda. As lógicas dessa concentração são múltiplas e variadas: apenas os consumidores de primeiro escalão conseguem comprar os produtos e serviços; é mais fácil descer para as camadas inferiores do mercado (*down-market*) do que subir para as camadas superiores (*up-market*); o consumidor migrará para a camada superior do mercado (a idéia de que, na medida em que o mercado evolui, os consumidores terão maiores conhecimentos, sofisticação, etc., e passarão a desejar maior qualidade), além dos altos custos de entrada no mercado de massa (produção e logística). A realidade na Ásia é a de que mesmo em algumas das principais categorias de produtos (produ-



Embarcações primitivas e arranha-céus: os contrastes das grandes cidades asiáticas

LIQUIDLIBRARY

tos embalados, eletrônica doméstica, duráveis de consumo, etc.) as duas camadas superiores do mercado ainda precisam crescer e representar mais de 15% a 20% do mercado total. No longo prazo, o posicionamento das multinacionais na ponta superior do mercado demonstrou ser uma jaula dourada, ao invés de ser o caminho das pedras para o mercado de massa. Um exame do desempenho das principais montadoras automobilísticas da Ásia é instrutivo. As empresas bem-sucedidas foram aquelas que se concentraram no segmento de carros pequenos, como a Volkswagen na China e a Hyundai e a Suzuki na Índia. Os outros fabricantes (as montadoras européias e americanas) tiveram algum sucesso com os lançamentos de seus produtos, mas estão em dificuldades devido aos volumes reduzidos e altos custos.

Para resumir, os quantitativos e o potencial existem, mas apenas para aqueles que explicitamente visarem ao segmento correto, qual seja, às camadas mais baixas da população. Uma estratégia alternativa que reconheça essa realidade – começar na ponta alta e depois migrar para o mercado de massa na hora certa – foi a da IKEA. Esse gigante varejista sempre soube que o maior potencial para seus produtos estava no mercado de massa de Cingapura. Contudo, quando a IKEA estudou esse mercado no fim dos anos 1970, o mercado do consumo de massa ainda não existia. Ao invés de aguardar a vez, a IKEA decidiu se lançar em Cingapura como marca destinada à ponta alta do mercado, visando às duas camadas mais elevadas do mercado. A empresa então passou os 15 anos seguintes acumulando valiosos conhecimentos de mercado antes de se relançar em 1995 com sua loja tradicional de alto volume e margens baixas agora ocupando dez vezes a área construída original. A IKEA está atualmente empregando essa estratégia na China, em escala muito maior.



Consumidora asiática: classe média prefere dinheiro vivo nas compras

A TRANSIÇÃO DE LOJINHA DE ESQUINA PARA VAREJO MODERNO

O desafio dos mercados asiáticos surgirá quando os bilhões de habitantes se transformarem em bilhões de consumidores dos produtos e serviços das multinacionais. É importante saber que os habitantes desse continente são consumidores e participantes ativos do campo de mercado. Suas necessidades, desejos e demandas estão sendo atendidos pelas instituições presentes no mercado. O desafio reside não em criar um mercado (que já existe) mas em saber quando este se transformará em um equivalente ao das economias desenvolvidas.

Hoje sabemos que a "decolagem" de um mercado é função de vários fatores inter-relacionados. Entre esses fatores estão aqueles óbvios: ter um número suficiente de consumidores com a necessária disposição para pagar e produtos que apótem benefícios proporcionais ao preço de mercado. Essas questões são facilmente atendidas através da combinação da experiência setorial com indicadores demográficos e socioeconômicos para o desenvolvimento do mercado de um determinado país. Por exemplo, a experiência do setor automobilístico

indica que a "decolagem" das vendas de automóveis acontece quando a renda *per capita* ultrapassa os US\$ 4 mil. Foi isso que motivou as recentes ações das montadoras globais em cidades como Pequim, Xangai e Xenzen, na China, e Chennai e Mumbai, na Índia.

O *insight* não tão óbvio é que o desenvolvimento e o desempenho de um mercado moderno dependem essencialmente da existência de mecanismos e instituições de apoio às funções não-produto do mercado – fluxos de informação, direitos à propriedade, competências de prestação de serviços e apoio, e concorrência. Consideremos as implicações de uma dessas funções, qual seja, a de fluxos de informação, para entendermos os desafios encontrados na transformação de alguns dos mercados asiáticos em equivalentes de economias desenvolvidas.

Muitos mercados da Ásia não evoluíram para além da alegoria da lojinha da esquina, ou feira livre de cidadezinhas. Por exemplo, o recente relatório da PricewaterhouseCoopers intitulado "Retail & Consumer: from New Delhi to New Zealand" (literalmente, Varejo e Consumidor: de Nova Délhi até a Nova



Lanternas chinesas: enfeite tradicional e símbolo do Oriente

Zelândia) sistematicamente documenta que o setor varejista moderno – os supermercados, lojas de departamento, lojas de conveniência, etc. – raramente tem mais de 10% de participação no varejo de muitos mercados asiáticos. O desempenho dos mercados locais (ou ausência dele) pode em grande medida ser atribuído a forças que tentam controlar a informação de forma tal a reduzir a ignorância de alguns participantes (ou seja, a dos vendedores) ao mesmo tempo que tenta preservar ou aumentar a ignorância de outros participantes do mercado (ou seja, a dos compradores). Esperar que um bazar tivesse desempenho nos níveis de um mercado moderno portanto exige cuidadosa atenção às atividades e ações que eliminem essas assimetrias informacionais bem como outras exigências do mercado moderno.

O experimento indiano no setor de laticínios (feito pelo National Dairy Development Board) é um bom exemplo das oportunidades e desafios que surgem quando um mercado evolui para além do estágio da lojinha de esquina. As ações variaram desde a implementação de

exigências de controle de qualidade em todos os níveis da cadeia de suprimento até a criação de mecanismos e instituições que permitam um fluxo ininterrupto de informações (sobre qualidade, oferta e demanda), esquemas de pagamento, e finalmente determinação de marca e comunicações integradas de *marketing*.

Três questões motivam as ações e atividades que eu acredito possam produzir sucesso na Ásia. Para detalhar, concentrar-me-ei nas microimplicações dessa problemática sobre o comportamento do consumidor, para depois destacar as macroimplicações estratégicas para a gestão de *marketing*.

A ORIENTAÇÃO DE VALOR DOS CONSUMIDORES ASIÁTICOS

O crescimento das economias asiáticas em épocas mais recentes deu origem a uma classe média mais bem educada, viajada, informada e exigente. O consumo extravagante sempre foi citado como símbolo das sociedades asiáticas. Essa questão é reforçada citando-se as grandes vendas da Prada, Dior e de outras marcas de relevo na Ásia. Isso está

mudando com o surgimento da classe média moderna. Esses consumidores estão mais preocupados com o valor, e têm conhecimento suficiente para avaliar com cuidado as opções de preço-qualidade dentre uma série de ofertas de produtos. A consequência é que existe um enorme segmento abaixo da camada de renda superior que pondera cuidadosamente o preço em relação à qualidade. Ter marca global bem conhecida não é mais garantia de sucesso na Ásia. Por exemplo, a Procter & Gamble precisou investir numa seqüência de atividades de redução de custos na China – embalagens econômicas, insumos de baixo custo, logística terceirizada, etc., para tornar o Tide competitivo com as principais marcas locais. A crescente sofisticação dos produtores locais apenas acentua a importância dessa orientação de valor dos mercados asiáticos.

Consideremos a China, onde empresas locais como a Legend (computadores) e a Haier (eletrônica de consumo e bens da linha branca) capturaram a maior parte do mercado da classe média. No caso da Legend, as multinacionais não acreditaram que a classe média chinesa conseguisse comprar microcomputadores, mas a empresa produziu uma máquina num preço tal que lhe permitiu conquistar o mercado. Da mesma forma, a Haier abasteceu os domicílios chineses com um elenco de produtos de consumo, produzindo a preços tais que as empresas estrangeiras não acreditavam que pudesse ser feito.

A mesma história está acontecendo no Vietnã, onde o mercado de massa emergente está comprando motocicletas mais baratas da Tailândia e da China, enquanto as marcas principais apenas observam. É interessante notar que as multinacionais que aprendem essa lição conseguem gerar enormes retornos. A Hindustan Lever Limited (subsidiária indiana da Unilever e considerada como a menina dos olhos

do grupo) aprendeu isso da maneira mais difícil quando a Nirma, pequena empresa local, abocanhou uma parte significativa de suas vendas no mercado de detergentes. Contudo, aprendendo a lição, a Hindustan Lever lançou o Wheel, detergente direcionado ao mercado de massa, e que é hoje a maior marca do mercado. Infelizmente, o mesmo não se pode dizer a respeito de uma legião de outras multinacionais presentes na Ásia, que atualmente estão convalescendo.

OS MERCADOS INATACADOS

A maioria da cobertura de imprensa sobre as multinacionais na Ásia concentra-se nas atividades desenvolvidas por elas nas principais cidades. A Ásia contém um número maior de cidades com população superior a 5 milhões de habitantes do que qualquer outro continente. Infelizmente, as principais delas representam, provavelmente, os mercados mais competitivos do mundo para as multinacionais. Embora a maioria delas tenha forças significativas em seus mercados domésticos que lhes permitem concorrer com multinacionais de outros países, na Ásia elas brigam umas com as outras por mercados em que têm pouca força local. Isso, *de per se*, sugere que as cidades de segundo e outros escalões são melhores metas de fortuna, ou alvos de oportunidade.

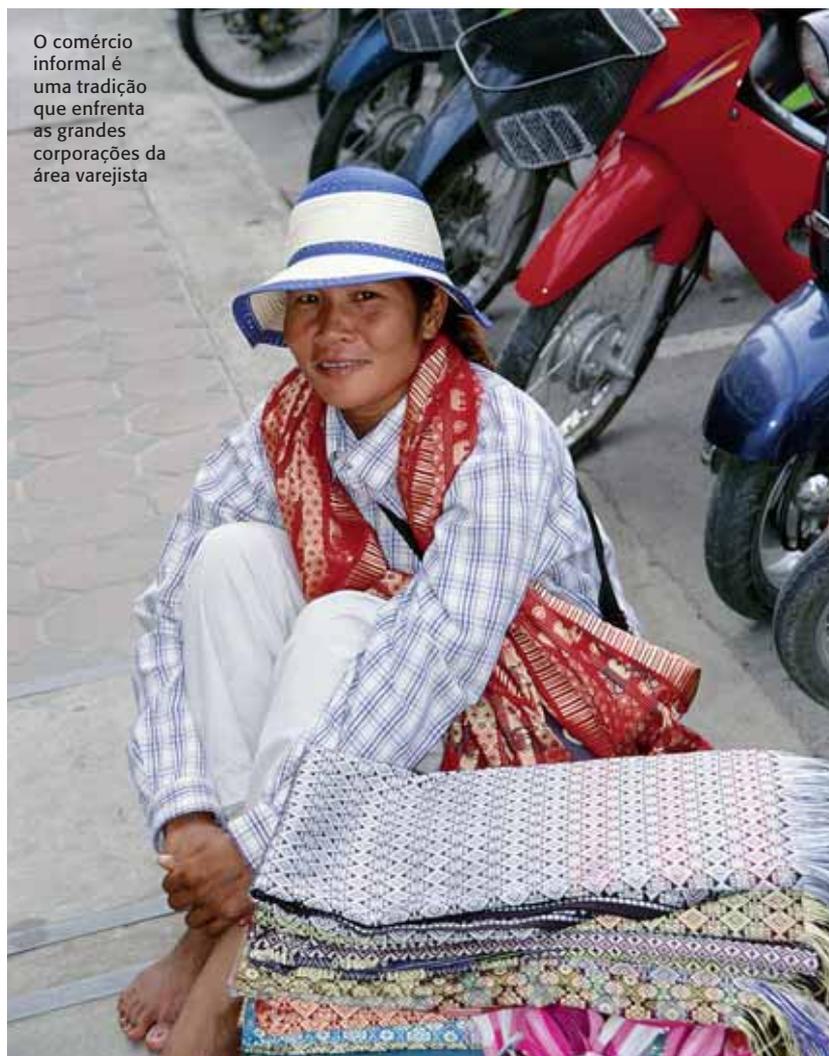
Contudo, há pelo menos duas razões importantes para que as multinacionais considerem com atenção a questão da ampliação de seus mercados para além das principais cidades. Primeiramente, porque há milhões de clientes potenciais a mais nesses mercados do que nas grandes cidades. Concorde-se em que o diferencial de renda e outras variáveis socioeconômicas exigirão diferentes estratégias e táticas para o sucesso, porém os retornos provavelmente serão mais altos – por exemplo, o *Après* da Shiseido, criado especialmente para o mercado chinês, ganhou aceitação como

a principal marca de cosméticos entre as mulheres e é atualmente distribuído em 78 cidades no país. Em segundo lugar, os desafiantes importantes de amanhã pela supremacia na Ásia serão as empresas locais. Elas estão muito ocupadas, desenvolvendo suas competências em *marketing* e produção voltados para esses mercados. Conseqüentemente, nem são encontradas na tela de radar de muitas multinacionais hoje. Porém, depois de desenvolver suas forças nesses mercados protegidos, elas cada vez mais provocarão as multinacionais nos mercados urbanos. Evidências precoces desse fenômeno já podem ser encontradas nas categorias de detergentes, xampus e

neutralizadores de odores em toda a Ásia onde as multinacionais estão ocupadas combatendo empresas como a Norma, a Diao Pai e a Aestar.

A IMPORTÂNCIA DA DISTRIBUIÇÃO

Historicamente, a distribuição tem sido a menos destacada variável do arsenal que a empresa conta em seu composto mercadológico. Foi uma reflexão tardia incluída às pressas no planejamento estratégico das empresas. A Ásia serve para destacar o fato de que a distribuição representa não apenas poderosa variável como também ativo que pode produzir significativa vantagem competitiva durante intervalos



O comércio informal é uma tradição que enfrenta as grandes corporações da área varejista

LIQUIDLBRARY



Vista de Xangai: chamada também de a Nova York do Pacífico

significativos. Repete-se o exemplo da Hindustan Lever em relação às recomendações colhidas pela multinacional que internacionalizou essa lição. O alcance da distribuição da HLL permitiu que essa empresa sustentasse a concorrência com outras multinacionais, bem como com outras fortes empresas locais, ao mesmo tempo que proporcionava uma plataforma para lançar agressivamente novos produtos em todo o país.

A importância da distribuição para as multinacionais na Ásia persistirá apesar da recente entrada de grande número de varejistas globais em diferentes mercados asiáticos (Tesco, Carrefour, Wal-Mart, Dairy Farm, etc.). Isso é parcialmente devido ao fato de que os varejistas globais ainda têm uma presença limi-

tada nesses países. Além disso, até nas economias asiáticas mais desenvolvidas, formatos varejistas modernos coexistem com os mercados tradicionais de secos & molhados e camelôs. Isso implica que o desafio para as multinacionais na Ásia diz respeito a como atingir esses consumidores, bem como ao que oferecer a eles. De maneira especial, o investimento em distribuição, quando inexistente, é crítico para o lançamento e sucesso de longo prazo de uma multinacional na Ásia.

Um dos principais fatores de sucesso de multinacionais como a Hyundai e a Nokia nos mercados onde não foram as primeiras a entrar são os seus significativos investimentos na criação de distribuição pela geografia do mercado. Isso implica garantir que exista uma rede nacional

de revendedores e também uma rede nacional de serviços e outras atividades de apoio (por exemplo, financiamento).

Há uma outra questão relativa à distribuição na Ásia que também merece cuidadosa consideração. A questão da diversidade/heterogeneidade dos mercados asiáticos, já mencionada no contexto de preferências por produtos/serviços, aplica-se igualmente à preferência dos consumidores asiáticos por como comprar. Uma lição importante aprendida pelos varejistas na Ásia foi que a preferência dos consumidores pelo formato varejista varia substancialmente em todos os países. Embora os hipermercados tenham sido muito bem-sucedidos na China e na Malásia, tiveram pouco sucesso em outras partes da Ásia, como Índia e Cingapura. Claramente, isso traz implicações sobre que produtos oferecer para os diversos formatos varejistas e diferentes geografias. É interessante observar que as empresas locais bem-sucedidas, como a Bajaj, na Índia; Aestar, na China; e Eu Yan Seng, em Hong Kong, Malásia e Cingapura, oferecem opções de produtos dentro da mesma categoria. Essa variedade permite uma adequada seleção de produtos para os múltiplos formatos de varejo e, portanto, para diferentes segmentos em diferentes geografias.

CONCLUSÃO

A Ásia é um mercado com enormes perspectivas, apesar das apreensões de alguns de seus participantes. Há crescente consenso sobre as lições da experiência asiática – a diversidade das preferências do consumidor dentro e entre limites geográficos, as oportunidades além das camadas superiores da distribuição de renda e a importância de conhecer os fatores que podem elevar os mercados atuais até perto do desempenho das economias desenvolvidas. Não esquecendo essas lições, as empresas precisam pensar sobre as ofertas ótimas de produtos e/ou serviços e como elas devem ser levadas aos mercados.

Referências:

- McMillan, J. (2002), "Reinventing the Bazaar: A Natural History of Markets", W.W. Norton and Co.
- Talib, R. (2000), "Malaysia: Power Shifts and the Matrix of Consumption", Consumption in Asia: Lifestyles and Identities (Editor: Chua Beng Huat), Routledge.
- Schütte, H. & Ciarlante, D. (1998). "Consumer Behavior in Asia", New York University Press.
- PricewaterhouseCoopers (2002), "Retail & Consumer: From New Delhi to New Zealand", Report: October.

Planos para Crescer

Firme no propósito de fazer do IEL Rio Grande do Norte o principal agente intermediador de estágio, capacitação empresarial, pesquisa, inovação e transferência de tecnologia, a superintendente Célia Maria Ribeiro mudou os rumos da instituição a partir de dezembro de 2003, quando assumiu o cargo depois de 25 anos dedicados à vida acadêmica. Nesta entrevista, ela conta as mudanças que vem promovendo em pouco mais de três anos de gestão no núcleo regional.

DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

Coordenamos o Arranjo Produtivo Local (APL) da Cerâmica Estrutural de Apodi/Assu e os núcleos setoriais de Bonelaria (bonés) e Água Mineral por meio do Programa de Apoio à Competitividade das Micro e Pequenas Indústrias (Procompi). Como os resultados obtidos foram positivos, esperamos atuar em mais três APLs em 2007: panificação, cerâmica e movelaria.

ESTÁGIO

Ao programa de estágio, já bastante popular e reconhecido por certificações, incluímos mais duas linhas de ação. A primeira foi estimular a elaboração de projetos que concorressem ao programa *Bolsas de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas* (Bitec). Nos últimos três anos, conseguimos aprovar 87 bolsas, superando a cota anual de 19 para cada Estado. Para preparar jovens na luta por

colocação no mercado, seja por meio de um emprego seja pela criação do próprio negócio, o IEL-RN realizou o *Projeto Capacitação de Estudantes*.

CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL

Desde o início de 2004, já oferecemos 24 cursos de curta duração e três de pós-graduação *lato sensu*, além dos seminários e *workshops* mensais, com ciclos de palestras Nossos Talentos e Talentos da Gente. Na linha dos cursos de curta duração, oferecemos três em dezembro passado. Destinados ao aperfeiçoamento profissional, os temas eram voltados para Gestão da Satisfação do Cliente, Atualização em Rotinas Trabalhistas e Avaliação Organizacional por Indicadores do Desempenho.



Célia: usa a experiência de 25 anos de vida acadêmica para mudar o IEL potiguar

CONHEÇA O



Com uma área de aproximadamente 53 mil quilômetros quadrados, o Estado tem 167 cidades. A população é estimada em pouco mais de 3 milhões de habitantes. Historicamente, o Rio Grande do Norte sofreu forte influência de portugueses, franceses, holandeses e norte-americanos. Com um PIB de R\$ 13,6 bilhões, o Estado apresenta economia em franca expansão. Na extração mineral, a principal produção é de petróleo (segundo maior produtor do País) e sal marinho. No setor primário, destacam-se a carcinocultura, a fruticultura irrigada (abacaxi, banana, melão e coco-da-baía, dentre outros) e a tradicional pecuária. Na indústria, são relevantes o parque têxtil e as instalações de processamento de petróleo e gás natural.

Boas idéias em Prática

Vem ser Fiemg
vai além do estágio
tradicional ao oferecer
aperfeiçoamento
cultural e científico



ALESSANDRO CARVALHO

Martins: estagiário do SESI criou projeto para combater obesidade infantil em Minas Gerais

O IEL Minas Gerais está testando novo modelo de desenvolvimento de estágios nas entidades que compõem a Federação das Indústrias do Estado (Fiemg). "O objetivo é proporcionar aos alunos o aperfeiçoamento técnico, cultural e científico, por meio de atividades em sua área profissional, agregar valor ao Sistema Fiemg e, ao mesmo tempo, manter o Banco de Talentos para futura seleção", explica Maria do Pilar Cury Moura, gerente de Estágio Empresarial do IEL-MG.

O projeto, batizado de *Vem ser Fiemg*, teve início em fevereiro de 2006 com duração de um ano. Além do plano de estágio propriamente dito, prevê o desenvolvimento e a implementação de projetos aplicativos elaborados por alunos, com

assessoria de um tutor treinado para o desempenho dessa função, indicado pela gerência da entidade à qual o estagiário está vinculado.

O *Vem ser Fiemg* foi implantado inicialmente em todas as unidades instaladas na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Envolve 95 tutores e 145 estudantes de um total de 428 estagiários do Sistema, distribuídos pela Fiemg, SESI, IEL, SENAI, Centro Internacional de Negócios, Instituto Estrada Real e Centro das Indústrias do Estado.

O tema de cada um dos projetos aplicativos é definido pela gerência da entidade. Semestralmente, estagiários e tutores se reúnem para uma avaliação de desempenho. Ao final de cada ano, nova avaliação é realizada, desta vez tendo como base os relatórios dos tutores que

decidirão pela permanência ou não do estagiário. "Aqueles que não puderem ser aproveitados passarão a integrar o Banco de Talentos e, posteriormente, poderão vir a ser convocados", explica Maria do Pilar.

Entre fevereiro e dezembro de 2006, estavam implantados 24 projetos, cujos resultados foram apresentados num encontro promovido em novembro passado pelo IEL-MG. Os demais estão sendo desenvolvidos e serão apresentados neste ano.

Um dos projetos já concluídos foi o Caminhando com Qualidade de Vida, arquitetado por Rafael Tadeu Braga Martins, de 24 anos, aluno do curso de Educação Física e estagiário na escola do SESI em Contagem. "Estudos recentes indicam que os índices de obesidade infantil, hipertensão, colesterol e desnutrição vêm crescendo nos últimos anos em decorrência do aumento da inatividade física e do desequilíbrio alimentar", argumenta Martins.

"No Brasil, sugere-se um crescimento de 53% no nível de obesidade infantil nas últimas três décadas", justifica. Ele constatou que o mesmo problema se reproduzia na escola. Utilizando o cálculo do índice de massa corporal (IMC), o estudante pesou e mediu 29 alunos com idade entre 14 e 19 anos e descobriu que 3% podiam ser considerados obesos, 10% estavam com sobrepeso e 14% sofriam de desnutrição. Esses resultados lastrearam a sua proposta: "O intuito foi desenvolver um programa para combater a obesidade e a desnutrição entre alunos da escola", conta.

OBESIDADE NA ESCOLA

O primeiro passo para a implantação do projeto, ele explica, foi conscientizar e instruir os alunos para os riscos do excesso de peso e, com isso, diminuir o percentual de crianças e adolescentes obesos na população das escolas do SESI. "Num segundo momento, chamamos os pais para uma conversa. No caso dos jovens obesos, sugerimos encaminhá-los a uma unidade de esportes do SESI e, para os casos de desnutrição, indicamos uma dieta."

O projeto mineiro está sendo acompanhado de perto e poderá ser replicado em outras regiões

O projeto de Martins vai mais longe: propõe mudanças no cardápio da merenda da escola. Ele sugere a substituição do feijão tropeiro, macarrão e outros alimentos, altamente calóricos, por uma dieta mais saudável, à base de frutas e achocolatados. Ele faz concessão apenas ao pão de queijo.

Todos os 670 alunos da escola serão avaliados no início e no final de cada semestre deste ano. Antes disso, ele pretende melhorar o sistema de medidas usando, além do IMC, um adipômetro para avaliar o percentual de gordura dos alunos. Entusiasmado com a acolhida da proposta, o estagiário faz planos de estender o programa aos funcionários da escola.

Outro projeto aplicativo concluído foi o de Luana Calixto de Carvalho, de 22 anos, aluna da Faculdade de Serviço Social da Pontifícia Universidade Católica

de Belo Horizonte, estagiária na Gerência de Desenvolvimento Humano da Fiemg. O projeto Um Espaço Todinho Seu se constituiu na atualização da intranet do Sistema Fiemg e na criação de textos educativos e de orientação para problemas como depressão ou obesidade, por exemplo, ou ainda dicas de saúde, entre outros. "A nova página já está no ar", contou.

Luana, que já tinha estagiado em um hospital e na Prefeitura de Belo Horizonte, ressalta que fazer um projeto dá mais responsabilidade e experiência ao estagiário. "Os projetos aplicativos são uma iniciativa muito boa porque a gente fica mais interessada e mais integrada ao trabalho", afirma.

Ricardo Romeiro, gerente de Estágio e Desenvolvimento de Novos Talentos do IEL Nacional, reconhece os bons resultados do projeto mineiro. "Não é fácil encontrar estagiários para entidades como federações e centros de indústrias, SESI ou SENAI, que têm uma forma de organização diferente de uma empresa", comenta.

O projeto do IEL-MG está sendo acompanhado de perto e poderá ser replicado em outras regiões. Romeiro adianta que essa proposta poderá ser apresentada aos demais núcleos regionais do IEL no Encontro Nacional de Estágio, programado para outubro, em Brasília.



Maria do Pilar: todos farão parte do Banco de Talentos

ALESSANDRO CARVALHO

Édson Kleiber de Castilho (e), gerente-geral de Equipamentos e Serviços de Refino, da Petrobras, recebe de Natalino Uggioni, superintendente do IEL-SC, placa comemorativa pela certificação do índice classe mundial



Classe mundial

O IEL Santa Catarina certificou em 15 de dezembro duas refinarias da Petrobras – a de Araucária, no Paraná, e de Paulínia, em São Paulo – com o índice classe mundial, ou seja, que apresentam níveis de competitividade comparáveis às melhores do mundo.

A distinção foi concedida após o IEL ter realizado *Benchmarking Industrial*, processo de análise feito por equipe de consultores que comparam informações em áreas-chave da empresa com as de outras corporações do mesmo setor e de diversos países por meio de um banco de dados. Desenvolvido em parceria entre a IBM e a London Business School, o *Benchmarking Industrial* é aplicado pioneiramente no Brasil pelo IEL-SC.

Capacitação empresarial

A partir de março, o IEL Espírito Santo dá início ao programa de capacitação para empresários, executivos, profissionais de empresas e empreendedoras com cursos de longa duração Gestão Industrial e Gestão da Inovação. De acordo com a programação do IEL-ES para 2007, estão previstos mais três cursos de longa duração (até 370 horas), que começarão a ser ministrados em abril, agosto e outubro, e dois de média duração (180 horas), Gestão Industrial em Mármore e Granito e Gestão de Projetos, agendados para maio e agosto.

Prêmio Finep

O Prêmio Finep de Inovação Tecnológica entregue no dia 12 de dezembro, no Palácio do Planalto, marcou o pré-lançamento do livro *Brasil Inovador, o desafio empreendedor: 40 histórias de sucesso de empresas que investem em inovação*. Editada pela Finep e pelo IEL, a obra conta a trajetória de empresas dos mais variados portes, setores e regiões brasileiras na busca pela inovação.

Entre elas, estão a Tigre, uma das maiores fabricantes de produtos de construção civil da América do Sul; e a empresa Projeto Pacu, iniciativa privada pioneira no desenvolvimento de tecnologias para reprodução de peixes nativos do Brasil.



Novo modelo reforça

Parceria

FOTOS: LIQUIDLIBRARY



O IEL chega aos 38 anos com o compromisso de fortalecer suas ações para contribuir com o desenvolvimento do País. "O grande desafio para os próximos anos é intensificar a atuação planejada e articulada com os núcleos regionais e as outras entidades do Sistema Indústria", diz Carlos Cavalcante, superintendente do IEL Nacional.

Criado em 29 de janeiro de 1969, pouco antes do boom econômico dos anos 70, o IEL é resultado de uma visão estratégica de industriais da época, que previam a necessidade de estimular avanços tecnológicos do setor. "A missão de promover a interação entre a indústria e os centros de conhecimento continua a mesma. Ao longo dos anos, o que mudou foi o modelo de atuação, resultado de um processo de evolução da entidade", conta Cavalcante.

CONVÊNIOS

Depois de replicar nos Estados o programa de estágios, produto mais tradicional da casa, o IEL passou a oferecer serviços de capacitação empresarial e aperfeiçoamento da gestão das empresas. Junto com o Sebrae e 55 universidades e faculdades brasileiras, o Instituto promove, por exemplo, cursos de gestão voltados para linhas específicas de negócios.

Convênios com escolas internacionais de educação executiva contribuem para dar uma noção global sobre inovação e gestão de negócios. Somente em 2006 foram enviados 115 empresários para cursos no European Institute of Business Administration (Insead), na

França, e na The Wharton School, nos Estados Unidos. Este ano, embarca a primeira turma para Cingapura, em outra parceria com o Insead, voltado ao desenvolvimento de negócios no mercado asiático. Até o fim deste semestre, será lançado o Portal IEL de Educação Executiva, nos moldes do sistema de gestão informatizado de estágios, que começou a funcionar em janeiro.

Em mais uma frente, o IEL remove barreiras que impedem a expansão de empresas de pequeno porte, consideradas importante fonte de geração de emprego e renda. "Realizamos ações em arranjos produtivos locais (APLs) que extrapolam a condução de projetos específicos de gestão. Destaco o Procompi, programa de apoio à competitividade das pequenas e microempresas, resultado de parceria entre a CNI e o Sebrae", afirma o superintendente do IEL. Em conjunto com o SESI, há programas em saúde e segurança no trabalho e iniciativas para agregar valor por meio da cultura aos produtos fabricados nos APLs.

Outro desafio para 2007 é consolidar em âmbito nacional um programa com experiências bem-sucedidas nos Estados. *O Programa de Qualificação de Fornecedores*, que capacita as empresas de pequeno porte para se tornarem fornecedoras de grandes empresas instaladas na região, ajuda a promover o desenvolvimento local. "O IEL quer ser mais homogêneo na oferta de serviços no País, respeitando as particularidades regionais", ressalta Cavalcante.

Anúncio