

## O Brasil que apita

Carlos Sambrana

*Nunca as subsidiárias brasileiras das multinacionais tiveram um papel tão importante dentro das corporações. Antes elas apenas fabricavam o que era determinado pela matriz. Agora participam desde a concepção até a produção*

Em meados de junho, a brasileira Tânia Cesar, diretora de marketing da empresa de bebidas Diageo, dona de rótulos como o do uísque Johnnie Walker e da vodca Smirnoff, aterrissou em Nova York para uma reunião de cúpula da companhia que faturou US\$ 14,4 bilhões no ano passado.



**Marcos de Oliveira, da Ford:** "Estamos desenvolvendo o novo EcoSport. É a primeira vez que a subsidiária brasileira cria um produto global"

Ao lado de um executivo inglês, que trabalha na matriz, e de outro americano, sediado em Manhattan, Tânia ajudou a definir as estratégias de marketing que a companhia adotará para expor a marca de vodca Smirnoff em redes sociais como Twitter e Facebook, entre outras. Essa não é a primeira vez que ela está no centro das decisões globais. Tânia foi uma das poucas profissionais da companhia no mundo que participaram da concepção da campanha publicitária "Be There", mostrada em 180 países. Em tempos de globalização, o assunto passaria despercebido, poderia ser considerado corriqueiro. Mas não é.

A cena descrita acima mostra muito mais. "Nos eventos globais da empresa, o Brasil era visto como o patinho feio. Éramos tratados como índio e só davam bola para o que vinha dos Estados Unidos e Europa", diz Tânia. "Hoje a filial brasileira é uma das que dão as cartas nas diretrizes internacionais."

A história de Tânia revela uma profunda mudança no universo corporativo brasileiro. Até agora, as subsidiárias das multinacionais presentes no País tinham apenas a função de fabricar produtos desenvolvidos no Exterior para depois exportá-los para outros mercados. Hoje, o cenário é outro.



**Tânia Cesar, da Diageo:** "Éramos vistos como o patinho feio. Hoje somos respeitados globalmente"

As filiais participam de todas as etapas – da concepção e criação ao desenvolvimento e produção. Nunca os braços brasileiros das multinacionais tiveram um papel tão importante dentro das corporações globais. O Brasil, definitivamente, apita. E isso não acontece apenas com a Diageo.

Com o crescimento da economia brasileira, outras subsidiárias de empresas estrangeiras agora têm voz e força nas decisões globais. A Ford do Brasil, por exemplo, está desenvolvendo o EcoSport que será vendido no mundo inteiro. A Sony Ericsson criou um conceito de celular 100% nacional que virou febre em outros mercados. O mesmo acontece com a filial da Whirlpool, que desenvolveu produtos para os Estados Unidos, e com a Electrolux, que acaba de criar uma linha de lavadoras de alta pressão vendida ao redor do mundo.

"A recente crise econômica pôs em xeque os padrões produtivos e os modelos de gestão dos europeus e dos americanos", diz Evaldo Alves, professor de negócios internacionais da FGV de São Paulo. "Nesse contexto, os países emergentes, com seus métodos mais flexíveis, ganharam força." O caso da montadora Ford é um dos mais emblemáticos.



**Laurent Vergneau, da Electrolux:**

"O brasileiro cria mais e é menos ligado a padrões"

Enquanto a matriz amargava perdas bilionárias no auge da crise, a filial brasileira vendia automóveis como pão quente. "No primeiro trimestre deste ano, a operação na América do Sul atingiu o lucro pelo 25º trimestre consecutivo", diz Marcos de Oliveira, presidente da Ford no continente sul-americano. "O Brasil representa 70% dos nossos resultados."

Detalhe: de oitava maior operação mundial da empresa há cerca de uma década, hoje é a terceira, com vendas anuais de 350 mil carros, atrás apenas dos Estados Unidos e do Reino Unido. Esse número fez saltar os olhos dos executivos da matriz. "Somos muito mais ouvidos hoje do que há quatro anos", diz Oliveira.

Isso, obviamente, tem ajudado nos planos da subsidiária. Até 2015, estão previstos investimentos de R\$ 4,5 bilhões. Parte do dinheiro será usada no desenvolvimento da nova EcoSport que será vendida no mundo todo. "É a primeira vez que a filial brasileira desenvolve um produto global. Isso mostra a relevância que temos na companhia", diz Oliveira.



**Magnus Anseklev, da Sony Ericsson:** "A operação brasileira tem grande influência no desenvolvimento de novas tecnologias"

Outro projeto internacional da montadora brasileira é o do novo motor que vai equipar o modelo Fiesta nos Estados Unidos. Foram investidos R\$ 600 milhões na fábrica de Taubaté, em São Paulo, para que a fabricação do novo motor fosse viável. "O Brasil está passando por um momento histórico", diz Marcus Vinícius de Freitas, professor de relações internacionais da Faap.

Os brasileiros sempre tiveram o que o dramaturgo e jornalista Nelson Rodrigues batizou de síndrome de vira-latas (um sentimento de inferioridade diante dos estrangeiros). E se conformavam com essa imagem. Isso, de fato, mudou. "Historicamente, recebíamos as campanhas globais do Exterior e tínhamos que reproduzi-las aqui.

Isso também acontecia com os produtos", diz Tânia Cesar, da Diageo. Hoje, é a filial brasileira que exporta tendências. Entre 2005 e 2007, a empresa desenvolveu a Smirnoff Caipiroska de limão, maracujá e frutas vermelhas. Agora, há um estudo para levar os produtos para a Europa e África do Sul.

**Outra sacada da subsidiária brasileira da Diageo foi criar o Whisky Festival, evento que alia a bebida escocesa a gastronomia, arte e música para aumentar o consumo do scotch nos períodos de baixa. Os eventos chamaram tanta atenção da matriz que hoje são reproduzidos em outros países.**

O que distingue o brasileiro dos demais profissionais é, além do jogo de cintura, a criatividade. E esse é o grande diferencial da filial brasileira da sueca Sony Ericsson, dona de um faturamento de 6,7 bilhões de euros. Desde 2004, a empresa possui uma parceria com o Centro de Inovação Tecnológica Venturus, localizado em Campinas (SP).



**Rogério Martins, da Whirlpool:** "Somos os que mais criam tecnologias usadas no mundo inteiro

Lá, cerca de 100 profissionais trabalham no desenvolvimento de softwares e equipamentos que são exportados para todo o mundo. "A operação brasileira tem grande influência no desenvolvimento de novas tecnologias dentro da Sony Ericsson. Os engenheiros daqui estão entre os melhores do mundo", destaca Magnus Anseklev, presidente da Sony Ericsson Brasil.

Não é surpresa, portanto, que alguns dos sucessos mundiais da companhia tenham nascido no País. Entre os fenômenos estão aplicativos como o Track ID e Walk Mate. O primeiro permite identificar a música que estiver tocando no rádio do celular ou no ambiente externo.

Basta acionar o recurso e um trecho da canção será gravado e enviado para um banco de dados na internet. Em alguns segundos, o celular exibirá uma mensagem com as informações sobre a música – título, nome do artista e gravadora. Já o aplicativo Walk Mate é um contador de passos, fácil de usar e que pode ficar ativado durante todo o dia.

Ele mantém um registro de quantos passos a pessoa deu e quantos faltam para completar a média diária. "A criação aqui no Brasil está entre as primeiras do mundo. Os outros países estão olhando para cá como um país de referência", afirma o sueco Anseklev. Outro produto desenvolvido pela Sony Ericsson Brasil e que ganhou o mercado mundial nasceu focado no público infantil.

**Ford:**  
a subsidiária brasileira da montadora americana vai fabricar os motores que vão equipar o modelo Fiesta que será lançado nos Estados Unidos. Para isso investiu R\$ 600 milhões

**Electrolux:**  
a empresa acaba de tirar do forno a lavadora de alta pressão da linha Facile. Ela já é vendida em toda a América Latina

**Smirnoff:**  
a filial brasileira da gigante inglesa criou a vodca Calpiroska. Agora, a invenção deverá ser exportada para a África do Sul e Europa

**Sony Ericsson:**  
a empresa sueca desenvolveu celulares com temática infantil como o da Hello Kitty. Virou sucesso replicado em outros países

**Whirlpool:**  
a dona da Brastemp e da Consul possui um centro de desenvolvimento em Curitiba. De lá saiu a geladeira Brastemp Club, hoje exportada para Chile, Bélgica e França

# Eles ganharam o mundo

Os produtos que foram desenvolvidos no Brasil e hoje são vendidos no Exterior

A pressão pelo aumento das vendas de aparelhos de celular em datas comemorativas fez com que a companhia pensasse em uma estratégia para o Dia das Crianças. A ideia foi personalizar aparelhos com imagens de personagens infantis como a boneca Barbie, os carrinhos Hot Wheels e a Hello Kitty. O projeto deu tão certo que o modelo de negócio foi exportado para mais de 175 países.

A virada de imagem do Brasil perante o mundo aconteceu a partir dos anos 2000. Antes, afirma Dirk Michael Boehe, professor do centro de pesquisas do Insper, o País era estigmatizado por ter declarado moratória nos anos 80, durante o governo Sarney.

**“Mas o Brasil decolou nos últimos anos”, explica. Ou seja, a partir do momento em que os brasileiros se tornam grandes consumidores, as empresas começam a enxergá-los de outra forma. Conseqüentemente, as filiais ganham força internacionalmente. Some-se a isso o fato de que o custo da mão de obra nacional é mais barato.**

O caso da sueca Electrolux comprova esse movimento das multinacionais.

Até 2007, a subsidiária da empresa no Brasil desenvolvia aqui somente produtos para clientes brasileiros e em duas categorias: lavadoras de alta pressão e aspiradores. Com estabilidade econômica, ganhou atenção dentro do grupo. Daqui saíram produtos como os da linha Confidence, que incluem ferros de passar que desligam automaticamente depois de alguns minutos sem uso, e os da linha Power Mix Silent, de liquidificadores mais silenciosos e que hoje são vendidos na América Latina, Europa e Ásia.



“O brasileiro cria mais e é menos ligado a padrões. Muitas vezes o europeu já tem um conceito pré-estabelecido, o que pode impactar o processo de inovação”, diz Laurent Vergneau, vice-presidente de marketing de eletroportáteis da empresa. Hoje, a companhia possui um centro de desenvolvimento em Curitiba que é considerado uma espécie de usina de ideias exportadas para todo o mundo.

As empresas multinacionais começaram a perceber o que já deveriam ter notado há muito tempo: ninguém melhor do que os funcionários das filiais para identificar as necessidades de cada mercado. “Dar mais autonomia traz mais resultado”, diz Boehe, do Insper. É o caso da Whirlpool, que fatura US\$ 17 bilhões e é dona de marcas como Brastemp e Consul.

Além do Brasil, que conta com 700 profissionais voltados para o desenvolvimento de produtos, a companhia tem outros três centros de desenvolvimento de tecnologia nos Estados Unidos, na Europa e na Ásia. “Mas somos os que mais criam novas tecnologias usadas internacionalmente”, diz Rogério Martins, diretor de desenvolvimento de produtos da Whirlpool Latin America.

Como exemplo, ele cita materiais alternativos para o isolamento térmico de refrigeradores hoje usados em todo o mundo e mecanismos de lavagem para máquinas de lavar roupas vendidas nos Estados Unidos e na Ásia. Só em 2009, a companhia desenvolveu 160 produtos aqui, uma média de três por semana.

Entre eles encontra-se a linha de geladeiras Brastemp Club, hoje exportada para o Chile, Peru, Bélgica e França. Até mesmo o fogão da marca americana KitchenAid, que é vendido apenas nos Estados Unidos, foi desenvolvido em terras nacionais. O segredo do sucesso? “O brasileiro sabe fazer mais com menos”, diz Martins.

**Fonte: Istoé Dinheiro, 14 jul. 2010. Disponível em:**  
<<http://www.istoedinheiro.com.br>>. Acesso em: 4 ago. 2010.