

MURDOCH O custo do resultado a qualquer custo

INSPIRAÇÃO PARA INOVAR

NEGÓCIOS



ESTE
EMPRESÁRIO
VAI FATURAR
R\$ 1 BI
EM 2040

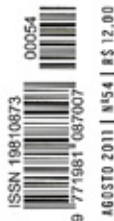
Como educar
as novas gerações
para aproveitar
as oportunidades
que o Brasil
está criando



ENTÃO VOCÊ
QUER SER UM
PALESTRANTE...

VISÃO
A STARTUP LYTRO
QUER REINVENTAR
A FOTOGRAFIA

RESULTADOS
AS EMPRESAS
BRASILEIRAS ESTÃO
INOVANDO. LA FORA



COM AS HISTÓRIAS DE EIKE BATISTA / JORGE PAULO LEMANN / STEVE JOBS / J.K. ROWLING / BILL GATES / MÁRCIO UTSCH / ANA MARIA DINIZ / J.R. ERMÍRIO DE MORAES FILHO / MARINA SILVA / RICARDO SEMLER / MARCOS DE MORAES / HORÁCIO LAFER PIVA

Por conta dessa disparidade, Gon só usa termos como criatividade e personalização ao falar de questões estratégicas. Isso quer dizer que, se estivesse no ramo de roupas, veria os indianos e filipinos produzindo camisetas baratíssimas, mas sempre brancas e com o mesmo design. Ele ofereceria, então, estampas variadas e cortes customizados. Mas só criatividade não basta para concorrer. O executivo vale-se também de uma administração filosoficamente enxuta. Aplica no ramo de TI os princípios desenvolvidos pela Toyota para o setor automotivo – o conceito Lean de gestão, moldado para oferecer velocidade nos processos e redução de despesas.

As equipes da Ci&T são divididas em pequenas células com no máximo dez pessoas. Formam unidades autônomas. Têm designers, programadores, pessoas que lidam com áudio e vídeo. Enfim, tudo o que for necessário para desenvolver um software. Caso o grupo enfrente uma dificuldade excepcional em segurança, por exemplo, chama-se um especialista. “Mas ele não resolve o problema”, diz Gon. “Ensina os integrantes da célula a resolvê-lo.” Segundo Gon, essas práticas levaram a uma queda de 25% nos custos e ao acréscimo de 50% na qualidade dos trabalhos. A preocupação com fluxo contínuo é tão grande que Gon não para de andar pela empresa. Ele não tem nem sala própria.

O envolvimento dos funcionários é outro pilar do modelo de gestão da empresa. A Ci&T emprega 1,3 mil pessoas, com média de idade de 27 anos. Hoje, oito em cada dez funcionários são brasileiros, mas a ideia é tornar o perfil da mão de obra cada vez mais multicultural. No ramo de TI, conta pontos quem fala a língua dos clientes. Em maio, a empresa inaugurou um polo de desenvolvimento de softwares na Argentina, onde prevê investir US\$ 500 mil em três anos. O objetivo é usar o novo centro (e o espanhol ali falado) para atender à porção latina do mercado dos Estados Unidos. A Ci&T também está presente na China, na Inglaterra e no Japão.

MÚSCULOS PARA COMPETIR

Na visão de Gon, de 39 anos, a internacionalização é algo inevitável para as firmas brasileiras de tecnologia da informação. Pelo

menos, para aquelas que pretendem sobreviver. “A TI é a coisa mais sem fronteiras do mundo”, diz. “Sempre achei isso, mesmo antes de fundar a empresa, em 1995, quando terminei meu doutorado. Não faz o menor sentido atuar nesse ramo sem ser global.” A milésima funcionária contratada pela Ci&T foi escolhida com atenção para ser uma espécie de símbolo dessa visão. Yulia Eniseyskaya é russa, trabalha em Ningbo, na China, e (claro) para uma empresa brasileira. “Acho toda essa diversidade fantástica”, diz a moça. “Cresço muito lidando com culturas tão diferentes.”

A Ci&T também. O faturamento aumentou 42% no ano passado. Deve avançar em ritmo semelhante este ano. Gon acredita que a internacionalização funciona cada vez mais como uma espécie de academia, daquelas cheias de pesos e esteiras, para fortalecer os músculos da empresa (mesmo os que só são usados no mercado interno). “Hoje, eu não temo a concorrência de indianos ou filipinos, principalmente no Brasil”, afirma. “Ao sair do país, reduzi minha dependência do mercado brasileiro e aprendi a competir com as outras companhias do setor.”

Balanco 2:
O principal motivo para investir fora do Brasil é ter acesso aos grandes contratos de empresas globais. Para isso, é preciso estar perto (e falar a língua) dos clientes

Essa também é a meta da Opto Eletrônica, instalada em São Carlos, a 230 quilômetros da capital paulista. Mas ela vive em uma espécie de encruzilhada da internacionalização. A companhia esbanja tecnologia e domina o comércio nacional em alguns segmentos de equipamentos médicos. No país, porém, não tem como crescer. “Como inovamos muito, investimos constante-



A OPTO É ASSIM

A empresa foi criada em 1986, em São Carlos (SP), por um grupo de físicos da USP. Atua nas áreas aeroespacial, militar, de lentes e aparelhos médicos.

R\$ 80 MILHÕES

foi o faturamento da companhia em 2010. Este ano deve chegar a R\$ 100 milhões.

17% DA RECEITA

é investido em pesquisa. A média das empresas de tecnologia é 4%.

350 é o número

de funcionários. São 60 pesquisadores, sendo 14 Ph.Ds. e outros 24 mestres. Emprega metade dos doutores brasileiros em óptica.

TEM ATIVIDADES

em três países: Estados Unidos, México e Austrália.

AS CÂMERAS

criadas pela companhia paulista vão equipar três satélites: os CBERS 3 e 4 e o Amazônia-1, que será usado no monitoramento da floresta brasileira.

Jarbas Castro,
presidente da
Opto: “O mercado
internacional não
aceita amadores”



mente em pesquisa”, diz Jarbas Castro, de 57 anos, um dos fundadores da empresa, criada em 1986. “Mas essa conta é cara e não se sustenta só com o mercado brasileiro.” O Brasil ficou minúsculo para a Opto.

A tecnologia da empresa de São Carlos vai além dos softwares. Isso fica evidente para os visitantes da “sala limpa” (o nome deveria ser “limpíssima”), inaugurada em 2006, ao custo de R\$ 2 milhões. Tem o tamanho da grande área de um campo de futebol e um pé-direito com mais de 10 metros em alguns trechos. É mil vezes mais limpa que uma sala cirúrgica. Nesse espaço, é proibido até usar lapiseira. O pozinho do grafite produzido pelo contato com o papel pode provocar estragos irreversíveis nos equipamentos.

VISÃO DA AMAZÔNIA

Tamanho cuidado é necessário porque o espaço abriga uma das principais criações da Opto: uma câmera, acoplada a um software. Não é uma câmera como as que você usa para tirar fotos: ela pesa 120 quilos e tem 1 metro de comprimento. Vai ser embutida no satélite Amazônia-1, com lançamento previsto para abril de 2013. O equipamento visa a monitorar a floresta brasileira a uma altitude de 753 quilômetros. Este não é o único produto da empresa cuja tecnologia é dominada por um punhado de no máximo seis países. A Opto faz coisas como cabeças para mísseis guiados por laser e miras termais (que identificam o alvo pelo calor do corpo).

Esses, óbvio, não são produtos populares. Mas o conhecimento acumulado nas áreas espacial e militar (em óptica e eletrônica) foi despejado em outros setores. Eles incluem lentes, microscópios e equipamentos médicos para exames oftalmológicos. É nesses casos que o mercado nacional está saturado. No exterior, a situação é oposta. A participação da empresa é minúscula, gira em torno de 2%. Há, portanto, muito terreno a explorar. Aqui, o raciocínio de Marco Stefanini sobre o mercado global também é válido. Se a empresa de São Carlos crescer um ou dois pontos percentuais fora do país, seu faturamento pode quadruplicar.

A Opto tem três bases no exterior. Há um

escritório comercial em Miami e uma fábrica em Guadalajara, no México. A experiência internacional mais interessante, contudo, acontece em Adelaide, na Austrália. Ela mostra que a vida

ALTA TECNOLOGIA É põe alta nisso. Neste laboratório, a Opto simula a operação de uma câmera em um satélite



Limpíssimo Este ambiente, a “sala limpa”, justifica o nome. É mil vezes mais higiênico que uma sala cirúrgica. Até o uso de lapiseira é proibido. O pó do grafite oferece riscos aos aparelhos

Claro Esta esfera, com pouco mais de 1 metro de diâmetro, emite raios de luz sobre as lentes da câmera. Ela simula o efeito do Sol sobre a superfície da Terra

Projetor de cenas Esta caixa funciona como um binóculo, mas invertido. Em vez de aumentar a imagem, a diminui. Simula a visão a 753 quilômetros da superfície da Terra

Inabalável A precisão das lentes exige um laboratório imune a trepidações. Ele repousa sobre 6 metros de concreto em cima de 3 metros de areia

A protagonista Esta é a câmera criada pela Opto para equipar o satélite Amazônia-1. Pesa 120 quilos e mede 1 metro de comprimento. Tem três lentes, para criar imagens panorâmicas

O satélite no chão Estes computadores simulam as atividades de um satélite em órbita, como a recepção e transmissão das imagens captadas pela câmera

“Nossos produtos concorriam com verdadeiros ícones globais, como as lentes Carl Zeiss.”

A empreitada australiana sofreu uma guinada radical no fim do ano passado. Foi vendida para uma companhia inglesa, que continuou a

e nem contatos para alcançar esses resultados sozinhos”, diz Castro. “Agora, vamos transformar nossos negócios com os parceiros britânicos numa joint venture.”

O avanço recente das multinacionais brasileiras não se restringe a empresas de tecnologia. Outras também deram passos pesados nessa direção. É o caso da petroquímica Braskem. No ano passado, arrematou a petrolífera americana Sunoco Chemicals por US\$ 350 milhões. Levou três indústrias e um centro de pesquisas em Pittsburgh, na Pensilvânia. Está investindo mais US\$ 2,5 bilhões na construção de quatro fábricas no México para produzir etileno, em parceria com o grupo mexicano Idesa. O conglomerado deve estar pronto em 2015. Os bancos brasileiros também aumentaram seus negócios no exterior, com especial destaque para o Banco do Brasil. Até franquias, como a Via Uno e a Showco, entraram nesse jogo de *War* corporativo.

Mas o salto da Stefanini, as estratégias globais da Ci&T e as incansáveis (e necessárias) tentativas da Opto de ganhar espaço em solo estrangeiro mostram uma mudança de conteúdo. Elas não são as únicas. Companhias de TI, como a Totvs e a BRQ, além de empresas de automação, como a gaúcha Altus, seguem a mesma trilha. “Quando essas empresas saíam do país, normalmente iam para a América Latina, ou China e Taiwan”, diz Lívia Barakat, da Fundação Dom Cabral. “Agora, vão para lugares muito mais variados.” É o melhor jeito de um país ficar pequeno – apenas na comparação com a disposição de seus empreendedores. ●

Balanco final:
Os vários casos de internacionalização mostram uma mudança de conteúdo. São empreendedores nacionais investindo não só em mercados, mas em inovação