

Um ano depois, mais precisamente 13 meses após a unificação da moeda alemã, diplomatas, consultores atuantes na Alemanha e especialistas em comércio exterior se reuniram num seminário sobre Alemanha Reunificada: Economia e Investimentos, organizado pela Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha São Paulo e o Consulado Geral da República Federal da Alemanha, nos dias 9 a 11 de agosto. No evento foi feito, pela primeira vez no Brasil, um balanço econômico e social realista e apontou-se os caminhos possíveis da reestruturação do setor industrial e comercial nos novos cinco Estados alemães.

Novos e difíceis tempos. Para ultrapassá-los governo e setor privado alemães decidiram abrir as portas da economia ao capital internacional, esperando para meados de 92 uma reação econômica. "Nossa esperança é que o alto nível técnico dos equipamentos, a cultura geral de nossa gente, as altas tradições e padrão de vida, o surgimento nesses meses de 350 mil novas empresas (significando 1,7 milhão de novos empregos) sejam fontes de estímulo aos investidores de todos os países", afirmou Hendrik Dane, cônsul-geral adjunto da RFA em São Paulo.

Otimista, Dane assegurou que investir na Alemanha é lucro certo. "Sabemos trabalhar; não temos especulação e há normalidade política." Para Dane, a elevação do nível de crescimento econômico da Alemanha do leste, levará ao aumento do consumo e, conseqüentemente, tornará a Alemanha o maior importador do mundo: um mercado de 79 milhões de pessoas, com uma renda per capita de em média US\$ 20 mil.

Um levantamento feito pelo Instituto de Administração Fiduciária (Treuhandanstalt), responsável pela recuperação, privatização e liquidação de empresas nos Estados do leste, apontou a existência de 10 mil empresas das quais 2 mil são passíveis de venda, 3 mil serão produtivas caso haja interesse de investi-

## Alemanha abre as portas ao capital estrangeiro

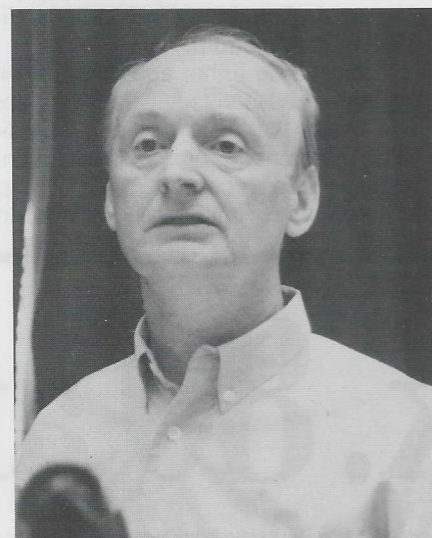
dores e outras 5 mil serão fechadas por serem irrecuperáveis. "O governo alemão acaba de distribuir pelo mundo todo um livro contendo o nome, a área de atuação, o número de empregados e a situação econômica e financeira das empresas passíveis de serem vendidas a futuros investidores", disse Dane. O cadastro da Treuhandanstalt encontra-se à disposição nas Câmaras de Comércio, consulados e embaixada alemães em todo o Brasil.

"Há toda uma legislação de fomento ao capital que deseje investir nos Estados do leste, tanto para empresários alemães quanto estrangeiros, sem distinção", lembrou, ainda, o cônsul-geral adjunto Hendrik Dane. Até o momento 95% dos investidores nos novos Estados são de origem alemã contra 5% de capital estrangeiro.

### Garimpeiros em ação

Para realizar o levantamento da saúde financeira e tecnológica das empresas do leste, o governo alemão contratou empresas de consultoria para realizar um verdadeiro "garimpo" nas contas das empresas estatais da antiga RDA.

Ao iniciar seus trabalhos, os consultores se depararam com sérias dificuldades como, por exemplo, os balanços disponíveis nas empresas. "Não encontramos um histórico dos balanços", contou Ingo Plöger, diretor-geral da Kienbaum Consultores, que assiste a 80 empresas no leste alemão. "Durante o socialismo, os balanços visavam auferir os resultados relativamente aos planos de produtividade e o incremento do ativo fixo, diferentemente dos balanços utilizados por empresas capitalistas que envolvem contas a pagar, a receber,



Klaus W. Lege, gerente geral, abriu o seminário organizado pela Câmara Alemã de São Paulo.

Klaus W. Lege, gerente geral, abriu o seminário organizado pela Câmara Alemã de São Paulo.

fornecimentos, etc. Só encontramos o número de máquinas, de empregados, datas de entrega. Não há referência a preços, por exemplo. A saída foi fazer um balanço provisório de um mês de atividade e avaliar a atuação da empresa no mercado não mais socialista". Em decorrência, encontrou-se uma crise aguda de liquidez em muitas empresas que necessitam de crédito imediato para não falir. "É o que o Instituto de Administração Fiduciária vem fazendo: injetando capital para que essas empresas não fechem suas portas", continuou. Em 1990, foram injetados DM 50 bilhões e para 1991 espera-se aplicar DM 140 bilhões para ajudar na recuperação de empresas no leste.

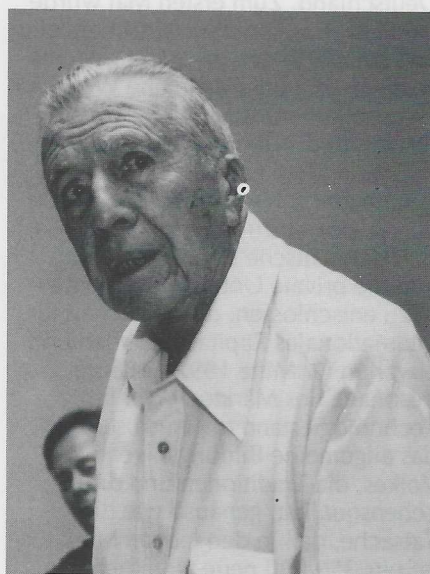
"Um dos trabalhos mais desafiadores é a mudança de orientação gerencial

de seus executivos, antes acostumados a trabalhar dentro de uma economia planejada e que, agora, terão de administrar voltados à economia de mercado extremamente competitiva. Para isso temos de dismantelar a empresa horizontal e alocá-la dentro da nova orientação de mercado", relatou Plöger. Essa ação passa pela capacitação dos recursos humanos, em especial de suas lideranças; pela introdução de tecnologias e processos modernos; e por resolver a crise de identidade dos recursos humanos antes acostumados a um ritmo lento de trabalho, de baixa eficiência.

## Rumo à CEE 92

Em 1992, calcula-se que a população mundial será de 4,8 bilhões de pessoas; 2,5% no Japão; 6,8% na Comunidade Européia (CEE) e 5% nos Estados Unidos. O Produto Econômico será de 18.724 bilhões de ECUs (US\$ 21.720 bilhões), divididos entre a CEE (19,6%), Japão (11%), Estados Unidos 20,7% e o restante demais países. A reserva monetária (sem ouro) será de 615 bilhões de ECUs sendo 32,5% pertencente aos países da CEE, 4,9% aos Estados Unidos e 11,4% ao Japão.

"Os países da Comunidade Européia vêm se preparando interna e externamente para enfrentar este rearranjo na economia mundial. No plano interno buscam a redução das barreiras técnicas (regulamentação e normas técnicas, disposições sobre transporte de mercadorias a grandes distâncias, concorrências públicas e circulação de capitais); redução das barreiras físicas (eliminação do controle de mercadorias e das pessoas); e redução das barreiras fiscais (harmonização dos impostos de valor adicional e dos impostos especiais de consumo). Preparam-se para atingir a liderança tecnológica mundial, realizando alianças internacionais. "A CEE terá de assegurar uma posição competitiva dentro do mercado mundial", explicou Karlheinz Kurt Naumann, sócio-diretor da Roland Berger Assessoria Consultoria Internacional. "Haverá uma concentração dos valores empresariais e operacionais. Ou seja, no lugar de 25 companhias fabricantes de automóveis, teremos 4 ou 5 empresas colocadas estrategicamente pela Europa, fabricando os mesmos veículos. Haverá uma integração da produção voltada à otimização dos fatores de custo de produção. Com isso torna-se possível realizar um marketing interno e mundial (uma só Europa)." E alerta: "Será um desafio pois o marketing deverá voltar a atenção ao valor adicional



do produto, para que este garanta a satisfação do consumidor de diferentes culturas."

## Ganhadores e perdedores

São ganhadores em potencial a República Federal da Alemanha, a Itália, a Espanha e a Grã-Bretanha. São perdedores França, Benelux, Grécia e Portugal. "A Alemanha possui hoje as estruturas industriais mais modernas e diversificadas da Europa, está orientada fortemente ao comércio exterior, possui a classe média mais produtiva da Europa, investe fortemente em pesquisa e desenvolvimento e tem uma infraestrutura descentralizada e altamente qualificada", conta Naumann, ressaltando que o calcanhar de Aquiles são os elevados fatores de custo de pro-

Ingo Plöger, da Kienbaum Consultores: "Acredito que o capital brasileiro vai se interessar em investir no leste alemão".

*Ingo Plöger von Kienbaum Consultores: "Ich glaube, daß das brasilianische Kapital an Investitionen in Ostdeutschland interessiert sein wird."*



Pela primeira vez no Brasil, especialistas e jornalistas fazem um balanço realista da situação da Alemanha pós-unificação. À esquerda, Fernando Lee, um dos fundadores da Câmara de Comércio e Indústria São Paulo, fez uma visita surpresa e bem-humorada.

*Zum ersten Mal wurde in Brasilien von Fachleuten und Journalisten eine realistische Bilanz der Situation Deutschlands nach der Wiedervereinigung gezogen. Fernando Lee (l.), Mitbegründer der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer São Paulo, kam überraschend zu Besuch und brachte blendende Laune mit.*

dução devido aos altos salários, impostos e custos ecológicos.

Já Portugal, país onde muitos empresários brasileiros pensam em investir como porta de entrada para o mercado europeu, possui sérios problemas que o leva a ser visto como perdedor. "Não há massa crítica suficiente para investimentos vindos do exterior; o nível de know-how é baixo demais para que se possa tirar vantagem dos custos reduzidos de mão de obra e, finalmente, estão iniciando o processo de industrialização e dependem da ajuda econômica dos países ricos da Europa", continua Naumann.

Dentro desta visão de futuro, para muitos especialistas presentes ao seminário uma boa opção seria investir no restante da Europa, em especial nos novos Estados alemães. "Os cinco Estados serão o Japão do ano 2000", garantiu Naumann.

Mas não devem investir sem ter respostas às seguintes perguntas:

1. Onde estarei situado?
2. Qual será meu portfólio estratégico?
3. O que existe no ramo ou no mercado?
4. Com quem poderei realizar uma fusão?
5. Posso otimizar minha companhia?
6. Posso reduzir custos (logística)?
7. Quais as inovações possíveis?
8. Qual a melhor organização de minha companhia tendo em vista a legislação européia?

### Comércio exterior

Uma outra maneira de conquistar o mercado europeu é participar sistematicamente das feiras internacionais. "O Brasil é hoje o líder da América latina na participação de feiras na Alemanha", frisou Lauri Müller, chefe do Departamento de feiras da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha São Paulo. Em 1990, 6500 brasileiros buscaram as feiras para expor seus produtos, entre eles frutas, calçados, confecção e procuraram a Câmara para saber mais informações, pois a Alemanha possui o maior parque de exposição de feiras do mundo, como por exemplo a Dusseldorfer Messe.

O resultado não é imediato. "Exige fidelidade e persistência e é um bom caminho para aqueles que desejam encontrar um parceiro para seus negócios", continuou Müller. "O empresário brasileiro não deve esperar que o Mercado Europeu se consolide para começar a se preocupar com a sua fatia de oportunidade. E, se por acaso ele se fechar ao mundo, o empreendedor já estará dentro da CEE".

## Deutschland öffnet seine Wirtschaft für Auslandskapital

**E**in Jahr, bzw. genau dreizehn Monate nach Inkrafttreten der deutschen Währungsunion trafen sich Diplomaten, in Deutschland tätige Unternehmensberater und Außenhandelsexperten auf einem Seminar, um über Wirtschaft und Investitionen im wiedervereinigten Deutschland zu sprechen. Veranstaltet wurde das vom 9. bis 11. August stattfindende Seminar von der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer São Paulo und dem Generalkonsulat der Bundesrepublik Deutschland. Zum ersten Mal wurde damit in Brasilien eine wirtschaftliche und soziale Bilanz zu diesem Thema gezogen und über mögliche Wege der Neustrukturierung von Industrie und Handel in den fünf neuen Bundesländern gesprochen.

Neue und schwierige Zeiten stehen bevor. Um sie zu überstehen, haben sich die deutsche Bundesregierung und die private Unternehmerschaft dazu entschlossen, die Wirtschaft für internationales Kapital zu öffnen und erwarten für Mitte 1992 die erste Resonanz des Marktes. "Der hohe Technologiestand der Ausrüstungen, das allgemeine Bildungsniveau des Volkes, die Traditionen und die Lebensqualität, genauso wie die Tatsache, daß in den letzten Monaten bereits 350.000 neue Unternehmen

entstanden, die 1,7 Mio. neue Arbeitsplätze schafften - dies alles sind Faktoren, von denen wir auch Anreize für ausländische Investitionen erhoffen," führte Dr. Hendrik Dane, Stellvertretender Generalkonsul der Bundesrepublik Deutschland in São Paulo aus.

Optimistisch erklärte er, daß es ein sicherer Gewinn sei, in Deutschland zu investieren. "Wir können arbeiten, es wird nicht spekuliert und die politischen Verhältnisse sind stabil." Ein größeres Wirtschaftswachstum im Osten Deutschlands führe, so Dane, zu einem Konsumanstieg und werde Deutschland bei einem Markt von 79 Mio. Menschen und einem durchschnittlichen Pro-Kopf-Einkommen von US\$ 20.000 zum weltweit größten Importland machen.

Die Treuhandanstalt, die für den Wiederaufbau, die Privatisierung und den Verkauf von ostdeutschen Unternehmen verantwortlich ist, hat in einer Erhebung errechnet, daß von den derzeit bestehenden 10.000 Unternehmen 2.000 zum Verkauf anstehen. 3.000 könnten produktiv arbeiten, falls sich Investoren finden sollten, und die anderen 5.000 sollen mangels Rentabilität geschlossen werden. "Die deutsche Regierung hat in der ganzen Welt ein Buch verteilen lassen, dem Namen, Wirtschaftsbereich, Mitarbeiterzahl sowie die wirtschaftliche und

**IHK**

**Presseauschnittdienst**

**Was schreibt die deutschsprachige Presse ueber Brasilien?**

**Wöchentlich jeweils donnerstags wird die vom DIHT zusammengestellte und von der Abtl. Öffentlichkeitsarbeit der IHK/SP ergaenzte und ausgewahlte Brasilienberichterstattung an Abonnenten unseres Dienstes verteilt.**

**Naehere Informationen: Referat Öffentlichkeitsarbeit der IHK/SP Tel. (011) 282-7555**

finanzielle Lage der zu verkaufenden Betriebe zu entnehmen sind, "erklärte Dane. In Brasilien kann dieses Treuhandregister bei den deutschen Handelskammern, Konsulaten und in der Botschaft eingesehen werden. "Eine Fülle von Gesetzen sieht Fördermöglichkeiten für Investitionen in den ostdeutschen Bundesländern vor, und zwar gleichermaßen für deutsches wie auch für ausländisches Kapital," erläutert der Vizekonsul. Bisher stammen 95 Prozent des in die neuen Bundesländer geflossenen Kapitals aus deutscher und nur 5 Prozent aus ausländischer Hand.

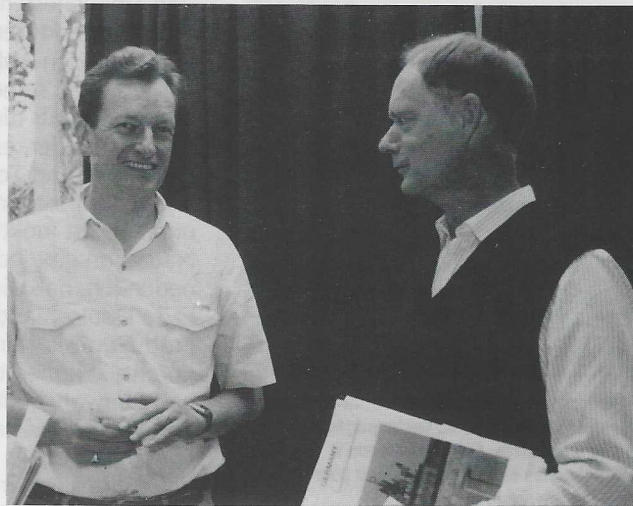
### Geldwäscher am Werk

Für die finanzielle und technologische Sanierung der ostdeutschen Unternehmen hat die Bundesregierung Beratungsunternehmen unter Vertrag genommen, die die Kassen der ehemaligen DDR-Staatsunternehmen einer Geldwäsche unterziehen sollen.

Anfänglich sahen sich die Wirtschaftsberater ernsthaften Schwierigkeiten gegenüber. So standen z.B. in vielen Unternehmen keine Bilanzen zur Verfügung. "Wir konnten keine fortlaufende Bilanzierung finden", erzählte Ingo Plöger, Generaldirektor der Consulting-Firma Kienbaum Consultores, die 80 ostdeutsche Unternehmen berät." Während des Sozialismus wurden die Bilanzen unter dem Aspekt der Einhaltung des Planziels und der Steigerung der Aktiva geschrieben und unterschieden sich dadurch von den Bilanzen der kapitalistischen Unternehmen, in denen noch zu begleichende Rechnungen, Außenstände, Lieferungen usw. ausgewiesen werden. Wir fanden lediglich Angaben über die Anzahl von Maschinen und Beschäftigten sowie zu den Lieferfristen. Preisangaben fehlten zum Beispiel völlig. Wir entschlossen uns dann, eine provisorische Monatsbilanz zu erstellen und die Unternehmensleistung auf dem nicht mehr sozialistischen Markt zu bewerten." Inzwischen befinden sich viele Unternehmen in einer Liquiditätskrise und benötigen dringend Kredite, um nicht bankrott zu gehen. "Und genau das ist die Aufgabe der Treuhandanstalt: Kapitalspritzen zu verabreichen, damit diese Unternehmen nicht schließen müssen." 1990 wurden DM 50 Mrd. für den Wiederaufbau ostdeutscher Unternehmen aufgewendet, 1991

**Hendrik Dane (à direita),  
consul geral adjunto em  
São Paulo: "Investir na  
Alemanha é lucro certo".**

**Hendrik Dane (r.),  
Stellvertretender  
Generalkonsul in São  
Paulo: "In Deutschland  
zu investieren, ist ein  
sicherer Gewinn."**



**Karlheinz Naumann, diretor da Roland Berger do  
Brasil: "O empresariado brasileiro deve ter  
cautela ao investir em Portugal".**

**Karlheinz Naumann, Diretor von Roland  
Berger Associados: Der brasilianische  
Unternehmer muss bei Investitionen in  
Portugal Vorsicht walten lassen.**

werden es voraussichtlich DM 140 Mrd. sein.

"Eine der schwierigsten Aufgaben der geschäftsführenden Organe wird es sein, ihre Angestellten, die an planwirtschaftliche Verhältnisse gewöhnt waren und sich nun einer stark wettbewerbsbezogenen Marktwirtschaft gegenüber sehen, auf die veränderten Bedingungen vorzubereiten. Horizontale Unternehmensstrukturen müssen wir daher zugunsten einer moderneren Marktkonzeption abbauen", erläutert Plöger. Das reicht von der Schulung des Personals, in besonderem Maße der Führungskräfte, bis zur Einführung moderner Technologien und Arbeitsprozesse. Daneben muß die Identitätskrise der Arbeiter gelöst werden, die an einen langsamen Arbeitsrhythmus und niedrige Effizienz gewöhnt waren.

### In Richtung EG 92

Im Jahre 1992 werden voraussichtlich 4,8 Mrd. Menschen auf der Welt leben: davon 2,5% in Japan, 6,8% in der EG und 5% in den USA. Das Sozialprodukt wird auf ECU 18.724 Mrd. (US\$ 21.720 Mrd.) geschätzt. Die EG wird daran mit 19,6%, Japan mit 11% und die USA mit 20,7% beteiligt sein, den Rest teilen sich die übrigen Länder. Die Geldreserven (ohne Gold) werden sich auf ECU 615 Mrd. belaufen, wobei 32,5% auf die EG-Länder, 4,9% auf die USA und 11,4% auf Japan entfallen. "Die EG-Staaten bereiten sich auf eine Neuordnung der Weltwirtschaft vor. Innerhalb der Gemeinschaft zielen sie auf einen Abbau technischer Schranken (technische Richtlinien und Normen, Bestimmungen zum Güterfernverkehr, öffentlichen Wettbewerb und Kapitalumlauf), physischer Schranken (Abschaffung der Waren- und Personenkontrolle) und der steuerlichen Schranken (Angleichung der Mehrwertsteuern und der einzelnen Verbrauchsteuern). Die EG-Länder rüsten sich mittels internationaler Abkommen für die Übernahme der Führungsposition im Bereich der Technologie. "Die EG muß sich eine wettbewerbsfähige Position innerhalb des Weltmarktes sichern," erklärte Karlheinz Kurt Naumann, teilhabender Direktor der Consulting-Firma Roland Berger Associados Consultoria Internacional. "Es ist mit einer stärkeren Konzentration der Unternehmens- und Produktionswerte zu rechnen, d.h. anstelle von bisher bestehenden 25 Autounternehmen wird es in Zukunft nur noch vier oder fünf geben, die strategisch über Europa verteilt sind und die gleichen Fahrzeuge herstellen. Die Produktion wird



Lauri Müller, gerente do Departamento de Feiras da Câmara: "O resultado da participação em feiras não é imediato. Exige fidelidade e persistência. Mas é um bom caminho para ingressar no mercado europeu".

**Lauri Müller, Leiter der Messeabteilung:** "Der Erfolg einer Messeteilnahme stellt sich nicht sofort ein. Er erfordert Treue und Beständigkeit. Aber dieser Weg erleichtert den Zutritt zum europäischen Markt."

hinsichtlich einer Optimierung der Produktionskostenfaktoren abgestimmt werden. Damit wird es möglich sein, das Marketing innerhalb und außerhalb Europas zu vereinheitlichen." Warnend fügt er hinzu: "Dies stellt eine Herausforderung dar, denn das Marketing wird das Interesse wieder auf den eigentlichen Wert des Produktes lenken, damit dieses die Verbraucher verschiedener Länder zufriedenstellt."

#### Gewinner und Verlierer

Die Bundesrepublik Deutschland, Italien, Spanien und Grossbritannien werden voraussichtlich die Gewinner, Frankreich, die Benelux-Staaten, Griechenland und Portugal eher die Verlierer sein. "Deutschland verfügt heute in Europa über die modernsten

und am weitesten diversifizierten Industriestrukturen, ist in hohem Maße auf den Außenhandel ausgerichtet, seine Mittelschicht ist produktiver als die der Nachbarländer, es wird viel Geld in Forschung und Technologie gesteckt und die Infrastruktur ist dezentralisiert und äußerst funktionstüchtig." Naumann gibt jedoch auch zu bedenken, daß die Achillesferse im Falle Deutschlands die hohen Produktionskosten seien, die sich durch die hohen Lohnkosten, Steuern und Umweltgebühren erklärten. Portugal, das viele brasilianische Unternehmen als potentielles Investitionsland in Betracht ziehen, um Zugang zum europäischen Markt zu bekommen, steht dagegen ernsthaften Schwierigkeiten gegenüber, derentwegen Portugal als Verliererland gesehen wird. "Es gibt zuwenig Kritik an den ausländischen Investitionen in Portugal und das Know-how ist zu gering, um aus den niedrigen Arbeitskosten Nutzen zu ziehen. Und schließlich befindet sich Portugal noch am Anfang seines Industrialisierungsprozesses und hängt von der wirtschaftlichen Hilfe der reichen europäischen Staaten ab", führte Naumann fort.

Viele der am Seminar teilnehmenden Experten halten es in Anbetracht dieser Zukunftsaussichten für eine gute Entscheidung, in Europa, besonders in die fünf neuen Bundesländer, die Naumann das Japan des Jahres 2000 nennt, zu investieren. Vorher sollte sich jedoch jeder Unternehmer folgende Fragen stellen:

- Wo werde ich mich niederlassen?
- Welche Strategien werde ich verfolgen?
- Was gibt es bereits auf dem Zweig oder auf dem Markt?
- Mit wem könnte ich fusionieren?

- Wie kann ich mein Unternehmen optimieren?
- Kann ich die (logistischen) Kosten senken?
- Welche möglichen Neuerungen gibt es?
- Welches ist in Anbetracht der derzeit gültigen europäischen Gesetzgebung die günstigste Unternehmensform?

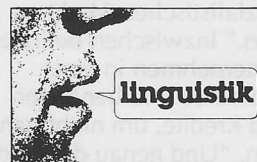
#### Außenhandel

Eine andere Möglichkeit, den europäischen Markt zu erobern, besteht in der systematischen Teilnahme an internationalen Messen. "Brasilien ist heute das lateinamerikanische Land, das am meisten auf deutschen Messen vertreten ist", sagt Lauri Müller, Leiter der Messeabteilung der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer São Paulo. 1990 stellten 6.500 Brasilianer ihre Produkte, darunter Früchte, Schuhe und Konfektionsware, auf deutschen Messen aus und konsultierten die Handelskammer, um Informationen über das Messeland Deutschland zu erhalten, in dem die größten Ausstellungen der Welt stattfinden, wie, z.B. die Düsseldorf Messe.

Der Erfolg stellt sich jedoch nicht sofort ein. "Treue und Beständigkeit sind die notwendigen Voraussetzungen für diejenigen, die auf diesem Weg einen Geschäftspartner suchen," gibt Müller zu bedenken. "Der brasilianische Unternehmer darf nicht warten, bis sich der europäische Markt konsolidiert hat und sich erst dann Gedanken um seinen eigenen Anteil machen. Sollte sich der europäische Markt der Welt verschliessen, wäre der brasilianische Unternehmer dann schon am Geschäft beteiligt."

### SE O IDIOMA ALEMÃO É IMPORTANTE NA SUA EMPRESA, TEMOS MUITO A OFERECER:

- . Cursos de Alemão Regular até níveis avançados
- . Cursos de Alemão Técnico e Comercial
- . Cursos de Português para alemães
- . Cursos de Preparação para Viagens



cursos de alemão

C.F.M. Av. Brigadeiro Luiz Antonio, 2576 - Tel.: 289-4107 (Jardins) / Av. Adolfo Pinheiro, 2498 - Tels.: 246-6854/9419