



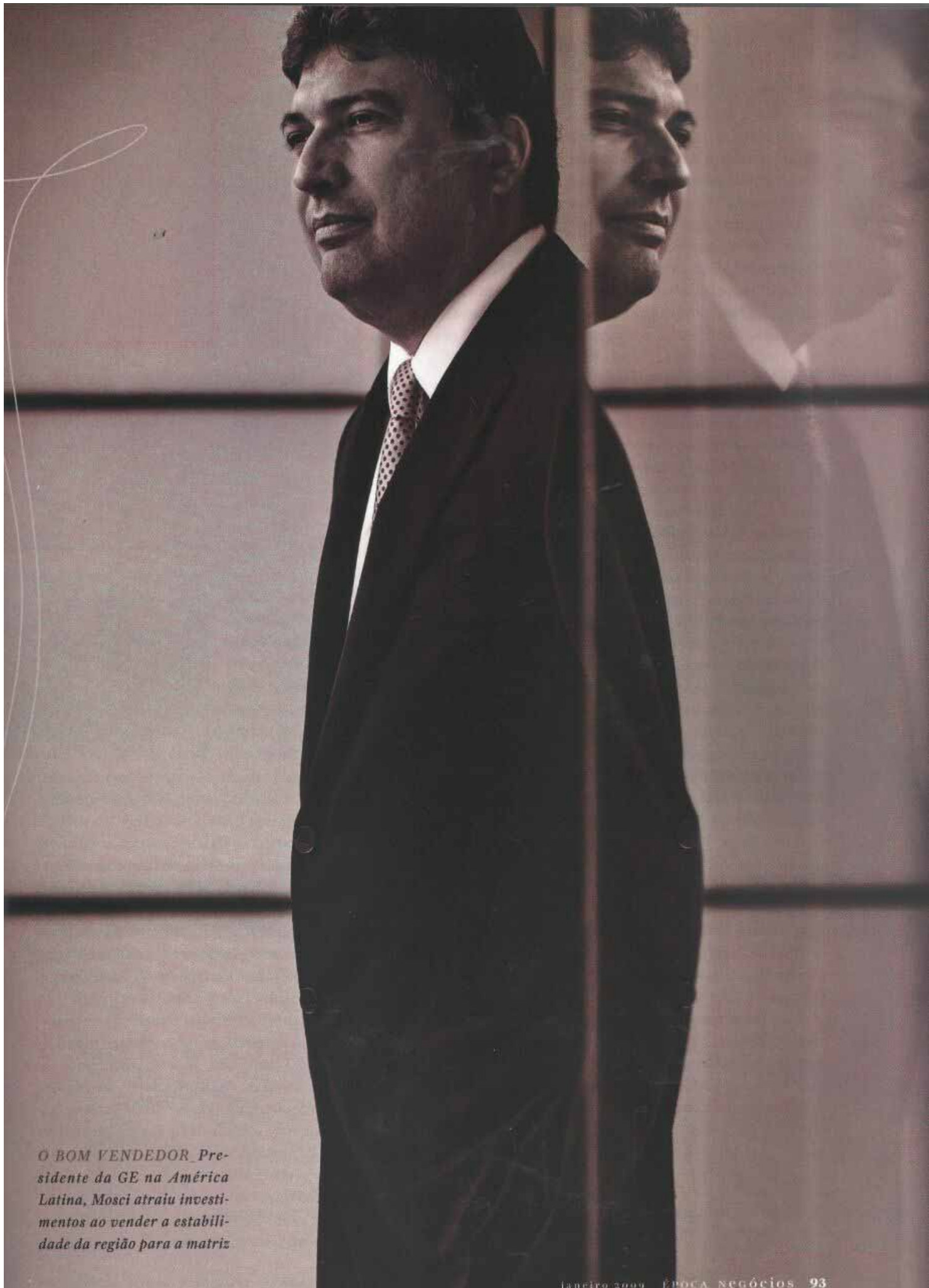
# A GE, AFINAL, DESPERTOU

A AMÉRICA LATINA SEMPRE FOI CONSIDERADA SECUNDÁRIA PARA OS NEGÓCIOS DA GENERAL ELECTRIC. ISSO MUDOU. A SUBSIDIÁRIA VEM RECEBENDO UMA SÉRIE DE INVESTIMENTOS E É UMA DAS PRINCIPAIS APOSTAS DA CORPORAÇÃO PARA CRESCER EM MEIO À CRISE

POR GUSTAVO POLONI

# E

M 1999, DURANTE uma reunião na sede da General Electric, em Fairfield, nos Estados Unidos, perguntaram para o então presidente da empresa, Jack Welch, por que ele não aumentava os investimentos na América Latina e, em especial, no Brasil. Sua resposta: "Durante cinco anos, uma empresa pode ganhar dinheiro no país. Mas, da noite para o dia, alguém escreve uma nova lei e ela quebra". A preocupação com a instabilidade política e econômica explica por que a GE sofreu de marasmo na região durante anos. Sem investimentos, seu faturamento era de US\$ 2,8 bilhões, apenas 2,5% da receita global. Dez anos depois, a situação é bem diferente. Com 30 mil funcionários, a GE fechou 2008 com vendas de US\$ 8,3 bilhões, quase 30% mais que no ano anterior. É um montante superior à soma da receita da



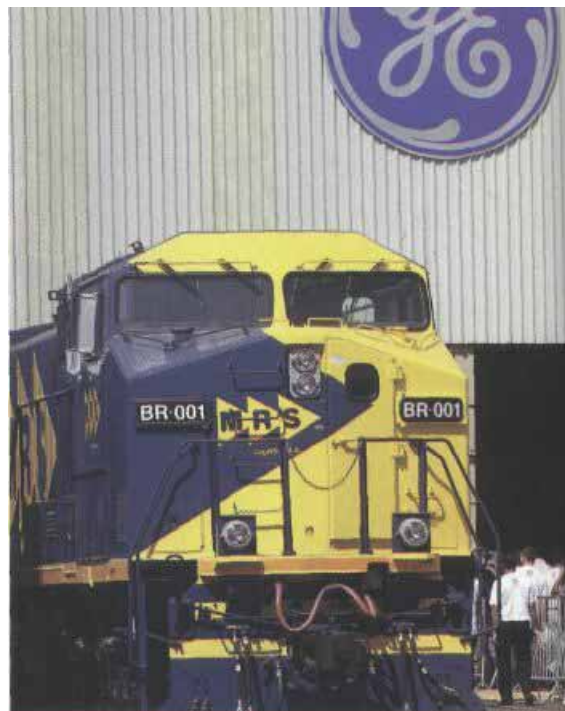
*O BOM VENDEDOR. Presidente da GE na América Latina, Mosci atraiu investimentos ao vender a estabilidade da região para a matriz*



GE nos demais países emergentes que formam os Bric (Rússia, Índia e China). A expectativa é de que esses números se tornem ainda mais robustos. A GE projeta vendas de US\$ 12 bilhões até o final de 2010. Para tanto, traçou um plano de crescimento que prevê a construção de fábricas, a chegada de novos produtos e a mudança na maneira como faz negócios na região. "Hoje, a matriz olha para cá e vê oportunidades", diz com sotaque carregado o mineiro Marcelo Mosci, 50 anos, o executivo à frente da GE na América Latina.

**PANCADA OU INCENTIVO** Mosci tinha acabado de ser contratado para trabalhar na GE quando viajou para os Estados Unidos. Foi ele quem questionou Welch a respeito de investimentos no Brasil. Até hoje, não sabe se a resposta foi uma pancada ou um incentivo. Do episódio, diz ter aprendido uma lição: conhecer as variáveis que movem uma empresa a investir ou não em determinada região. Em 2006, quando foi indicado para liderar o conglomerado na América Latina, sabia exatamente o que fazer para atrair investimentos. "Na primeira reunião com meus chefes, falei da estabilidade conquistada nos últimos anos", diz Mosci, que tem na ponta da língua os argumentos traduzidos em cifras. "Treze presidentes foram eleitos de forma democrática em 2006; antes da crise, os países acumulavam US\$ 445 bilhões em reservas; e, no âmbito social, 65 milhões de pessoas saíram da miséria para virar consumidores, número que deve bater a casa de 100 milhões até 2010." Certo de que o mercado sul-americano estava repleto de potencial e oportunidades, Mosci resolveu lançar um desafio. No lugar de dobrar para US\$ 10 bilhões o faturamento da GE na região até 2010, sugeriu aumentar essa meta para US\$ 12 bilhões. "Vislumbrei que cumpriríamos o objetivo com facilidade", diz ele. "Na época, não sabia muito bem como chegaríamos lá, mas sou movido a desafios."

Filho de pai joalheiro que perdeu seu negócio e mãe dona de casa, Mosci habitou-se a topiar com obstáculos desde cedo. Caçula entre três irmãos, estudou em colégios públicos - o curso de idioma era pago com peças de tricô feitas pela mãe. Aos 15 anos, viajava para São Paulo para comprar escudos de tecidos para colar em jaquetas, que seriam vendidas em feiras hippies de Belo Horizonte. Logo percebeu que gostava de mecânica e foi estudar engenharia na Universidade Católica da capital mineira. Para desgosto da família, arrumou emprego como uma espécie de faz-tudo num canteiro de obras. Antes de sair de casa para o primeiro dia de trabalho, seu pai chamou-o para uma conversa no



*CLUBE DOS BILIONÁRIOS* No sentido horário, o fabricante de locomotivas Gevisa e a oficina de turbinas de avião Celma: disputa para chegará receita de US\$1 bilhão. Ao lado, o investidor americano Warren Buffett, que emprestou US\$3 bilhões para a GE



café-da-manhã. "Ele disse que as pessoas responsáveis pelo seu sucesso são aquelas que se reportam a você, não seus chefes", diz Mosci. Descobriu que o pai estava certo mais tarde, quando trabalhava na Brasif, distribuidora de equipamentos para mineração, e foi adotado pela sua equipe, que passou a lhe ensinar os macetes da profissão. Aprendeu que é preciso entender os negócios dos clientes. Aos poucos, foi crescendo na carreira. Por meio dos contatos feitos no trabalho, passou por uma série de empresas e países, como Colômbia, Indonésia e Botsuana, até pararem Contagem (MG), quando começou a trabalhar na fábrica de locomotivas Gevisa. Era o início de uma história de identificação com a GE.

Quem começou a virada da GE na América Latina foi o mexicano Edmundo Vallejo, antecessor de Mosci no cargo. Mas há um consenso na empresa de que o brasileiro foi fundamental para provar que a região se transformou num porto seguro e, assim, receber mais investimentos. Entre os países que mais se beneficiaram com essa mudança



está o Brasil. Prova disso é o recente anúncio de uma nova fábrica de equipamentos de raios X que está sendo instalada em Minas Gerais para atender ao aumento na demanda por serviços médicos no país. Ao custo de US\$ 50 milhões, deve ser inaugurada no segundo semestre. Não é um valor exorbitante, é verdade, ainda mais por se tratar de uma companhia do porte da GE. Mas iniciativas como essa são decisivas. "Estamos transferindo tecnologia para o país", diz Mosci. "Isso tem um impacto positivo no longo prazo." Em outubro, a empresa já havia inaugurado uma planta de tratamento de água em Sorocaba, no interior de São Paulo, que consumiu US\$ 14 milhões. A empresa não revela os valores, mas também ampliou as linhas de montagem da unidade que fabrica loco-

motivas e da oficina de turbinas de avião. Os investimentos recentes foram fundamentais para levar o Brasil a assumir, no ano passado, o primeiro lugar em faturamento na América Latina, posição que durante muito tempo foi ocupada pelo México. A filial brasileira fechou 2008 com 7 mil funcionários e receita de US\$ 3 bilhões, 20% mais que no ano anterior.

Outra explicação para o crescimento da GE no Brasil está no sucesso de duas unidades que travam uma disputa: quem vai chegar primeiro à meta de US\$ 1 bilhão na região. Uma das postulantes ao título é a Gevisa, onde Mosci começou a carreira na GE. Localizada em Contagem, cidade industrial na região metropolitana de Belo Horizonte, sua principal atividade é a produção e a modernização de locomotivas. Fundada em 1962 em Campinas, no interior paulista, a Gevisa chegou a montar 70 locomotivas por ano. Por falta de demanda, a produção foi interrompida na década de 90. As coisas só voltaram a melhorar em 2004, com a explosão do preço das commodities, como grãos e minérios. Empresas como a Vale e o Grupo Maggi investiram em locomotivas. Mas o passo decisivo para a virada veio um ano depois. Em uma reunião com Jeff Immelt, o atual CEO da General Electric, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva pediu que a empresa olhasse com carinho para as ferrovias brasileiras. Em troca, concederia incentivos fiscais para a nacionalização das locomotivas. O pedido foi atendido e o conglomerado investiu na fábrica de Contagem e em contratações. Hoje, monta 60 máquinas ao ano e conta com 600 funcionários, mais que o dobro de quatro anos atrás. Nesse período, a receita aumentou 24 vezes e chegou a US\$ 650 milhões. "Vamos crescer até 15% em 2009", diz Rafael Santana, presidente da Gevisa. "Mas para ser a primeira a faturar US\$ 1 bilhão, precisamos investir em aquisições."

Quem pode derrubar a meta de Santana e da Gevisa é a Celma, uma espécie de oficina mecânica de turbinas de avião instalada em Petrópolis, no Rio de Janeiro, tema de uma reportagem na edição de maio de Época NEGÓCIOS. A Celma surgiu como fabricante de ventiladores, na década de 50, e logo foi comprada pela Panair para fazer a revisão das turbinas de sua frota de aviões. Quando a companhia aérea quebrou, em 1965, a Força Aérea Brasileira assumiu o controle da oficina. Apesar de ser uma estatal, a Celma

## QUEM É MARCELO MOSCI

PERFIL DO EXECUTIVO QUE ESTÁ À FRENTE DOS NEGÓCIOS DA GE NA AMÉRICA LATINA



**CARGO** Presidente da GE para a América Latina

**ORIGEM** Belo Horizonte, MG

**IDADE** 50 anos

**FAMÍLIA** Casado, dois filhos

**FORMAÇÃO** Engenharia mecânica pela Universidade Católica de BH

**CARREIRA** Trabalhou em sete empresas antes de entrar na GE, em 1999. Seis anos depois, teve uma rápida passagem pela farmacêutica Baxter antes de voltar ao conglomerado como presidente para a América Latina, em 2006

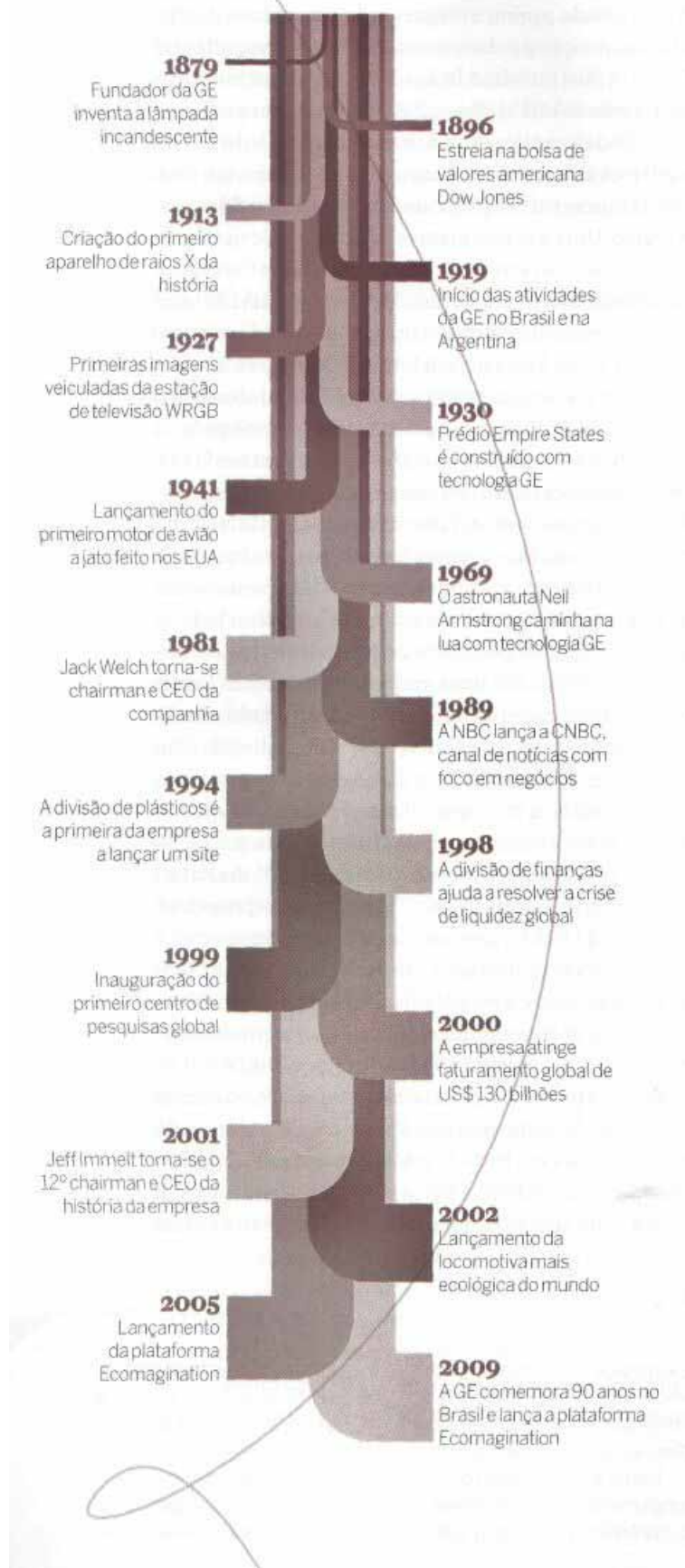
**PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS** Faz questão de conhecer a operação dos clientes para identificar oportunidades. É conhecido pelo perfeccionismo

**HOBBIES** Caminhar, viajar, comer churrasco e assistir à série *House*



## DA LÂMPADA À LUA

A HISTÓRIA DA GE É FEITA DE INVENÇÕES E PIONEIRISMO. CONHEÇA OS PONTOS IMPORTANTES NOS 130 ANOS DA EMPRESA



continuou a receber investimentos e a crescer, até que despetou a atenção da GE, há 13 anos. Privatizada, a empresa ficou conhecida por fazer a manutenção de motores com um preço acessível e em apenas dois meses, enquanto a maior parte dos seus concorrentes não consegue realizar o mesmo serviço em menos de 100 dias. Sua fama ganhou o mundo e a empresa passou a receber turbinas de companhias aéreas de países como Estados Unidos, Holanda, Chile e, claro, Brasil. Em 2008, a Celma revisou 310 turbinas, quase uma por dia, e faturou US\$ 900 milhões, aumento de 25% em relação ao ano anterior. Para sustentar o crescimento, a empresa investiu US\$ 23 milhões para atingir a meta de realizar a manutenção de mais de 500 turbinas ao ano até 2011. "Por causa da crise, ainda não sabemos quanto vamos crescer neste ano", diz Marcelo Soares, presidente da Celma. "Mas devemos acompanhar o crescimento orgânico dos clientes."

**SELO VERDE** Não é só pelo sucesso de unidades como a Gevisa e a Celma que a GE pretende continuar sua expansão no Brasil. Depois de um trabalho de mapeamento do mercado, a empresa descobriu que ia muito bem em alguns segmentos, como transportes, e mal em outros, principalmente nos que se encontrava fragmentada. Um exemplo é a mineração. Hoje, a GE vende locomotivas e peças para caminhões fora-de-estrada usados pelas mineradoras. Mas não trata a água e os afluentes das minas, não fornece material de segurança para seus funcionários e não financia a atividade. Com isso, a GE perde a oportunidade de oferecer todo o seu portfólio para gigantes como a Vale e a ArcelorMittal. Para mudar isso, a empresa importou dos Estados Unidos um conceito conhecido como One GE, ou Uma GE. Nela, as unidades de trabalho passaram a trabalhar em conjunto para explorar as oportunidades dos diferentes setores. "Mais do que produtos, oferecemos soluções completas", diz João Geraldo Ferreira, vice-presidente de marketing para a América Latina. A idéia surgiu na divisão da empresa que cuida de tecnologias voltadas para o setor sucroalcooleiro, onde já tem boa participação. Cerca de 65% do açúcar e álcool produzidos no Brasil têm sistema de automação GE e a empresa também cuida do tratamento de água das usinas. Agora, quer vender uma tecnologia usada para transformar o resultado do processo de produção, a vinhaça, em energia elétrica usada para abastecer o país.

Outra novidade da GE para a América Latina está na chegada, no primeiro semestre deste ano, dos produtos que fazem parte de uma plataforma conhecida como Ecomagination. Foi lançada nos Estados Unidos, em 2005, com dois objetivos. O primeiro é fazer com que a GE seja uma empresa mais preocupada com o meio ambiente. Para isso, ela com-

prometeu-se a cortar suas emissões de CO<sup>2</sup> e a usar menos água. Além disso, passou a desenvolver tecnologias verdes que melhoram o negócio dos clientes ao mesmo tempo em que diminuem o impacto na natureza. Os produtos, que permeiam todas as unidades do conglomerado, vão desde um programa verde da rede NBC de televisão até uma locomotiva que economiza combustível e polui menos. Num mundo cada vez mais preocupado com os efeitos nocivos do aquecimento global, esse tipo de iniciativa ajuda a GE a ser vista com bons olhos pela sociedade. Resultado disso é que as vendas de produtos com o selo verde dispararam. Quatro anos depois do lançamento da Ecomagination, a empresa fatura com essa linha US\$ 17 bilhões ao ano. Até o final de 2010, a idéia é aumentar esse número em 50%. Para isso, a GE investe pesadamente em pesquisa e desenvolvimento. Foram gastos, só no ano passado, US\$ 1,4 bilhão. "A plataforma é uma estratégia de negócio para fazer dinheiro para a GE e para nossos clientes", diz Ferreira.

Todas essas iniciativas vão reforçar uma tendência iniciada em 2007, quando a receita vinda do exterior superou a gerada nos Estados Unidos. Sob o comando de Immelt, a GE passou a dar mais atenção para outros países, em especial os emergentes. "O que vai nos ajudar a crescer em 2009 são os grandes projetos realizados ao redor do mundo", disse Immelt no mês passado, durante o anúncio de resultados financeiros da companhia em Nova York. Essa mudança de atitude em relação a países como o Brasil não é uma exclusividade da GE. Nos últimos anos, empresas como a IBM e a Procter & Gamble passaram a dar mais atenção a esses lugares. A P&G anunciou que vai abrir 20 fábricas, quase todas em países emergentes, que respondem por 30% do faturamento de US\$ 83 bilhões. A explicação é óbvia: os países emergentes têm as economias que mais crescem no mundo e, para continuar nesse ritmo, precisam investir em infraestrutura. Em dezembro, a GE anunciou um contrato de US\$ 3 bilhões para ajudar na reconstrução do Iraque. Na América Latina, a Argentina comprou turbinas para usinas hidrelétricas e, assim, evitar um apagão. O Chile vai investir em sistemas de dessalinização para enfrentar o problema de falta de água. Nesse cenário, o Brasil e a América Latina têm uma vantagem em relação a outros países. "A proximidade com os Estados Unidos fazem com que a região fique mais perto do radar de investimentos da empresa", diz o analista Daniel Holland, da consultoria americana Morningstar.

Fundada em 1879 por Thomas Edison, a GE transformou-se no maior conglomerado do mundo, com um portfólio que reúne turbinas de aviões, serviços financeiros,

## À SOMBRA DE WELCH

Quando assumiu a empresa, em 2001, Jeffrey Immelt tinha como desafio substituir aquele que muitos consideram o maior CEO de todos os tempos. Compare os perfis dos dois executivos



### JEFF IMMELT

ORIGEM\_Cincinnati, EUA

IDADE\_52 anos

FORMAÇÃO\_Matemática aplicada pela Universidade Dartmouth

INÍCIO NA GE\_Divisão de plásticos em 1982

MANDATO\_Sete anos (desde 7 de setembro de 2001)

PRÓS\_É o responsável pela grande internacionalização da GE. Em 2007, a empresa passou a faturar mais no exterior do que nos Estados Unidos

CONTRAS\_Viu o valor de mercado da empresa cair mais de US\$ 40 bilhões num dia. Tem frustrado os acionistas da empresa ao não atingir as metas estabelecidas

TÍTULO\_Eleito homem do ano de 2003 pelo jornal inglês *Financial Times*



### JACK WELCH

ORIGEM\_Peabody, EUA

IDADE\_73 anos

FORMAÇÃO\_Engenharia química pela Universidade de Massachusetts Amherst

INÍCIO NA GE\_Estagário de engenharia em 1960

MANDATO\_20 anos (entre 1981 e 2001)

PRÓS\_Enxugou a empresa ao vender unidades e demitir funcionários, deixando-a mais competitiva, e acabou com a hierarquia da GE. Fez o faturamento da empresa quintuplicar, chegando a US\$ 130 bilhões

CONTRAS\_Em 2006, a revista americana *Fortune* considerou anacrônicas algumas de suas ideias

TÍTULO\_Em 1999, foi considerado o CEO do século pela revista americana *Time*

canais de televisão, eletrodomésticos, locomotivas, equipamentos médicos, geradores de energia, cartões de crédito e TV. A empresa desembarcou na América Latina em 1919, quando se instalou no Brasil e na Argentina. Sob o comando de Jack Welch, eleito pela revista *Fortune* o maior CEO da história, a empresa quintuplicou de tamanho, atingindo faturamento de US\$ 130 bilhões. Mais importante, o valor de mercado da empresa disparou na bolsa de valores americana, onde está presente desde o primeiro pregão, chegando a US\$ 400 bilhões. "Ele livrou a empresa da burocracia, com demissões e o fechamento de unidades", diz o americano Bob Slater, autor de quatro livros sobre Welch. "Isso permitiu que a empresa crescesse." Em 2001, Welch passou o bastão para Immelt, apenas o 12º presidente da história da empresa. O novo CEO não sabia que o futuro lhe pregaria uma peça. Quatro dias depois da posse, o mundo viraria de cabeça para baixo depois dos atentados terroristas de 11 de setembro. Tinha início ali uma fase menos gloriosa para a GE.



## POR DENTRO DA GIGANTE

Presente em 130 países e com 320 mil funcionários, a General Electric fabrica produtos tão diferentes quanto lâmpadas, turbinas de avião e sistemas de tratamento de água



### GE TECNOLOGIA

UNIDADES\_ Serviços de saúde, Aviação, Transportes e Soluções empresariais

PRODUTOS\_ Equipamentos de raios X, turbinas de avião, locomotivas e sistemas de segurança

FUNCIÓNÁRIOS\_ 117 mil

FATURAMENTO\_ US\$ 43 bilhões\*



### GE ENERGIA

UNIDADES\_ Energia, Petróleo e Gás, Água e Tecnologias de Processos

PRODUTOS\_ Turbina de energia eólica, tecnologia para campos de petróleo e unidades de tratamento de água

FUNCIÓNÁRIOS\_ 106 mil

FATURAMENTO\_ US\$ 30 bilhões\*



### GE CAPITAL

UNIDADES\_ Finanças, Comercial, Dinheiro, Serviços Financeiros para Aviação e Energia

PRODUTOS\_ Leasing de aviões e de equipamentos industriais e empréstimo para pessoas físicas

FUNCIÓNÁRIOS\_ 76 mil

FATURAMENTO\_ US\$ 67 bilhões\*



### NBC UNIVERSAL

UNIDADES\_ Teatros, Entretenimento em Casa (seriados de TV), Canais abertos e a cabo e Telemundo

PRODUTOS\_ Estúdios de cinema, seriados de televisão, parques de diversões e resorts

FUNCIÓNÁRIOS\_ 15,5 mil

FATURAMENTO\_ US\$ 15 bilhões\*

\*EM 2007

**MEGAINVESTIDOR** Seria exagero afirmar que a GE está em crise. Seus negócios continuam crescendo. No ano passado, faturou US\$ 185 bilhões. Apesar da queda de 20% nos lucros, ainda assim embolsou US\$ 18 bilhões em 2008. Mesmo com o cenário sombrio neste ano, a GE espera crescer até 3% nos Estados Unidos e em média 5% nos demais países. É um número considerável num momento de recessão mundial. O problema é que, nos últimos meses, o mercado acostumou-se a ver o valor das ações da corporação despencar. Em abril, num único dia, nada menos do que US\$ 47 bilhões se esvaíram pelo ralo. No mês passado, o valor de mercado da GE alcançava US\$ 161 bilhões, menos da metade do que valia nos tempos em que Welch comandava a corporação. Alguns fatores explicam uma queda tão expressiva. A empresa não consegue se livrar de negócios como a área de cartões de crédito e de lâmpadas. Talvez por causa disso, não tem conseguido atingir algumas metas e, só em 2008, viu-se obrigada a corrigir duas vezes os números, deixando os investidores desconfiados e insatisfeitos. Mais importante: foi atingida em cheio pela crise financeira que devastou o mundo no final do ano passado. Como não poderia deixar de ser, a unidade mais afetada foi a GE Capital, braço financeiro do grupo.

Reportagens publicadas pela *Fortune* e pela *Forbes*, duas das mais conceituadas revistas americanas de economia e negócios, afirmaram que os problemas enfrentados pela unidade responsável por financiar os negócios de todo o grupo e seus clientes deixavam a GE em apuros. Uma de-

las chegou a cravar que a empresa atravessava o período mais difícil de sua história de 130 anos. Em nota oficial, a GE afirmou que as duas publicações deixaram de levar em consideração números importantes, que comprovam sua saúde financeira. Um deles: apesar da crise que varreu muita gente para debaixo do tapete, a GE Capital ainda lucrou US\$ 9 bilhões no ano passado. Se fosse uma instituição financeira independente, seria disparado o melhor resultado do setor. Outras unidades da GE também já sentem os efeitos da crise. Uma delas é a NBC. As vendas do mercado publicitário caíram 5% neste ano e devem piorar ainda mais no ano que vem. Para enfrentar o período conturbado, a GE conseguiu US\$ 12 bilhões com a venda de ações e mais um empréstimo de US\$ 3 bilhões com o megainvestidor americano Warren Buffett. "Trouxemos US\$ 15 bilhões para blindar a empresa", diz Mosci. "Vamos sair mais fortes dessa crise."

Para que isso aconteça, Mosci prosseguirá cumprindo uma rotina pesada. Vivendo em São Paulo há quase três anos (adotou o pão de queijo nas reuniões para matar as saudades de casa), ele chega ao escritório por volta de 8 horas e só vai embora quando a pilha acaba. Quando não está na sede da companhia pode ser encontrado circulando pelos 31 países sob sua influência - passa 50% do tempo entre hotéis e aeroportos. Nas horas de folga, gosta de ir ao cinema, ao teatro e a restaurantes. É também fã da série de TV *House*. Mosci sente-se realizado por ter atingido seu maior objetivo de vida: dar aos seus filhos a chance de começar a vida com uma educação melhor do que a sua. O filho estuda medicina nos Estados Unidos e a filha produção de moda em Londres. Apesar de não pensar na aposentadoria, já começou a fazer as contas de chegada. Realizado, quer ajudar a formar futuros líderes dentro da GE. 