CORPORAÇÕES BUCANEIRAS

MAIS RÁPIDAS, ÁGEIS E COMPETITIVAS QUE SUAS RIVAIS DE ECONOMIAS ESTABELECIDAS, AS EMPRESAS DE PONTA DOS GRANDES MERCADOS EMERGENTES PREPARAM O ATAQUE FINAL, COMO MOSTRA ESTA REPORTAGEM, AJEITANDO O TERRENO PARA O RESTANTE DA BRICOLÂNDIA

Os recursos do subsolo e os bancos dominaram por décadas o mundo dos negócios internacionais. A novidade é que também são essas categorias de negócios que se impõem entre as potências econômicas emergentes que o Goldman Sachs identificou por suas iniciais: BRIC. Para demonstrá-lo, não é preciso nada além de uma olhada nas duas clássicas listas de grandes empresas: os rankings *Fortune Global 500* (versão 2009) e *Fortes Global 2000* (versão 2010), os mais atualizados disponíveis no momento da preparação desta reportagem.

O petróleo tem um poder um pouco superior ao das finanças. A Petrobras é a empresa brasileira que aparece mais bem posicionada em ambos os rankings. De petróleo e gás são também as três maiores líderes da Rússia: Gazprom, Lukoil e Rosneft. E o capítulo indiano, tanto na *Fortune* como na *Forbes,* é encabeçado por uma companhia petrolífera, só que não se trata da mesma: para a *Fortune,* cuja classificação é feita em termos de receita, a número um é a Indian Oil; para a *Forbes,* que faz uma ponderação mais complexa, é a Reliance Industries. Por faturamento, as empresas líderes da China são as petrolíferas Sinopec e a China National Petroleum, de acordo com a *Fortune,* enquanto a *Forbes* coloca na primeira posição um banco: o Industrial & Commercial Bank of China (ICBC). Ser apontada como a maior empresa em um mercado emergente maximiza a visibilidade e aumenta significativamente as possibilidades de obter contratos internacionais.

O PETRÓLEO TEM PODER SUPERIOR AO DAS FINANÇAS. A PETROBRAS, A CHINESA SINOPEC E AS RUSSAS GAZPROM, LUKOIL E ROSNEFT APARECEM MUITO BEM COLOCADAS NOS RANKINGS DA REVISTA *FORBES*

O fato de que imediatamente atrás das empresas petrolíferas do BRIC venham bancos sugere que o desenvolvimento é genuíno e está respaldado. Bradesco, Banco do Brasil e grupo Itaúsa (no qual sobressai Itaú-Unibanco), o russo Sberbank, o Banco do Estado da Índia e o China Construction Bank, além do já citado ICBC, compõem o reduzido grupo de empresas BRIC mais volumosas, do qual também fazem parte siderúrgicas, mineradoras e empresas de energia.

No entanto, não se pode falar de grandes companhias nesses países sem levar em conta aquelas de menor volume, mas que são negócios de alto valor agregado e consti-

A reportagem é de Pablo Babini, colaborador de HSM MANAGEMENT.

Foto

tuem prestigiadas marcas mundiais, como a Embraer, líder no segmento de aeronaves de médio porte, a fabricante de computadores chinesa Lenovo ou a empresa de tecnologia indiana Infosys.

QUATRO REGIÕES, QUATRO CULTURAS

Nestes tempos vertiginosos, que põem à prova as melhores alianças, não devemos esquecer que BRIC é um termo, não uma associação. Embora os países-membros do grupo tenham pontos fortes comuns (grande território, economia em franco crescimento e claras intenções de liderança), são muito patentes as diferenças históricas e culturais entre suas empresas, além das influências que todas elas receberam das típicas multinacionais europeias e norte-americanas, que as antecederam no cenário mundial.

Dos quatro, o Brasil é o país cujas companhias mais se assemelham às organizações tradicionais do mundo dos negócios. Na história das companhias brasileiras, não há saltos muito significativos que possam ser atribuídos ao ambiente macro. Na melhor das hipóteses, uma abertura "protegida" trouxe os concorrentes estrangeiros para casa, mas beneficiou indiretamente os produtores locais interessados em conquistar o mundo.

Na Índia, China e Rússia, porém, houve pontos de inflexão radicais, associados a eventos políticos transformadores do cenário macroeconômico. A independência da Índia da Grã-Bretanha e o triunfo da revolução comunista na China, em meados do século 20, e a queda da União Soviética, a reconversão da Rússia e de seus aliados ao capitalismo e a adoção progressiva de um "socialismo de mercado" na China, cerca de 50 anos depois, impregnaram seus universos corporativos domésticos. Isso foi criando, em cada um dos países, uma cultura empresarial peculiar, que caracteriza até hoje suas grandes empresas e norteia as aquisições, fusões e alianças que tanto "iludem" multinacionais ocidentais.

Se foi o Estado que inspirou um espírito empreendedor brasileiro, quer como iniciador de empresas (Petrobras, Embraer), quer apoiando o crescimento de outras, em setores vinculados a obras de infraestrutura (Gerdau, Odebrecht), na China ele desenhou diretamente a economia de mercado sui generis - há mais de três décadas-, dando lugar a grandes conglomerados estatais, que aprenderam a se mover na arena global com a mesma flexibilidade dos mercadinhos chineses que vemos na Europa e nos Estados Unidos.

Tais conglomerados lutam para competir com uma estratégia dual que suas rivais multinacionais de países estabelecidos não se atrevem a desafiar, apoiada tanto no Estado como no setor privado. A composição do capital da Sinopec *[veja detalhes a seguir]* ilustra esse tipo de organização. Outra característica do desenvolvimento industrial chinês, tolerada pelo Ocidente, foi a imposição de uma transferên-

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais

cia irregular de tecnologia (cópia de produtos). A ambição de entrar em um mercado inexplorado, enorme e explosivo superou a orgulhosa defesa da propriedade intelectual, pregada em outros lugares.

É muito diferente o modelo indiano de empresa familiar, altamente diversificada, com orgulho nacional e de responsabilidade social, representado com perfeição pelo grupo Tata, o maior do país.

Na Rússia, entretanto, gigantes verticalmente integrados, como Lukoil, lembram ao mundo que esse país já foi uma grande potência industrial e que quer voltar a ocupar tal posição, mas não com um modelo centralizado e burocrático, que afundou há duas décadas. Como no Brasil, a privatização dos anos 1990 restringiu a participação do Estado nas empresas que operam os recursos cruciais para o desenvolvimento e o abastecimento. Só que, nesse caso, foi realmente uma ruptura, ainda que beneficiando muitos dos líderes do passado.

O SUBGRUPO C NA DIANTEIRA

O maior dos BRICs por faturamento (nono lugar entre as *Fortune Global 500)* é a petrolífera chinesa Sinopec, também identificada como China Petroleum & Chemical, com faturamento anual equivalente a cerca de US$ 220 bilhões em 2008 e lucro antes dos impostos de US$ 3,55 bilhões.

A Sinopec é uma das grandes empresas com operações integradas: do óleo cru à petroquímica. Sua atividade abrange: exploração, produção e transporte de petróleo e gás; refino de petróleo; produção, comercialização, armazenamento e transporte de produtos petroquímicos, fibras, fertilizantes e outros produtos. É a maior produtora e fornecedora de derivados de petróleo e a segunda maior produtora de petróleo cru da China. É negociada na Bolsa de Valores de Hong Kong, que, por sua vez, aparece como a segunda maior acionista em sua estrutura de capital, mas apenas com ações do tipo H (negociadas somente ali e não nas bolsas da China continental, como são as ações do tipo A, negociadas em Xangai e Pequim). A acionista controladora da Sinopec, com 75,84% do pacote, é a estatal China Petrochemical. Ao se reorganizar em 2000, transferiu suas operações principais de petróleo e petroquímica à Sinopec e conservou algumas instalações petroquímicas e de refinaria de menor escala. A Hong Kong Securities Clearing (HRSCC), subsidiária da Hong Kong Exchanges and Clearing (HREX), tem 19,25%, como representante de investidores individuais e institucionais. Os outros acionistas, incluindo fundos mútuos de investimentos, têm, cada um, menos de 0,5%.

A QUINTA MAIOR EMPRESA DO MUNDO EM 2010 É O INDUSTRIAL & COMMERCIAL BANK OF CHINA (ICBC), COM MAIS DE 385 MIL FUNCIONÁRIOS E US$ 1,85 TRILHÃO DE ATIVOS TOTAIS

No entanto, a Sinopec não é a única megacorporação chinesa que aparece no topo dos rankings. A quinta maior empresa do mundo em 2010, segundo a *Forbes,* é o Industrial & Commercial Bank of China (ICBC), conglomerado consolidado como o principal banco de crédito na China, com mais de 385 mil funcionários e US$ 1,85 trilhão em ativos totais, segundo o balanço de 31 de março de 2010. Em 2009, o ICBC teve lucro depois dos impostos equivalente a US$ 19 bilhões, aumento de 16% em relação a 2008, quando se tornou o banco mais rentável do mundo. A companhia estatal chinesa Central Huijin Investment e o Ministério das Finanças da China detêm 70,8% do pacote acionário do ICBC. Outros 20,5% estão com o HKSCC, como representante dos investidores individuais e institucionais. As ações em poder do Goldman Sachs (3,9%) passaram a ter condições negociáveis em abril de 2010. A American Express detém 0,2% e diversas entidades locais têm, cada uma, 0,1%. As ações em poder de organizações chinesas são do tipo A e as do H S C C e da American Express, do tipo H.

Tildo isso confirma as sinergias adquiridas nos últimos anos pelo aporte financeiro e logístico de Hong Kong, que fecha com Pequim uma equação econômica imbatível neste momento.

Foto

Exemplo de exclusiva para fins educacionais

DOIS EXEMPLOS BRIC DE **ALTA TECNOLOGIA**

Eles representam o melhor do software indiano e do hardware chinês e suas marcas já competem em pé de igualdade com os maiores nomes japoneses e norte-americanos.

• A Infosys Technologies define, desenha e distribui soluções de negócios para as empresas do ranking *Global 2000* e é focada em fornecer aos clientes diferenciação estratégica e superioridade operacional. A companhia indiana se apresenta a seus potenciais clientes como "uma parceira de negócios transparente, com processos de classe mundial, velocidade de execução e capacidade de obter a maior relação custo-benefício com seus orçamentos de Tl". Possui aproximadamente 113,8 mil funcionários em mais de 50 escritórios em todo o mundo. Para o ano fiscal que termina em 31 de março de 2011, a companhia espera receitas consolidadas perto de US$ 5,6 bilhões. No período de janeiro a março de 2010, teve receita de US$ 1,29 bilhão, 15,6% superior ao valor registrado no mesmo trimestre do exercício anterior, com lucro líquido de US$ 349 milhões.

Foto

Foto

• A Lenovo foi fundada em 1984 por um grupo de empreendedores com o patrocínio da Academia Chinesa de Ciências. Operou por vários anos sob o nome de Legend. Fabricante de computadores e laptops, cresceu mediante acordos com a Microsoft e a IBM (esta comprou a divisão de computadores). Em 2003, adotou a marca Lenovo e, em 2004, foi patrocinadora dos Jogos Olímpicos.

Atualmente tem 20,8 mil funcionários e é a terceira maior empresa de computadores do mundo. No ano fiscal encerrado em 31 de março de 2010, faturou US$ 16,6 bilhões, com lucro bruto de US$ 1,79 bilhão e lucro líquido de US$ 129 milhões. Seu valor de mercado é estimado em US$ 6,4 bilhões. Acionistas públicos detêm 55,1% de seu capital, 41,5% estão retidos pela Legend Holdings, 2,8% são divididos entre investidores institucionais e fundos de investimento e 0,6% estão nas mãos dos diretores da empresa.

(Florencia Lafuente)

OS DESAFIANTES BRI

Não muito distantes da China, alguns gigantes do BRI (Brasil, Rússia e Índia) entram no jogo dos maiores. A Gazprom, da Rússia, é uma das maiores empresas de energia do mundo e a maior indústria de gás natural. Estima-se que possui cerca de 17% das reservas mundiais de gás natural e mais de 70% das russas, o que representa, segundo a empresa, cerca de 52 vezes o total de reservas comprovadas da Bolívia. A Gazprom detém, além disso, o maior sistema de transporte de gás do planeta (155 mil quilômetros). Os principais países de destino são Alemanha, França, Itália e Turquia. A Gazprom Latinoamérica foi criada em 2007, com projetos em curso na Venezuela, Bolívia e Brasil.

As linhas de negócio mais importantes da Gazprom são: exploração geológica; produção, transporte, armazenamento, processamento e comercialização de hidrocarbonetos; e geração e comercialização de energia elétrica e térmica.

O Estado russo tem controle, como proprietário de 50,002% das ações. A empresa possui mais de 370 mil empregados. Em 2009, apresentou receita de aproximadamente US$ 102 bilhões e lucro antes dos impostos de US$ 33,4 bilhões. Por meio de sua subsidiária Gazprom Marketing & Trading, está penetrando no mercado de gás natural liquefeito (GNL) e expandindo sua presença global (que inclui Estados Unidos, Inglaterra, Japão e Coreia do Sul).

A Lukoil, a segunda maior entre as empresas russas, é uma das maiores empresas integradas verticalmente do mundo: cobre desde a produção de óleo cru e gás até o refino para produtos petroquímicos e derivados. É líder em seu core business na Rússia e nos mercados internacionais. Seus produtos são vendidos em 30 países. Detém 1,1% das reservas mundiais de petróleo e gera 2,3% da produção

Um recorte de artigo e exemplo para fins educacionais

mundial. É a sexta empresa na produção mundial de hidrocarbonetos e o maior grupo empresarial da Rússia, com faturamento anual em 2008 superior a US$ 107 bilhões e lucro líquido de US$ 9,1 bilhões.

No mesmo setor, outra BRI de classe mundial é a brasileira Petrobras, com receita anual (2009) de US$ 101,5 bilhões e lucro líquido de US$ 16,7 bilhões. A companhia está no negócio do petróleo, gás e biocombustíveis e realiza a exploração, refino e produção de derivados. Tem mais de 76 mil funcionários e em torno de 8 mil postos de gasolina em todo o mundo. Seu plano quinquenal 2009-2013 prevê investimentos de cerca de US$ 174 bilhões, incluindo US$ 2,8 bilhões no segmento de biocombustíveis. No entanto, as tendências sujeitas a mudanças do mercado podem alterar esse projeto se, por exemplo, os países centrais decidirem priorizar a produção de carros elétricos.

A Petrobras é uma sociedade anônima de capital aberto cujo acionista majoritário é o Estado. É a quarta maior companhia de energia do mundo, com presença em 27 países. Por seu valor de mercado, está entre as dez maiores empresas do ranking mundial e a maior do Brasil (seu valor era de US$ 199 bilhões no fim de 2009, embora tenha caído em agosto). Também foi considerada a organização mais socialmente responsável no Brasil, pelo Ibope Inteligência.

CONSTRUÍDO EM TORNO DO CONGLOMERADO ITAÚ-UNIBANCO, O GRUPO ITAUSA, DO BRASIL, FIGURA ENTRE AS PRINCIPAIS CORPORAÇÕES DO BRIC. NO FIM DE 2009, CONTABILIZAVA ATIVOS TOTAIS DE US$ 342,2 BILHÕES

GRUPOS PROPULSORES

Construído em torno do fortíssimo Itaú-Unibanco, o maior conglomerado financeiro privado do hemisfério sul em termos de ativos, o grupo Itaúsa figura entre as principais corporações do Brasil e do BRIC. No final de 2009, tinha capitalização de mercado de US$ 28,56 bilhões e ativos totais de US$ 342,2 bilhões, dos quais US$ 337,93 bilhões correspondiam à Itaú Unibanco Holding.

Em 2009, o grupo -que inclui outras empresas, como a fabricante de painéis de madeira Duratex- registrou lucro líquido de US$ 6,52 bilhões, tendo o Itaú-Unibanco contribuído com 85% desse valor.

Com números menos chamativos, mas com abundante valor tecnológico agregado, a Itautec é, de algum modo, uma estrela no grupo Itaúsa. Sua especialidade é o desenvolvimento de produtos e serviços de informática e automação. Tem a décima maior base instalada de caixas automáticos, os ATMs, no mundo e a segunda da América Latina, de acordo com a Retail Banking Research, e presta assistência técnica em informática por meio da maior rede própria que opera no Brasil. Trabalha nos mercados corporativo e doméstico em duas grandes áreas de negócio: automação (equipamentos de automação bancária e comercial no Brasil e no exterior, terceirização, assistência técnica, infraestrutura) e informática (microcomputadores, notebooks e servidores). Está sediada na cidade de São Paulo e tem fábrica no município paulista de Jundiaí, além de 33 unidades de serviços e oito laboratórios de apoio no Brasil. É uma das maiores empresas brasileiras com presença no exterior (subsidiárias na Argentina, Espanha, Estados Unidos, México e Portugal). Desde 2001, tem um sistema de gestão ambiental, certificado pela ISO 14001 desde 2003. Naquele ano, realizou um estudo para reciclagem de 100% de um computador e para disposição adequada dos resíduos eletrônicos provenientes de sua operação ou da de seus clientes. Em 2009, o volume de negócios de vendas de produtos e serviços, equivalente a US$ 1,16 bilhão, proporcionou-lhe lucro bruto de US$ 197 milhões. Desde 2001, seu capital social é constituído exclusivamente por ações ordinárias, que dão direito de voto a todos os acionistas.

Características muito diferentes -negócios familiares de rápido crescimento, baseados na diversificação- tem o grupo indiano Tata, conglomerado de mais de 90 empresas que fatura cerca de US$ 70,8 bilhões e emprega 350 mil pessoas em 80 países. O grupo opera, entre outros, nos setores hoteleiro, automobilístico, siderúrgico, químico, de produtos de consumo, de telecomunicações, de energia, de cartões de crédito, de engenharia, de serviços de tecnologia da informação (TI) e de outsourcing. Entre 2007 e 2008, realizou, por meio de suas subsidiárias, algumas aquisições muito comentadas: a Tata Steel comprou a Corus, siderúrgica anglo-holandesa, por US$ 12,1 bilhões, o que abriu as portas para sua expansão na Europa; a Indian Hotels adquiriu por US$ 134 milhões o tradicional Ritz-Carlton em Boston; e a Tata Motors obteve o controle da Jaguar Land Rover por US$ 2,3 bilhões.

A Tata Steel é a sexta maior siderúrgica do mundo, que opera em mais de 20 países e vende seus produtos em

DOIS SUCESSOS INDUSTRIAIS DO BRASIL

Marcopolo. Fundada em 1949 por um grupo de sócios, a empresa, inicialmente chamada Nicola & Cia., com sede em Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, foi uma das primeiras fabricantes brasileiras de carrocerias para ônibus. O sucesso obtido pelo ônibus Marcopolo, lançado em 1968 no VI Salão do Automóvel de São Paulo, fez com que a empresa adotasse esse nome em 1971.

Hoje exporta para quase cem países em cinco continentes. Tem cerca de 14 mil funcionários e quatro fábricas no Brasil. No exterior, possui fábricas na Africa do Sul, Argentina, China, Colômbia, Egito, Índia, México e Rússia. Na Índia, tem um acordo com a Tata Motors para desenvolver a maior fábrica de ônibus do mundo, com capacidade de produzir 25 mil unidades por ano. Enquanto isso, lançou no mercado novos modelos de ônibus (Geração 7).

Foto

A Marcopolo faturou em 2009 US$ 1,14 bilhão, produzindo 13.672 ônibus no Brasil e 5.712 no exterior. Em 2010, espera receita líquida de cerca de US$ 1,4 bilhão, com produção de 24.700 unidades. Seus primeiros números de fato prometem: fechou o segundo trimestre com expressivo crescimento sobre 2009 em receita líquida, Ebitda e lucro líquido (respectivamente, R$ 727,7 milhões, R$ 100,1 milhões e R$ 79,1 milhões].

Marfrig. Presidido por Marcos Molina, um dos fundadores e maiores acionistas, o grupo Marfrig faz processamento e distribuição de carne bovina, suína, ovina e de aves principalmente -e vende congelados e pratos prontos. Com 93 fábricas e escritórios na América, Europa, Ásia e Africa, emprega 73 mil funcionários e é uma das mais internacionalizadas e diversificadas empresas brasileiras do setor de alimentos. Seu crescimento recente se baseou em aquisições, como das companhias argentinas Best Beef, Estancias del Sur e Quickfood, além da Seara no Brasil (marca que ganhou o mundo na Copa de Futebol). Em 2010, tomou o controle do grupo Zenda, uruguaio, que vende couros para a indústria automobilística e de aviação, e da norte-americana Keystone Foods, tornando-se a fornecedora mundial do McDonald's.

Geradora de uma receita de US$ 10,2 bilhões em 2009, a Marfrig cresce em 2010. No segundo trimestre, registrou receita e Ebtida bem maiores que em igual período de 2009 (respectivamente, R$ 3,8 bilhões e R$ 286,3 milhões), embora o lucro líquido tenha sido menor (R$ 127,4 milhões).

Foto

mais de 50. Tem capacidade para produzir mais de 30 milhões de toneladas de aço bruto por ano. Em joint venture com a australiana BlueScope Steel, entrou no mercado de aço para a construção. A montadora Tata Motors ganhou notoriedade no Ocidente com a aquisição da Jaguar Land Rover e com o lançamento quase simultâneo do Tata Nano, o "carro mais barato do mundo", que, em abril de 2010 vendeu 57.202 unidades, 52% mais que no mesmo mês do ano passado. A Tata Consultancy Services oferece um portfólio integrado de TI e serviços habilitados por TI. Possui uma rede de 130 mil consultores em 42 países.

Menos diversificado, porém com elevado nível de integração vertical, o Reliance Group, fundado por Dhirubhai H. Ambani, é o maior conglomerado privado indiano na cadeia de valor de energia e materiais.

Além de todas essas empresas, há muitas dos outros mercados emergentes. BRIC é um fenômeno em expansão.

Reprodução deste artigo é permitida para fins educacionais

Fonte: HSM Management, São Paulo, v. 5, ano 14, n. 82, p. 78-84, set./ out. 2010.