

**Unesp – Universidade Estadual Paulista
Faculdade de Ciências e Letras
Campus de Araraquara
Geein – Grupo de Estudos em Economia Industrial**

Relatório Parcial de Atividades

Os Investimentos Diretos Estrangeiros na Indústria no Brasil no Período Recente: uma análise a partir de um grupo de empresas internacionais¹

Estudante: Vanderléia Radaelli
Orientador: Prof^o Dr. João Furtado

Novembro de 2001

* Este projeto insere-se no âmbito do GEEIN – Grupo de Estudos de Economia Industrial e articula-se aos projetos de IC 99/09208-4, 00/00574-7, 00/00575-3 e 01/06113-4 O grupo conta com o Auxílio 98/15115-6.

Sumário

| | |
|---|------------|
| Apresentação..... | 03 |
| 1. Introdução | 05 |
| 1.1 Pedido de Renovação | 09 |
| 2. Revisão Bibliográfica | 11 |
| 2.1 Fluxos Mundiais de Investimento Direto Estrangeiro | 11 |
| 2.2 Brasil e o Investimento Direto Estrangeiro | 14 |
| 2.2.1 Destino dos Investimentos Diretos Estrangeiros no Brasil | 23 |
| 3. Segmentos Selecionados | 26 |
| 3.2 Setor Eletroeletrônico | 26 |
| 3.3 Setor Farmacêutico | 36 |
| 4. Descrição das Empresas | 45 |
| 5. Informações Comerciais | 141 |
| 6. Considerações Finais | 146 |
| 7. Bibliografia..... | 148 |

APRESENTAÇÃO

Nesta primeira seção, consta um pequeno detalhamento da metodologia aplicada, bem como dos procedimentos efetuados para atingir e cumprir o cronograma de atividades proposto no projeto. O trabalho foi direcionado no sentido de caracterizar a importância dos Investimentos Diretos Estrangeiros (IDE) no processo de reestruturação da indústria nacional, no período recente.

Os anos chave são os de 1989 a 1997, pois entende-se que neste período a indústria brasileira teve uma mudança na sua estrutura e em sua forma de atuação frente à abertura comercial e aos novos concorrentes internacionais. O ponto de partida da pesquisa foi a caracterização dos elementos que constituem as estratégias de atuação das empresas multinacionais que atuam no Brasil no período pré-abertura e das “novas” empresas que passaram a configurar no cenário industrial brasileiro no período pós 1994.

Procurou-se considerar o intenso processo de aquisições/fusões que tem marcado a última década, sobretudo as transações que envolvem empresas nacionais com algum grau de internacionalização produtiva ou comercial. Além disso, buscou-se compreender o papel principal da filial brasileira junto à matriz. Entende-se que houve uma mudança da importância relativa desta, dado que a expansão do mercado interno e possibilidade de consolidação do Mercosul, torna o Brasil um centro de atuação das empresas globais.

Por outro lado, deu-se atenção às questões que têm sido ponto de discussão entre os formuladores de política econômica. Entre elas, está a análise do grau de integração entre a filial brasileira e a matriz, se esta ocorre apenas por meio das importações, ou se tem uma propensão exportadora de produtos com considerável valor agregado.

A partir de uma amostra – ainda reduzida - de empresas pôde-se avaliar inicialmente estas questões, que serão estendidas futuramente à análise do setor em que estão inseridas. As empresas escolhidas fazem parte

do que se tem chamado de empresas globais, ou seja, empresas que atuam em diversos países e que através de estratégias diversificadas atuam em praticamente todos eles seja através de acordos de integração/cooperação com empresas locais ou através de fusões/aquisições . As 25 empresas escolhidas são em boa medida líderes de seus setores de atuação e indicam o sentido que as demais deverão seguir.

A escolha da caracterização dos setores eletroeletrônico se dá por vários motivos, entre elas está o fato de que a indústria da tecnologia de informação, indústrias que tratam do processamento, armazenamento, transmissão e exibição da informação, representou na última década segundo fontes oficiais cerca de US\$ 3 trilhões ou aproximadamente 20% do produto mundial bruto. Além disso, o setor eletroeletrônico tem a importante característica de que grande parte da tecnologia desenvolvida para uma aplicação encontra uso em várias outras áreas, que embora atuem em mercados distintos, as indústrias relacionadas com a chamada tecnologia da informação possuem um grau de interdependência relativamente maior do que entre os demais complexos industriais.

Em relação ao setor farmacêutico sua relevância diz respeito ao fato de que o complexo ao qual pertence, Química Fina, é um dos mais dinâmicos do ponto de vista tecnológico, e fabrica produtos com rígida especificação e de “performance” e conseqüentemente de alto valor agregado. Além disso, o setor farmacêutico é um dos setores que mais demandam processos de atualização e de desenvolvimento, promovido pelo seu contexto de internacionalização e de forte especialização.

As informações comerciais contidas na última seção do presente relatório procuram identificar a relação de interdependência dos fluxos comerciais da filial brasileira em relação à matriz. A hipótese inicial é de que a observação na pauta de importações indica que embora a última década tenha apresentado crescimento dos fluxos de investimento direto estrangeiro no Brasil, ele esteja fortemente vinculado a um maior comércio intrafirma, matriz e filial, ou mesmo entre as filiais das empresas aqui instaladas e os fornecedores mundiais da corporação.

1. INTRODUÇÃO

Este relatório de Iniciação Científica sistematiza as atividades desenvolvidas no âmbito do GEEIN (Grupo de Estudos em Economia Industrial) durante o segundo semestre de pesquisa.

As pesquisas realizadas junto ao GEEIN (Unesp - Campus de Araraquara) possuem dois aspectos de grande importância para dar seqüência nas pesquisas individuais e coletivas de forma complementar e que são fundamentais para atingir os objetivos propostos pelo projeto. O primeiro aspecto diz respeito ao fato de que parte das atividades são realizadas coletivamente, tendo um caráter abrangente no que se refere à economia brasileira, em particular na indústria. O segundo aspecto se refere aos esforços individuais da pesquisa, não menos abrangente, que em boa medida assumem um papel complementar às atividades desenvolvidas coletivamente.

Nesta introdução será feita uma descrição sistemática das atividades em que a bolsista esteve envolvida, considerando-se os dois aspectos que direcionaram suas pesquisas. As atividades coletivas nas quais teve participação, foram pautadas por duas reuniões semanais entre os integrantes do grupo de estudos, sempre com discussões de textos, seminários e/ou avaliação de procedimentos metodológicos em comum aos integrantes do grupo para o andamento das pesquisas.

O GEEIN realizou duas reuniões semanais no período que envolve o primeiro semestre de pesquisa. Nestas reuniões foram elaboradas pautas, registradas em ata, dos assuntos discutidos na reunião com a presença dos professores orientadores e professores colaboradores do grupo. Periodicamente foram realizados seminários com apresentação de resultados ou como parte da bibliografia selecionada¹, além de serem programadas tarefas para a semana seguinte, o que contribuiu para o acompanhamento dos resultados de outros integrantes bem como ao ambiente proporcionado a um trabalho coletivo.

¹ A bibliografia selecionada trata da reinserção da economia brasileira nos fluxos de capitais internacionais nos anos 90, da abertura comercial, da estabilização econômica, da reestruturação produtiva e patrimonial da indústria brasileira e dos investimentos diretos estrangeiros (IDE) no contexto da globalização. É comum a todos os integrantes do grupo de estudos.

A bolsista apresentou trabalho neste segundo semestre de pesquisa em três eventos.

- De 13 a 18 de julho de 2001 apresentou trabalho durante a 53^a Reunião Anual da SBPC – Sociedade Brasileira de Progresso à Ciência realizada na cidade de Salvador, Bahia.
- Nos dias 07, 08 e 09 de Agosto de 2001 participou com apresentação Oral e em Painel do II Seminário Industrial – intitulado Estratégias Tecnológicas, Aglomerações Empresariais e Políticas de C&T -promovido pelo Geein, na Unesp, Campus de Araraquara, SP.
- Participou ainda do XII Congresso de Iniciação Científica da Unesp com apresentação de trabalho, entre os dias 21 e 26 de Outubro de 2001 realizado na cidade de Bauru, SP.

No primeiro semestre de 2001 construiu-se uma subamostra com 25 empresas, sendo norte-americanas, japonesas e européias pertencentes a uma amostra de 1031 empresas. Para constituir a amostra cruzou-se as informações através da consolidação das 500 maiores empresas por faturamento das três regiões citadas, publicadas pelo Financial Times e as 1000 maiores empresas da Industry Weekly retirando-se as empresas do setor de serviços.

A coleta de informações é realizada no banco de dados da Info-Trac (Business & Company), bem como no *site* de informações corporativas Wright Research Center . Os integrantes do grupo vêm utilizando estas informações para montar os históricos das empresas, mostrando os mapas de fusões e aquisições, faturamento, número de empregados, e sobretudo, distribuição espacial e setorial das atividades produtivas, entre outras informações.

Neste segundo semestre procurou-se dar atenção especial aos fluxos de investimento direto estrangeiro e às estratégias adotadas pelas empresas componentes da amostra. Esta foi uma tentativa de entender e qualificar a importância da filial brasileira dentro da corporação, bem como delimitar quais as funções corporativas destinadas a ela.

O Geein também trabalha com um banco de dados da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) formada por arquivos eletrônicos das exportações e importações de 1989 a 1997. Os arquivos são constituídos pelas empresas

que realizaram as operações, os produtos exportados e importados, o país de origem/destino das exportações e importações e o valor das operações em US\$FOB.

Para manipular esses dados utiliza-se um instrumental estatístico denominado SPSS. Este programa é uma planilha eletrônica, apresentada em inglês, com ferramentas para análise e manipulação (ordenar, agregar, selecionar, etc) estatística. Desta forma, foi necessário que a bolsista aprendesse a manipular através de minicursos este instrumental.

O instrumental também permite elaborar rótulos (labels) que podem ser salvos como procedimentos computacionais de programação (syntax), esta operação é importante para o grupo, pois, os arquivos da SECEX aparecem listados em códigos. Os produtos são apresentados de acordo com a Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM); para as empresas utiliza-se o CGC; e para os países utiliza-se o código fornecido pela própria SECEX.

O trabalho da bolsista no andamento de sua pesquisa pode ser dividido em algumas atividades principais que estão descritas abaixo:

- i) Leitura da bibliografia relacionada ao tema da pesquisa;
- ii) Coleta de informações sobre a subamostra de empresas junto a Gazeta Mercantil nos anos de 1998, 1999 e 2000 e a construção de uma tabela com um resumo dessas informações, bem como a identificação de fenômenos que orientam os movimentos das grandes indústrias transnacionais, sendo que esta tarefa está em fase de andamento;
- iii) Coleta de informações sobre a subamostra de empresas no banco de dados da Info-Trac, no site de informações corporativas Wright Research Center, no site das empresas e nos relatórios anuais disponíveis no Geein em formato papel;
- iv) Através do banco de dados Delphion foi calculado o número de patentes de cada uma das empresas, o resultado deste ponto será mostrado futuramente, quando do andamento do projeto de pesquisa, que tentará compreender as estratégias de internacionalização de tecnologia das grandes empresas. Esta pesquisa foi direcionada no sentido de saber:
 - O número de patentes depositadas/registradas no país de origem, o grau de relevância desta informação diz respeito ao mercado do origem de capital da empresa, potencialmente capaz de gerar

inovação;

- O número de patentes depositadas no Brasil. A partir deste dado, se tem em teoria a disponibilidade da matriz desenvolver outros produtos no Brasil ;
- O número de patentes depositadas no Brasil oriundas do país de origem, esta informação nos dá a idéia de quais as funções primordiais que a filial brasileira deve exercer dentro da corporação tomada em conjunto. Além disso, o simples depósito não garante que determinado produto seja desenvolvido aqui, mas garante que nenhum concorrente desenvolva no mercado interno;
- O número de patentes depositadas no Brasil tendo origem no Brasil, indica o grau de integração da filial instalada no país e a matriz;
- O número de patentes depositadas no país de origem da empresa com origem no Brasil, esta informação revela a importância da filial brasileira para a matriz, no que diz respeito a capacidade de pesquisa e desenvolvimento;

v) Manipulação do instrumental estatístico, através da construção de tabelas apresentando os produtos das empresas da amostra, exportados e importados pelo Brasil nos anos de 1989 e 1997, seus valores, suas taxas de crescimento anual, os saldos da Balança Comercial, suas proporções em relação ao comércio corrente (soma das importações/exportações dos dois anos trabalhados). Todos esses dados foram obtidos no arquivo eletrônico da SECEX².

A leitura da bibliografia baseou-se em textos específicos sobre os investimentos diretos estrangeiros destinados ao Brasil, sobre a reestruturação industrial, fusões & aquisições, competitividade, capacitação tecnológica e financeira dos setores da amostra como um todo. Após a leitura foi feita uma comparação entre as estratégias das empresas nacionais e estrangeiras.

No levantamento das informações referentes às empresas nos diferentes bancos de dados foi utilizado um procedimento de elaboração contendo uma descrição sucinta sobre cada empresa da subamostra selecionada.

² Secretaria de Comércio Exterior

As tabelas contendo os produtos importados/exportados pelas empresas constituintes da amostra e que estão estabelecidas no Brasil foram construídas com o auxílio do programa estatístico, depois de realizadas as operações necessárias, os resultados foram passados para o Microsoft Excel, para que houvesse um melhor processamento das informações. Este esforço foi no sentido de qualificar os produtos importados e exportados pelas empresas e que tipo de produtos a empresa reserva à filial brasileira.

As tabelas contendo os produtos importados/exportados pelas empresas constituintes da amostra e que estão estabelecidas no Brasil foram construídas com o auxílio do programa estatístico, depois de realizadas as operações necessárias, os resultados foram passados para o Microsoft Excel, para que houvesse um melhor processamento das informações. Neste relatório serão apresentados os dados relativos a cinco empresas da amostra: três empresas do setor eletroeletrônico e duas empresas do setor farmacêutico.

1.1 PEDIDO DE RENOVAÇÃO

A proposta inicial do trabalho foi a de elaborar um estudo dos fluxos dos investimentos diretos estrangeiros, sobretudo na década de 90, momento da abertura comercial e do início do Plano Real. A base empírica da pesquisa e da análise foi através de uma amostra ainda reduzida de 25 empresas com atuação globalizada.

No primeiro relatório foi feito o histórico das empresas tendo em vista seus principais mercados e suas principais áreas de atuação. Além disso, foi feita a análise de empresas pertencentes a dois setores altamente envolvidos com incorporação tecnológica nos seus produtos.

Já neste segundo relatório, as empresas são novamente observadas, mas sobretudo do ponto de vista das estratégias de investimento e se estas, incluem a filial brasileira. Neste contexto, a análise das empresas da amostra, através de seus investimentos no Brasil e da bibliografia selecionada, contemplou as posições diferenciadas em relação ao IDE atual no País.

Alguns destes efeitos puderam ser identificados, e fornecem evidências sobre os dois diagnósticos. Entretanto, percebeu-se a necessidade de

aprofundar o estudo com informações setoriais abrangentes e das empresas da amostra além das observações sobre o período da desvalorização ocorrido em janeiro de 1999.

O pedido de renovação é então feito com o objetivo de continuar o estudo já realizado e incorporar alguns elementos referentes ao novo período. Em janeiro de 1999, a discussão sobre os efeitos da valorização e da estabilização foi modificada com a desvalorização da moeda. Agora, as grandes empresas globalizadas definirão suas estratégias baseadas na análise dos efeitos da desvalorização da moeda, bem como da possibilidade advinda daí de elevar a importância da filial brasileira dentro do grupo. Alguns dos efeitos associados à estabilização com valorização nunca poderão ser comprovados ou negados, simplesmente porque ocorreu uma desvalorização. Mas o tipo de comércio e as qualificações dos produtos exportados e importados pelas filiais brasileiras afetarão a balança comercial, de modo a implicar em propostas aos formuladores de política nacionais.

Assim, será realizado um levantamento de algumas referências bibliográficas adicionais, porém agora com ênfase na desvalorização do Real. Além disso, será feito um desdobramento da metodologia com a incorporação de informações adicionais das empresas. Entende-se que será possível observar o que ocorreu com a indústria a partir da mudança no câmbio, tentando interpretar as respostas dadas por estas. Vale ressaltar que as mudanças ocorridas com a desvalorização têm relação com os fatos ocorridos na valorização, pois determinadas mudanças no período de 1994 a 1998 foram cruciais para os novos acontecimentos que estão se apresentando a partir de 1999. A análise da pauta exportadora será útil na medida que possibilitará compreender o sentido dos investimentos diretos estrangeiros para o Brasil. Se determinados somente pelo câmbio ou com alguma contrapartida nas exportações e de produtos com elevado grau de agregação de valor.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 FLUXOS MUNDIAIS DE INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO

Após os anos 50 o investimento direto estrangeiro³ (IDE), passou a apresentar um forte componente cíclico na sua evolução. Desde esta década presenciou-se uma tendência de um aumento nos fluxos de IDE, porém, foi desacelerada nos anos 70 devido a crise econômica e foi praticamente interrompida em 1981. O IDE voltou a crescer a partir de 1986. Este crescimento dos fluxos está vinculado à expansão da economia mundial iniciada em 1983, criando novas possibilidades de investimentos.

Ao longo da década de 80 o investimento direto estrangeiro foi marcado, por um lado, pela elevação do investimento internacional cruzado, restrito aos países da OCDE e por outro, pela supremacia das fusões/aquisições sobre os investimentos criadores de novas capacidades. (UNCTAD⁴, 1991). Os países da OCDE concentravam mais de 80% desses investimentos neste período, enquanto que os países em desenvolvimento apresentavam a menor participação nos fluxos, apenas 8% entre 1987 e 1991.

Para muitos autores entre os vários aspectos que distinguem o processo de internacionalização produtiva do pós-guerra do período atual, um dos mais importantes é a predominância do investimento direto estrangeiro sobre o comércio exterior como vetor da internacionalização. Enquanto o fluxo total de IDE cresceu à taxa média anual de 20% entre 1985 e 1995, as exportações mundiais cresceram cerca de 10% ao ano. A contrapartida da intensificação desses fluxos de investimento foi o aumento das atividades das empresas transnacionais, tanto na geração de produto como nos fluxos do comércio. (Unctad, 1998)

A acumulação de capitais resultante do estreitamento da integração econômica entre os países da OCDE durante os anos anteriores, ultrapassou as fronteiras nacionais. Auxiliados pela desregulamentação financeira e pelo desenvolvimento de tecnologias de informação puderam “globalizar as

³ É considerado Investimento Direto Estrangeiro quando o investidor detém 10% ou mais das ações ordinárias ou do direito de voto numa empresa, caso contrário é definido como investimento em “portfólio”. Esse critério embora arbitrário, foi adotado porque estima-se que tal participação seja um investimento a longo prazo permitindo a seu proprietário exercer influência sobre as decisões de gestão da empresa. (Chesnais, 1996).

finanças”, implicando em fusões e aquisições internacionais, bem como a intensificação do comércio intrafirma⁵. (Coutinho, 1997)

Nesta nova fase do capitalismo mundial as empresas possuem maior liberdade de movimento e todas as dimensões da vida social são crescentemente submetidas à valorização do capital privado.

Somente a partir da década de 90 que os países em desenvolvimento aumentaram sua participação nos fluxos mundiais de IDE. O ingresso desses capitais externos foram em grande medida causados pela queda nas taxas de juros nos Estados Unidos. Esses capitais buscavam taxas de retornos mais atraentes e de forma não intencional permitiram que se iniciasse o processo de estabilização da América Latina e de outros países com restrições externas.

Neste cenário internacional a empresa transnacional é simultaneamente, causa e consequência do processo de concentração e centralização do capital. O progresso tecnológico e as mudanças organizacionais das últimas décadas, conduziram à aceleração do processo de internacionalização da produção e a um aumento da concorrência em escala mundial. Desse modo, as empresas estrangeiras obedecendo a estratégias de reduções de custos e de riscos ampliaram as “novas formas de internacionalização” da produção. Entre estas formas estão a formação de *joint ventures*, onde ocorre a participação minoritária do investidor externo no capital de um empresa local; *franchising*, fusões/aquisições; acordos de cooperação ou de alianças estratégicas, principalmente na área tecnológica.

Até a década de 70 a estratégia predominante da internacionalização das empresas transnacionais consistia na montagem e operação das filiais relativamente autônomas e que tendiam a reproduzir em menor escala a estrutura produtiva das matrizes nos países receptores. Normalmente, a concorrência em um país era independente das operações em outros países e as estratégias eram definidas de acordo com as condições competitivas em cada país.

⁴ Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento.

⁵ A definição do comércio intrafirma inclui tanto as operações entre as filiais de uma mesma companhia multinacional quanto o comércio entre cada filial e a matriz – Ver a respeito Renato Baumann

O processo de internacionalização das empresas multinacionais da década de 90 procura administrar os ativos da corporação de forma mais integrada, seja através da forma simples de complementação produtiva e comercial, ou de formas complexas, as quais as filiais estão inseridas no planejamento estratégico global da empresa. Deste modo, empresas que já possuíam várias filiais dispersas em vários países, tiveram incentivos suficientes para se aproveitar das economias derivadas da integração da produção e dos serviços geograficamente dispersos. (Hiratuka, 1999)

De acordo com a classificação de Dunning (1994) é possível identificar um subconjunto de filiais de empresas transnacionais que podem ser aplicadas às que estão instaladas no Brasil. Um primeiro grupo de filiais possuem atividades ligadas à *resource seeking*, ou seja, atuam na extração de recursos primários e nas indústrias intensivas em recursos naturais. Por outro lado, as filiais que atuam em indústrias intensivas em escala de pesquisa e desenvolvimento, com fornecedores especializados são do tipo *market seeking*. Para esse subconjunto os investimentos buscam racionalizar uma estrutura de recursos estabelecida. As exportações são uma atividade relativamente secundária e de caráter fortemente anticíclico.

As estratégias definidas como *efficiency seeking* das matrizes, consiste em integrar as filiais nas redes corporativas mundiais como produtoras especializadas de produtos destinados ao mercado interno e ao mercado regional, e são importadoras de componentes e de produtos finais produzidos por filiais localizadas em outros países.

Há ainda um terceiro subconjunto de filiais brasileiras que exercem o papel de fornecedoras mundiais de componentes e/ou produtos finais. As atividades dessas filiais são mais especializadas, têm coeficientes de exportação e importação elevados e atuam em indústrias intensivas em escala e de fornecedores especializados. São poucas as filiais que se enquadram neste subconjunto de filiais globalizadas.

A decisão por parte da corporação de onde localizar uma atividade é baseada na expectativa de contribuição para o desempenho global do sistema corporativo. Geralmente, esta estratégia tem como resultado um aumento no

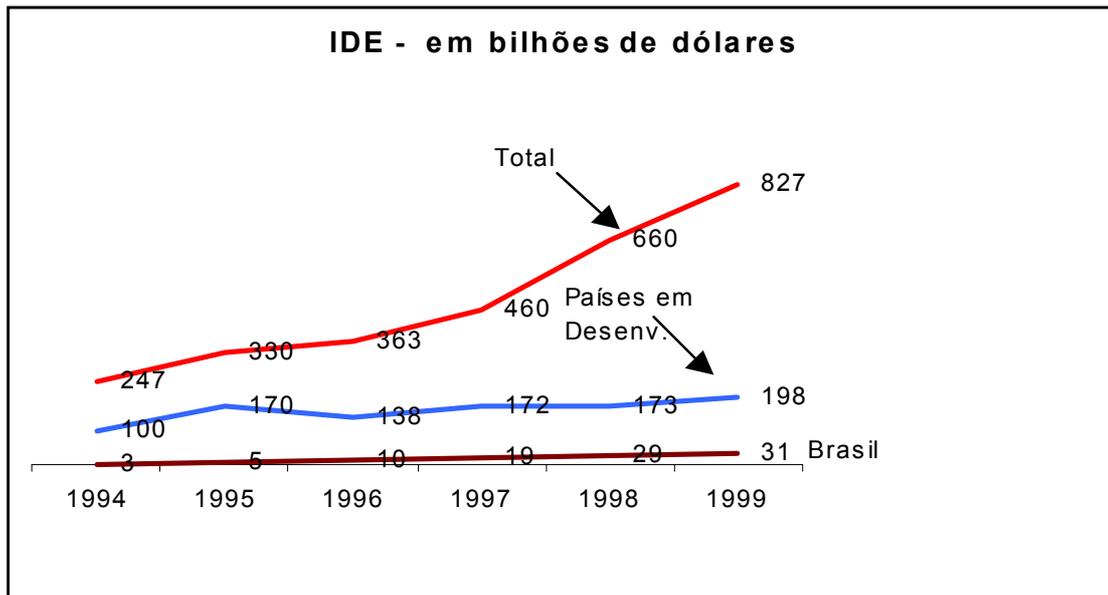
comércio intra-firma, seja matriz filial, seja inter-filiais, principalmente quando é combinada com a integração regional.

As avaliações otimistas em torno do potencial de geração de divisas do conjunto internacional das filiais brasileiras partiam da hipótese de que os investimentos diretos estrangeiros dos anos 90 generalizariam as filiais globalizadas e de que estas seriam fortemente superavitárias. Esperava-se que esse fosse o resultado da combinação de tendências internacionais e da abertura comercial e desregulação da economia financeira. (Hiratuka, 1998)

2.2 O BRASIL E O INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO

No período do pós-guerra, quando no contexto externo as grandes empresas americanas e logo depois as européias começaram a se internacionalizar a importância das empresas estrangeiras na economia brasileira aumentou. Já no contexto interno o investimento direto estrangeiro e as atividades das empresas estrangeiras passaram a ser estimuladas explicitamente para conformar o tripé - empresa privada nacional, empresa multinacional e empresa estatal nacional - sobre o qual se baseou a indústria brasileira. E desde então o país tem se colocado entre os grandes países receptores de IDE, sobretudo, na década de 90.

O Brasil vem reforçando sua posição de liderança no *ranking* dos países em desenvolvimento absorvedores de IDE. Em 1999, segundo os dados da UNCTAD, foi o país que mais atraiu investimento direto estrangeiro na América Latina, recebendo 31 bilhões de dólares do total de 90 bilhões destinados à região. A Argentina foi o segundo maior receptor, atraiu 23 bilhões em investimento.



Fonte: Elaboração Própria; Geein; com dados da Unctad 1999

A internacionalização da economia brasileira, a partir dos crescentes fluxos de investimento externo na década de 90, foi objeto de diversos estudos. Estes, focalizaram o grau de abertura nacional, a participação e o papel de liderança nos investimentos feitos pelas empresas estrangeiras, desnacionalização, reprimarização da economia, entre outras variáveis. Desse debate, surgem duas vertentes: uma otimista, que verifica nos fluxos de investimento externo a possibilidade de despertar a indústria nacional e reativar setores fadados a um baixo coeficiente multiplicador; e a visão crítica, que adota a idéia de que a abertura comercial e o plano de estabilização do país, tem conduzido a substituição de insumos locais por importados, bem como a desnacionalização da indústria em setores frágeis, dadas as condições desiguais de competição.

Posições Diferenciadas

O investimento direto estrangeiro no Brasil foi um processo rápido e concentrado no tempo. Essa intensidade transformou a origem do capital estrangeiro no país. Países que tinham baixa participação no estoque de capital estrangeiro até 1995, ganharam destaque, como Espanha e Portugal que detinham juntos 2% do capital, mas passaram a ser responsáveis por 16% e 17% respectivamente nos fluxos acumulados entre 1996/99. (IEDI,1999)

Um outro aspecto da recente internacionalização observada é a de que nos anos 90 houve um grande aumento da participação das empresas estrangeiras na economia brasileira. Isso se deve em boa medida aos crescentes fluxos de IDE no Brasil, a partir de 1994 (Ver tabela 1)

Tabela 1 Investimentos Diretos Estrangeiros na Economia Brasileira

| | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|---|-------|-------|--------|--------|
| IDE Brasil/ IDE Mundial | 1.70% | 2.9% | 4.0% | 4.5% |
| IDE Brasil/ IDE Países em Desenvolvimento | 5.20% | 7.6% | 10.70% | 17.40% |
| IDE Brasil/ IDE América Latina | 17.0% | 22.4% | 27.20% | 40.50% |

Fonte: Bacen

O ritmo dos fluxos de investimento direto para o Brasil foi bastante superior ao crescimento do fluxo mundial de IDE, tendo como resultado um aumento na participação brasileira no total, inclusive em relação aos países em desenvolvimento.

O investimento estrangeiro no Brasil conservou a característica do IDE mundial nos anos 90, ou seja, da predominância dos investimentos em fusões e aquisições com relação aos investimentos em novas plantas produtivas.

Entrar em um país por meio de aquisição de empresas já instaladas e de certa forma, já consolidadas, dá acesso imediato ao mercado, graças ao conhecimento e experiência transferido entre as empresas associadas ou adquiridas. Além disso, o valor pago em investimentos realizados por meio de fusão ou aquisição geralmente é menor do que a construção de um investimento novo (*greenfield*), pois as empresas adquiridas geralmente estão endividadas e a dívida, pode ser substituída por outra de menor custo no mercado internacional de capitais, ao qual a empresa transnacional tem mais acesso. (Laplane, 2000)

Isso sugere que fatores internos aliados aos fatores de ordem externa tenham colaborado com o processo. Um dos fatores internos, derivou de uma política orientada para o capital estrangeiro: a política de privatização das empresas nacionais (Ver tabela 2). Estima-se que o IDE destinado à aquisição de empresas estatais chegou a US\$ 2.6 bilhões em 1996 e US\$ 5.2 bilhões em

1997 (Laplane & Sartti,1999), representando 28% do investimento direto estrangeiro total nos dois anos, enquanto o destinado à fusões e aquisições em geral, inclusive de empresas privadas, foi de 30% e 32.5% do total em 1995 e 1996 respectivamente.

As preferências do investimento direto estrangeiro no Brasil podem ser explicadas pelo fato de que o País é um dos poucos que pode oferecer um mercado de grande extensão, tanto interno como estendido ao Mercosul.

Para alguns autores essa última "onda" de investimento direto estrangeiro na América Latina e no Brasil parece estar sendo impulsionada, principalmente, pelas oportunidades decorrentes dos processos de privatização e dos investimentos em infra-estrutura.

Nesse sentido, o caso brasileiro da segunda metade dos anos 90 parece ter características próprias que de alguma forma estimulou o IDE nos serviços de utilidade pública. Esses aspectos são os seguintes: o elevado endividamento do setor público e, portanto, da sua restrita capacidade de investimento; a fragilidade do sistema financeiro nacional e sua incapacidade de financiar projetos de longo prazo; e o componente privatista e internacionalizante que determina as estratégias e políticas governamentais. (Gonçalves, 1996)

Entre 1991 e 1998 houve privatizações de empresas públicas pertencentes ao governo federal e aos governos estaduais, bem como concessões para a telefonia móvel na área de telecomunicações. Os investidores estrangeiros entraram com US\$ 12 bilhões de dólares, isto é, uma participação de 27.8%. O principal país de origem dos investimentos foi os Estados Unidos, com 13.8% de participação.

Tabela 2 As maiores privatizações brasileiras envolvendo multinacionais 1996-1998

| Empresa privatizada | Ano | Valor da aquisição (US\$ bilhões) | Empresa adquirente | País |
|--------------------------------|------------|--|---------------------------|----------------|
| TELESP (Telebrás) | 1998 | 5 | Investor Group | Espanha |
| Telesp Celular Participações | 1998 | 3,1 | Investor Group | Portugal |
| Embratel (Telebras) | 1998 | 2,3 | MCI Comuncations Corp | Estados Unidos |
| Telecentro Sul (Telebras) | 1998 | 1,8 | Investor Group | Itália |
| Light SE | 1996 | 1,7 | Investor Group | Estados Unidos |
| Cia de Eletrecidade do Estado | 1997 | 1,6 | Investor Group | Espanha |
| Cia Centro Oeste | 1997 | 1,4 | AES Corp | Estados Unidos |
| Telesudeste Celular (Telebras) | 1998 | 1,2 | Investor Group | Espanha |
| Cemig (Minas Gerais) | 1997 | 1,1 | Southern Electric Brazil | Estados Unidos |

Fonte: Elaboração Própria, GEEIN, com base nos dados da UNCTAD

A privatização se completou nas indústrias de transformação e extrativa mineral e avançou substancialmente na infra-estrutura. No setor de energia elétrica, foi privatizada a maioria das distribuidoras, e o processo se encaminhou para a venda de geradoras.

No período 1991/2000, o Brasil privatizou 130 estatais, gerando receitas de US\$82,1 bilhões e transferindo dívidas de US\$ 18,1 bilhões para o setor privado. Esses números fazem da privatização brasileira uma das maiores do mundo – por exemplo, até 1997, as privatizações em todos os países da OECD totalizam US\$ 153,5 bilhões. No entanto, não é apenas o tamanho das empresas envolvidas que torna o programa notável. Igualmente importante é o fato de que, em apenas quatro anos, o Estado reduziu significativamente sua participação em setores nos quais, por várias décadas, foi o único produtor. (Pinheiro, 2000)

Para a corrente que defende a estabilização e o Plano real, o ciclo recente de investimentos diretos é distinto daqueles que ocorreram ao longo da história da indústria brasileira. O trajeto do investimento no Brasil pode ser dividido em dois períodos: pré e o pós anos 1990.

Durante o período de pré anos 90 o regime de substituição de importações, motivado entre outros pela necessidade de superar as barreiras contra as importações, criou um ambiente de atuação empresarial excessivamente protegido. Essa proteção se deu no atacado protegendo-se simultaneamente um número muito grande de setores, em particular aqueles que demandavam recursos escassos em capital e tecnologia.

Somado a isso, a proteção indiscriminada estimulou linhas de produtos diversificadas e isso ocorreu durante um longo período sem que se impusesse condicionantes associados a ganhos de eficiência ou a variáveis ligadas ao desempenho exportador.

A aparente estabilidade com que as empresas nacionais se encontravam reduziu os incentivos para que as firmas aqui instaladas investissem em capacitação tecnológica, redução de custos e modernização de produtos.

Ao se proteger simultaneamente um número muito grande de setores que demandam recursos escassos não só reduz as chances de sucesso, como impõe severos custos, deixando ociosos recursos que o país dispõe em abundância. (Moreira, 1997/2000) No pós anos 90, a abertura comercial obrigou as empresas instaladas no país a modernizar-se sob pena de perder fatias de mercado. A competição introduzida desde então, causou um forte impacto na distribuição de renda através da redução das margens de lucros das empresas e um aumento de competitividade decorrente da própria concorrência.

Ainda segundo esta interpretação, o Plano Real ao controlar a inflação gerou um a terceira onda de investimentos internacionais que a médio prazo irão reestruturar a indústria nacional. Neste sentido um dos principais desafios consiste em superar a defasagem tecnológica das empresas brasileiras. A estabilização da economia e a percepção do aumento do mercado interno brasileiro, despertou nos capitais estrangeiros um ambiente de confiança que tem sido observado nos fluxos crescentes de investimento direto estrangeiro.

A abertura da economia criou estímulos para que as empresas estrangeiras procurassem obter escalas mais competitivas, produtos e processo próximos aos internacionais, revertendo o grau limitado de integração ao comércio internacional observado no período em que vigorava um regime de proteção elevado.

As novas condições do mercado exigem cada vez mais por parte das empresas ampliação da escala da produção, para auxiliar na redução dos volumes necessários de recursos financeiros, técnicos e humanos. Sob este novo regime, há a necessidade de que as companhias adaptem-se às exigências dos clientes, e quem faz isso melhor, geralmente são as corporações internacionais, pois operam com a estratégia de ter poucos fornecedores operando em escala mundial.

É bem verdade que num primeiro momento a abertura e a estabilização da economia elevaram o coeficiente de importações, fato causado pela possibilidade de se comprar no exterior a preços mais baratos. Porém, num segundo movimento, as importações passaram a ser de máquinas e equipamentos que irão ser incorporados às diferentes etapas produtivas. Não se pode esperar que os investimentos nos mais diversos setores dêem

resultados instantâneos (Barros e Goldenstein, 1997), mas com algum diferimento. A reestruturação da economia e a retomada do crescimento sustentado devem obedecer a um processo não-linear que é o tempo de maturação dos investimentos.

Essa maior propensão a importar do que a exportar das empresas estrangeiras não são uma distorção do comércio, mas são resultados da busca de eficiência associadas à economia da compra em grande escala, acesso à massa maior de informações na escolha de fornecedores e padrões de exigência mais elevados no que se refere a qualidade e sofisticação dos produtos.

A abertura possibilitou às empresas nacionais a sinalização de que a sobrevivência no atual estágio de globalização depende de forma crucial da redução de custos, da especialização, da modernização dos produtos e da busca de novos mercados no exterior. A função do estado agora em relação à indústria não é mais de superproteção, deverá ir apenas no sentido de corrigir as “as falhas” do mercado criando e ampliando políticas de investimento e continuidade (Moreira, 1997).

Para a corrente crítica, o Plano Real inaugurou uma etapa de significativa apreciação da taxa de câmbio, que agravou ainda mais o nível de desproteção e instalou um desincentivo à agregação de valor manufatureiro no país.

O saldo da balança comercial mudou de uma posição superavitária de US\$ 10.5 bilhões em 1994 para uma situação deficitária de US\$ 15 bilhões em 1997. O plano de estabilização em conjunto com a abertura comercial gerou um processo de aumento continuado e estrutural do patamar das importações com simultâneo enfraquecimento do dinamismo das exportações industriais. (Coutinho, 1997)

Segundo esta interpretação, a indústria brasileira pós-Plano Real apresenta fortes diferenças setoriais resultante do processo de especialização e de complementaridade produtiva e comercial das grandes empresas, com crescente importação de peças e componentes de fornecedores mundiais especializados (*global sourcing*).

Um dos principais aspectos desta especialização industrial é a redução dos índices de nacionalização dos bens finais. Neste caso, há a promoção de redução ou fechamento de linhas de produção para trás na cadeia produtiva, com redução de valor agregado no país entre as cadeias industriais complexas, onde parte da produção de componentes, peças e matérias-primas é substituída por importados. (Laplane & Sarti, 1997)

A busca por eficiência se reflete na perda de densidade dos encadeamentos produtivos e tecnológicos, principalmente com os fornecedores de insumos e equipamentos locais, sem reverter em aumento das exportações.

A atuação das empresas multinacionais no processo é expressivo. Estas usufruem de vantagens específicas ligadas ao intercâmbio, ou seja, pelo fato de serem grandes empresas exportam de sua própria economia, dentro do setor ou no comércio intersetorial. Além disso, o forte comércio intragrupo e as filiais, ou estas com a matriz resultam em forte integração industrial do grupo. (Chesnais, 1996)

No que tange aos investimentos diretos estrangeiros, verifica-se grande concentração nos setores de bens de consumo duráveis (automobilística, eletrônicos de consumo e de eletrodomésticos) e não duráveis (alimentos, bebidas e produtos de higiene e limpeza). Esses setores concentram mais de 78% dos investimentos externos. (Ver tabela 3)

Tabela 3 - Investimentos Diretos Estrangeiros - 1994/1998

| Setor | % |
|----------------------|-------|
| Auto veículos | 50.6% |
| Eletrônica | 19.1% |
| Química/Farmacêutica | 9.1% |
| Alimentos e Bebidas | 6.4% |
| Cimentos e Gesso | 6.0% |
| Embalagens | 3.4% |
| Eletrodomésticos | 2.9% |
| Higiene e Limpeza | 2.4% |
| Total | 100.0 |

Fonte: retirada de Laplane & Sarti (1997)

A participação das empresas estrangeiras no faturamento total dos setores automobilístico e químico para o ano de 1999 se encontrava acima da média para o total da indústria de transformação. Ou seja, há evidências de que o recente ciclo de investimento direto estrangeiro concentrou-se em setores industriais já bastante internacionalizados e em setores de serviços em que a presença de capital estrangeiro fora historicamente irrisória.

O estudo feito pela CNI/Cepal constatou que as decisões de investimento no Brasil foi motivada pela expansão do mercado interno, deixando o caráter exportador em plano secundário. Há ainda dentre as estratégias de investimento das empresas estrangeiras a progressiva integração da capacidade produtiva em termos regionais (MERCOSUL). (Bielschowsky, 1997)

A abertura comercial e o câmbio sobrevalorizado provocam fragilidades competitivas na indústria nos complexos industriais sobretudo, naqueles de alto valor agregado e conteúdo tecnológico. Apesar da competitividade, a agricultura é ainda o setor que apresenta maiores vantagens comparativas para o país. Em que pese, esse setor produz em grande parte *commodities* de elevadas escalas de produção com baixo valor agregado e intensos recursos naturais. (Gonçalves, 2000)

A economia apresentou ao longo dos anos 90 um aumento significativo de produtividade, para a indústria o crescimento médio anual foi de 5,3% em 1990-1993 e 8,9% em 1994-1996. Embora tenha ocorrido esse aumento, houve queda de competitividade das exportações brasileiras (Ver tabela 4). A participação do Brasil no total das exportações mundiais reduziu-se de uma média de 0,96% em 1990-94 para 0,92% em 1995.

Tabela 4

| Participação do Brasil nas exportações mundiais de bens 1990-1999 (valores em US\$ milhões e coeficientes em percentagem) | | | |
|---|--------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| Ano | Exportações brasileiras | Exportações mundiais | Participação brasileira |
| 1990 | 31.414 | 3.439.000 | 0,91 |
| 1991 | 31.620 | 3.506.000 | 0,90 |
| 1992 | 35.793 | 3.755.000 | 0,95 |
| 1993 | 38.597 | 3.742.000 | 1,03 |
| 1994 | 43.358 | 4.241.000 | 1,03 |
| 1995 | 46.506 | 5.073.000 | 0,92 |

| | | | |
|------|--------|-----------|------|
| 1996 | 47.747 | 5.345.000 | 0,89 |
| 1997 | 52.990 | 5.529.000 | 0,96 |
| 1998 | 51.120 | 5.422.000 | 0,94 |
| 1999 | 48.011 | 5.610.000 | 0,86 |

Fonte: retirada de Reinaldo Gonçalves, 1999

Desse modo, o movimento de adaptação regressiva do sistema produtivo à política de abertura da economia e de sobrevalorização cambial atingiu setores considerados sede de um desenvolvimento tecnológico futuro, como o de eletroeletrônicos. (Tavares, 1999)

Os investimentos destinados ao país não possuem um viés exportador, pois está concentrado na especialização competitiva de *commodities* de baixo valor agregado. Entretanto, nos setores de maior valor de agregação e grau de sofisticação, os investimentos são maioritariamente voltados para o mercado interno (Laplane & Sarti, 1997). Ainda de acordo com a corrente crítica, as crescentes importações em vários setores particularmente bens de consumo duráveis, tem fragilizado os elos produtivos nacionais, enfraquecendo os efeitos dinamizadores sobre a geração interna de renda e emprego.

2.2.1 DESTINO DOS INVESTIMENTOS DIRETOS ESTRANGEIROS NO BRASIL

Nos últimos anos, as regiões brasileiras vêm se especializando industrialmente e mudando o mapa produtivo do país motivados principalmente pelo aumento de investimento direto estrangeiro⁶. Em busca de competitividade, a maioria das empresas estabeleceram estratégias como as de concentrarem-se por categorias de uso e avizinharam-se. O resultado para as empresas que seguiram esta lógica foi a conquista de maior produtividade por funcionário e de menores custos, na comparação com as médias nacionais. As conclusões constam de estudos que o IBGE vem realizando, desde 1996, em 105 mil empresas industriais que tenham mais de cinco empregados formais.

Um dos fatos mais significativos que o novo mapa industrial revela diz respeito à especialização das regiões geográficas brasileiras em categorias de uso da indústria, segundo as denominações definidas pela Classificação

⁶ IBGE e Jornal Gazeta Mercantil – várias edições.

Nacional de Atividades Econômicas. O Centro-Oeste, por exemplo, foi a que mais cresceu em termos de participação industrial no país. O motivo é que, na região, predominam fábricas de bens não duráveis, especialmente as de alimentos. A indústria de alimentos foi a que mais cresceu no Brasil, nos últimos 15 anos. De todas as regiões, a Centro-Oeste é a que tem a integração mais direta entre agricultura e indústria, a agroindústria.

A Parmalat Brasil, por exemplo, investiu, em 2000, R\$ 10 milhões na ampliação de capacidade da sua beneficiadora de leite em Santa Helena (GO). O objetivo é não ter mais de transferir o produto "in natura" de Goiás para os outros estados brasileiros. Todo o leite comprado pela unidade goiana da Parmalat passará a ser vendido industrializado. Para integrar-se mais aos produtores, a indústria lançou um programa de desenvolvimento de seus fornecedores na região, no ano de 1999. De início, foram 99 os inscritos. Segundo a Parmalat, em 2001, eles chegarão a 400. A indústria da região Norte acompanhou, basicamente, a trajetória da Zona Franca de Manaus (AM). Especializou-se em bens duráveis (bicicletas e motocicletas) e semiduráveis (eletroeletrônicos e brindes).

Já o Nordeste concentrou-se na fabricação de bens intermediários - relacionados às atividades petroquímica, papelaria e sucroalcooleira. Mais recentemente, em semiduráveis (setores de confecção e calçados). A produção de celulose na Bahia começou em 1992. A Vale do Rio Doce e a Cia Suzano formaram a Bahia Sul Celulose para instalar uma fábrica no extremo sul do estado. A razão de escolha do local foi a existência de uma grande área de reflorestamento com eucalipto, que pertencia à própria Vale em sociedade com um grupo japonês. Uma desvantagem de estar no Nordeste é o encarecimento do frete para os principais centros consumidores do país, mas a proximidade da floresta compensa parcialmente essa diferença.

A especialização da região Sul são os bens de capital e, especificamente, máquinas agrícolas. Sai do Paraná, de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul mais de 50% da produção de tratores do Brasil. Além disso, a região destacou-se na fabricação de móveis e calçados e, em menor intensidade, alimentos. O Rio Grande do Sul, em especial, abriga hoje o maior parque industrial nacional de fabricação de máquinas agrícolas. A SLC, de

Horizontina, incorporada em 1999 pela John Deere, maior fabricante mundial de equipamentos agrícolas, tem sua produção concentrada no estado.

Mas quando o assunto são bens de capital, o grande especialista é o estado de São Paulo - tratado separadamente da região Sudeste pelos pesquisadores do IBGE. Quase 60% de toda a produção nacional de máquinas, de todas as espécies, está concentrada no estado, que ainda produz 52% de todos os bens duráveis feitos no Brasil. O estado de São Paulo atraiu a grande maioria das indústrias intensivas em tecnologia. Um exemplo é a Lucent Technologies, fabricante de estações radio-base para comunicação sem fio e telefonia celular, além de cabos de fibra óptica. A empresa decidiu instalar-se em Campinas, a cerca de 100 Km da cidade de São Paulo. A região já tinha tradição na formação de mão-de-obra especializada em indústria eletrônica, antes da Lucent chegar, mas deve-se ressaltar o fato de, nas imediações de Campinas, existirem universidades com tradição em pesquisa na área de tecnologia (Unicamp, PUC e São Carlos) e o aeroporto de Viracopos, o segundo em volume de cargas no Brasil.

Outro setor que confirma a concentração de indústrias de alta intensidade tecnológica em São Paulo é o de química fina. Neste setor essa centralização setorial decorre, em parte, das aquisições e fusões feitas por multinacionais. Há por exemplo, a fusão do laboratório francês Roussel, que tinha instalações no Rio de Janeiro, com o Hoechst e o Marion, formando o HMR e trazendo o Roussel para São Paulo. Posteriormente, o HMR fez nova fusão com a Rhodia Farma, que já estava em São Paulo, criando o Aventis.

A Novartis, primeira indústria no ranking do setor, é outro exemplo dessa tendência. Fusão das suíças Ciba-Geigy e Sandoz, os executivos da nova empresa escolheram São Paulo para sede e fecharam a fábrica da Sandoz, no Rio. Hoje só a produção química permanece em Rezende (RJ), mas a parte de farmácia está em São Paulo, em Taboão da Serra. Os fortes atrativos paulistas para a indústria farmacêutica decorrem da existência de mão-de-obra cada vez mais qualificada, não só na produção, mas nas áreas de pesquisa e comercial, e o grande mercado consumidor local.

No caso dos setores de extração mineral e petrolífera, refino e siderurgia, a concentração (55% da extração mineral nacional e 68% da

siderurgia) ocorreu, na última década e meia, na região Sudeste, excetuado o estado de São Paulo.

2. SEGMENTOS SELECIONADOS

Conforme descrito na apresentação, buscou-se através de uma amostra de empresas constatar o sentido dos investimentos diretos estrangeiros, se voltados estruturalmente para o mercado interno ou apenas enquanto o parâmetro cambial o determinava.

A caracterização de dois setores entre os demais estudados, neste primeiro semestre de pesquisa, está diretamente envolvida com dois dos setores que mais demandam tecnologia. Recentemente, os avanços tecnológicos têm forçado as empresas a desenvolverem novos produtos, mas o lançamento de artigos concorrentes torna a sua vida útil cada vez menor (sobretudo no caso dos eletroeletrônicos); por isso os fabricantes estão envolvidos desde o início da cadeia produtiva em intensa atividade de pesquisa e desenvolvimento.

3.1 SETOR ELETROELETRÔNICO

O complexo industrial eletroeletrônico compõe-se dos seguintes segmentos (Abinee): Utilidades Domésticas; Equipamentos Industriais; Automação Industrial; Equipamentos de Geração, Distribuição e Transmissão de Energia Elétrica; e Componentes Elétricos e Eletrônicos.

Por ser o principal difusor de inovações, de produtividade, de redução de custos e de preços, o complexo eletroeletrônico é considerado o mais importante segmento industrial da atualidade.

O dinamismo do setor de eletroeletrônicos é determinado pela introdução de novos produtos e pela possibilidade de as inovações incrementais subsequentes estenderem a duração do ciclo de produtos, e este fator contribui em parte pelas dificuldades que o Brasil enfrenta neste setor.

Os principais países industriais possuem indústrias eletroeletrônicas integradas e bem desenvolvidas desde a fabricação de semicondutores até a fabricação de bens finais. Desse modo, mais de 80% das necessidades internas desses blocos e países é suprida internamente (ABINEE⁷, 1997).

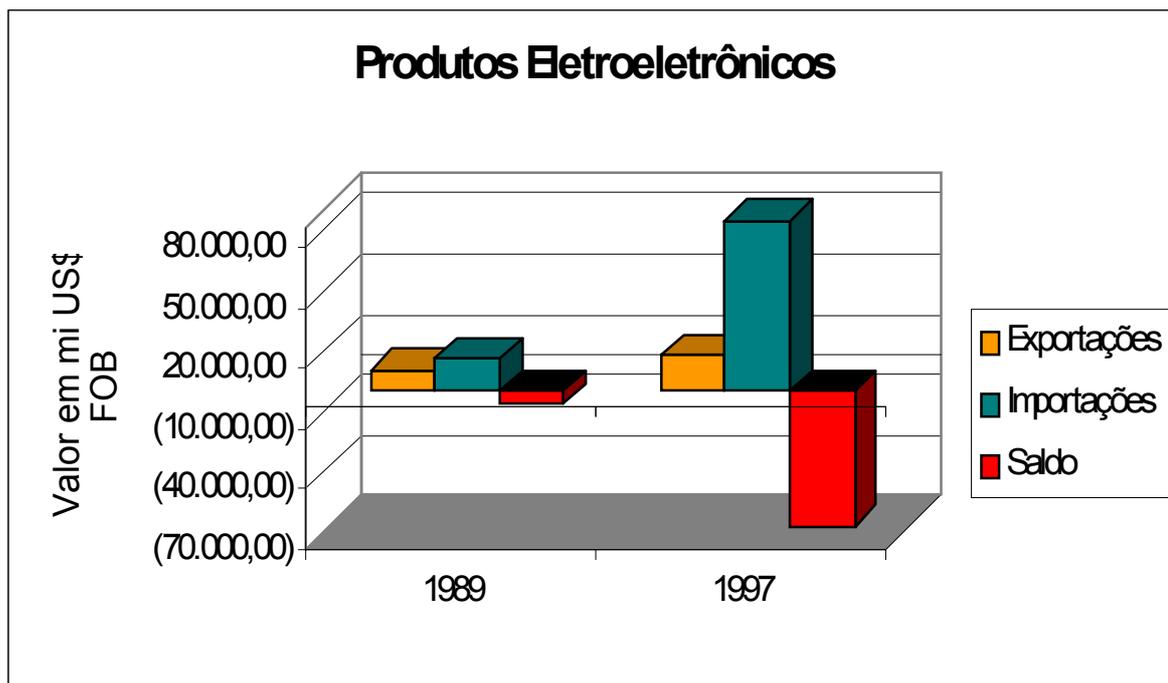
No segmento de novidades e de tecnologias de ponta o mercado mundial é abastecido pelos Estados Unidos e pelo Japão, enquanto os produtos mais convencionais são produzidos no Sudeste Asiático. Já os produtos de baixo valor unitário e de consumo de massa são produzidos pelos países que iniciam sua industrialização no Sudeste Asiático, destacadamente a China.

O complexo eletroeletrônico possui elevada e crescente participação do capital externo e tem concentrado parcela significativa dos fluxos de IDE. Segundo dados da Abinee ,em 1996, o faturamento alcançou US\$ 34.4 bilhões, dobro do período recessivo entre 1991-93. O déficit comercial do complexo em 96 foi de US\$ 8 bilhões segundo os dados da Abinee e de US\$ 5.3 bilhões pela Secex⁸.

Déficit Comercial do complexo Eletroeletrônicos

⁷ Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica.

⁸ A diferença deve-se às diferentes classificações de produtos e de categorias.



Fonte: *Elaboração Própria; Geein; Secex*

A indústria brasileira de eletroeletrônicos registrou crescimento significativo nos últimos anos, mas segundo especialistas ainda há a necessidade de uma política industrial adequada. O avanço deste setor pode ser creditado em grande parte à expansão de suas vendas no mercado internacional, mas, assim mesmo, não consegue equilibrar sua balança comercial, por conta da grande dependência de importações. A maioria dos componentes eletrônicos que a indústria nacional necessita não é fabricado no Brasil e não há um projeto capaz de viabilizar a substituição das importações, para assegurar ao setor condições de abastecimento interno. O déficit projetado na balança comercial da eletroeletrônica deve ser de US\$ 7 bilhões em 2001, segundo a Abinee - Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica.

As exportações do setor eletroeletrônico continuam em alta. O movimento de vendas ao exterior vem crescendo sistematicamente desde meados da década passada. Uma série histórica da Abinee revela um incremento de 32% no faturamento de exportações em seis anos. O setor pulou de uma receita de US\$ 2,4 bilhões em 1994, para US\$ 3,17 bilhões em 1999 e a estimativa da Abinee é de que a indústria eletroeletrônica fechará o

ano com divisas de US\$ 4 bilhões. A entidade está projetando um crescimento total de 22% para o setor, cujo faturamento deverá atingir R\$ 51 bilhões.

As exportações têm contribuído significativamente para o desenvolvimento do setor e, dentre os segmentos da atividade eletroeletrônica, os de maior destaque nas vendas externas são o ramo das telecomunicações, puxado especialmente pelas vendas de aparelhos celulares, e o ramo de utilidades domésticas.

Os maiores mercados compradores dos produtos eletroeletrônicos fabricados no Brasil são Estados Unidos e Argentina que, juntos, participam com mais de 50% da receita do setor. Os negócios com os clientes norte-americanos fazem um montante entre 30 e 35% do total de divisas do setor, e participação dos argentinos varia de 17 a 22%. A Venezuela é o terceiro maior mercado dos produtos eletroeletrônicos desde 1998. Isto se deve ao acordo de preferência tarifária assinado entre Brasil e Venezuela. Por razões estratégicas, ou por conta de fatores conjunturais e de política econômica, está nas Américas a maior concentração de vendas deste setor. Outros países que figuram no ranking dos grandes clientes são Chile, México, Paraguai, Colômbia, Uruguai e Bolívia e, fora das Américas, é a Alemanha.

A evolução da indústria eletroeletrônica no mercado internacional ocorre por duas vias. De mesma que crescem suas vendas para o exterior, aumentam também suas importações. É este é um setor altamente dependente de compras no exterior. A grande maioria dos componentes eletrônicos necessários às indústrias não têm produção nacional, e daí reside a grande queixa dos fabricantes ligados a Abinee.

Na indústria eletroeletrônica, embora a demanda mundial por componentes tenha superado a oferta no ano 2000, as empresas brasileiras do setor estão com capacidade ociosa. Por exemplo, os fabricantes de equipamentos para telefonia que se instalaram no Brasil compram prioritariamente do exterior partes e peças, mais baratas que no mercado interno.

O resultado é um desequilíbrio na balança comercial do setor. De acordo com a Associação Brasileira de Indústrias de Eletroeletrônicos (Abinee), só no mês de julho as importações representaram US\$ 1 bilhão, 60% desse total foram de encomendas de componentes. Entre janeiro e julho, as compras

no exterior já contabilizaram US\$ 6,2 bilhões, enquanto as exportações somaram US\$ 2,4 bilhões.

A situação parece paradoxal. As novas fábricas de celular estão produzindo a todo vapor para um mercado aquecido não só aqui como no resto da América Latina. A Argentina, por exemplo, consome 60% dos celulares exportados pelo Brasil. Mas essas fábricas precisam importar componentes por falta de locais que detenham a tecnologia necessária e, principalmente, por questão de preço. A concorrência tem vindo sobretudo de países asiáticos. Para os diretores da Motorola, a indústria de tecnologia é muito sensível à escala. "Um fornecedor aqui tem como referência o mercado local de 20 milhões de celulares. Nossos fornecedores lá fora produzem em quantidades que ultrapassam 200 milhões de peças". E o celular da Motorola, por exemplo, tem 50% de componentes importados.

A ampliação do leque de importações a partir de 1993/94, acirrou a concorrência no mercado brasileiro, levando à reestruturação dos negócios de empresas nacionais e estrangeiras no sentido de melhorar os processos produtivos e de tecnologias de produtos. Neste processo de reestruturação, as filiais que se beneficiavam anteriormente do comércio intrafirma lograram maior êxito, uma vez que já operavam com escalas de produção compatíveis com os padrões internacionais. Isso resultou assim, em diversificação de linhas de produtos finais mesmo que elevando o conteúdo importado de seus produtos.

Já na maioria das empresas brasileiras houve retração da diversificação de produtos, sobretudo no segmento de bens de consumo da linha marrom. Algumas das empresas tornaram-se montadoras de peças e componentes asiáticos e outras foram vendidas a *players* internacionais, como é o caso de algumas empresas de informática.

No caso específico das empresas de informática, as nacionais, que resistiram, buscaram associar-se a marcas e tecnologias consagradas para ofertar gamas de produtos atualizadas a preços competitivos, sobretudo para competirem com as "novas empresas".

No caso do segmento de equipamentos de telecomunicações, as multinacionais que sempre operaram no setor (Ericsson, NEC e Siemens)

diversificaram seus segmentos de produção, principalmente para telefonia celular, elevando significativamente o conteúdo importado dos bens finais. As “novas empresas” têm adotado os mesmos expedientes, pois a competição por preços nessas indústrias é acirrada. E as nacionais, que restaram, operam em nichos específicos como os de modems, terminais telefônicos e PABX, nos quais vêm progressivamente adquirindo competência e maior produtividade. (Miranda, 2000)

A rápida adaptação às novas condições de concorrência observadas após a abertura comercial por parte das empresas localizadas na Zona Franca de Manaus foram decorrentes de fortes alterações nas estratégias (competitivas) e até mesmo nos segmentos de atuação das empresas. As empresas do setor reestruturaram e flexibilizaram as linhas de produção procurando, frente ao ambiente recessivo e a alta elasticidade-renda, abandonar os segmentos que, devido às reduzidas escalas de produção ou aos baixos custos dos importados, não permitiam a indústria condições de competir.

A abertura da economia resultou, em busca por parte das empresas instaladas no Brasil pela redução de custos e pela necessidade de aumentar a qualidade e confiabilidade de seus produtos. Este processo teve como consequência principal a elevação do conteúdo de partes, peças e componentes importadas nos bens produzidos na Zona Franca de Manaus. A intensificação dos processos de automação da produção, com aprimoramento de produto e processo buscavam a melhorar a produtividade e os níveis de qualidade dos produtos. Isto se deu principalmente pela introdução de máquinas de inserção automática de componentes axiais e radiais nas placas de circuito impresso, a partir de 1992, e mais recentemente em 1993-1994 a introdução de máquinas de inserção de componentes.

O coeficiente de penetração das importações (importação/produção %) do setor de bens eletrônicos passou de 29% em 1993 para um coeficiente entre 65% e 75% em 1996. Esta situação representa o resultado conjunto da abertura promovida pelo governo Collor com a valorização promovida pelo Real, já que o volume das importações saltou de forma espetacular depois do programa de estabilização em 1994, quando o poder de compra do Real (em termos de dólar) foi sido fixado em patamar artificialmente elevado. À

valorização da moeda deve adicionar-se a elevação do poder aquisitivo e das disponibilidades de endividamento das famílias, fatores que elevaram a elasticidade da demanda destes produtos sensíveis a mudanças positivas da renda.

De um total de US\$ 14,8 bilhões de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) que vieram para o Brasil entre 1994-98, 19,1% foram destinados ao complexo eletrônico. Uma das estratégias do investimento do capital estrangeiro é a progressiva integração da capacidade produtiva no âmbito regional (Mercosul). No caso dos bens eletrônicos de consumo esta integração é obstaculizada pela existência, tanto no Brasil como na Argentina⁹, de incentivos especiais para pólos de desenvolvimento regional. (Coutinho, 1997)

De acordo com a Abinee, algumas empresas tradicionais deste setor têm vendido suas fábricas para reduzir custos e aumentar eficiência. Não mais produzem, embalam e distribuem, pois passaram essas tarefas para terceiros e viraram “empresas-laboratórios”, focadas no desenvolvimento de tecnologia de ponta e marketing. Nokia e IBM já fazem isso. Outras começam a fazer como Ericsson e Motorola. Só em 2000, pelo menos três multinacionais dos setores de informática e telefonia suspenderam a fabricação de seus produtos no Brasil e transferiram a atividade para empresas especializadas em manufatura para terceiros.

Outras já chegam no Brasil sem fábrica própria, como a finlandesa Nokia, que anunciou que irá produzir equipamentos para redes de telefonia celular com a tecnologia europeia GSM, para toda a América Latina, na fábrica da empresa canadense Celestica, em Hortolândia (SP).

A terceirização da fabricação é recente no Brasil, mas está em franca expansão por uma razão: é bom para todo mundo. Quem terceiriza pode concentrar esforços em áreas mais relevantes, como marketing de vendas. E quem é contratado para fazer o serviço agradece, pois lucra com aumento na escala de produção¹⁰.

Já estão no Brasil as cinco maiores corporações mundiais que prestam esse tipo de serviço às indústrias: Solectron, Flextronics, SCI System, Jabil Circuits e Celestica. Outra empresa norte-americana de terceirização da

⁹ No caso brasileiro o estímulo ocorre na Zona Franca de Manaus e na Argentina o pólo produtor é o da Zona Franca da Terra do Fogo.

produção industrial, a Pemstar, está se instalando também em Hortolândia. No anonimato, essas empresas vão elevando suas receitas. A Celestica, por exemplo, surgiu em 96, e hoje tem 34 fábricas no mundo, 24 mil empregados e faturamento anual de US\$ 5,3 bilhões. Segundo o gerente-geral da empresa, a receita cresce 60% ao ano.¹¹

O setor eletroeletrônico deverá fechar o ano de 2001 com um déficit setorial de US\$ 8,5 bilhões, com as importações, principalmente de componentes eletrônicos, crescendo 9,6% e somando US\$ 13 bilhões. As estimativas foram divulgadas no dia 16 de agosto deste ano pela Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica.

Segundo o presidente da entidade, duas razões afetam a balança comercial do setor. Primeiro, a demora na regulamentação da Lei de Informática desestimula a produção interna, estimulando as importações de muitos produtos. O cabo de cobre, usado em telecomunicações, é um dos exemplos. "Em muitos casos, fica mais caro produzir aqui do que importar", afirmou o empresário.

Outro fator é a grande dependência de importação de componentes eletrônicos. Para resolver a questão, o governo vem já há algum tempo tentando trazer para o Brasil uma grande fabricante desse tipo de peças. Uma das idéias, conta, seria usar a concessão do novo padrão de televisão digital como contrapartida para atrair os fabricantes de componentes.

Dados da Abinee mostram que, nos primeiros seis meses do ano, o déficit comercial do setor chegou a US\$ 4,7 bilhões, um crescimento de 50% ante o mesmo período do ano passado, quando atingiu US\$ 3,1 bilhões. As importações, principalmente de componentes eletrônicos, cresceram 31,6%, para US\$ 6,8 bilhões. Do outro lado, as exportações só aumentaram 1,8%, somando US\$ 2,1 bilhões.

Com a retração do mercado interno e externo, o setor já prevê crescimento menor de receita nesse ano. O faturamento, cuja projeção inicial indicava expansão de 20%, só deverá crescer 9%, somando R\$ 54,5 bilhões. Isso baseado em um crescimento de 2,5% do PIB em 2001. A crise também

¹⁰ Gazeta Mercantil – 28 de abril de 2000.

¹¹ Folha de São Paulo 24 de dezembro de 2000.

reduziu a capacidade produtiva, que caiu para 84% - mesmo patamar de agosto do ano passado.

O crescimento do setor só será atingido em razão da expansão de 22% alcançada nos primeiros seis meses do ano. Uma nova alta de juros poderia prejudicar ainda mais os resultados, afetando a demanda, principalmente, dos eletrodomésticos.

A desaceleração da área de telecomunicações, cujo faturamento nesse semestre deve cair 40%, é também um dos motivos da queda de desempenho do setor. O desaquecimento reflete os efeitos da retração das encomendas das operadoras de telefonia e da frustração dos leilões das bandas C,D, E de telefonia celular.

Em contrapartida, o racionamento de energia está impulsionando os investimentos em geração, transmissão e distribuição de energia. O faturamento do setor deve registrar expansão de 32% nesse ano.

Segundo o estudo do Ministério do Desenvolvimento, no balanço do setor eletroeletrônico (aparelhos de áudio, vídeo e som, informática, telecomunicações e partes e peças), o país tem tido déficits superiores a US\$ 5 bilhões. Em 1999, a desvalorização do real e a desaceleração econômica fizeram o déficit chegar ao nível mais baixos dos últimos cinco anos, de US\$ 5,2 bilhões, valor que saltou em 2000 para US\$ 6,4 bilhões.

Isoladamente, a produção de componentes eletrônicos (transistores, circuitos integrados e dispositivos de cristal líquido) não foi suficiente para evitar que o país importasse US\$ 3,1 bilhão a mais que as exportações desse tipo de produto. As vendas de eletroeletrônicos de consumo (TVs, aparelhos de som, videocassetes), de US\$ 434 milhões, pela primeira vez superaram (em US\$ 22 milhões) as importações desses bens.

Em informática, as importações mais pesadas também são de partes e peças (US\$ 446 milhões em 1996; US\$ 779 milhões em 2.000). As compras de unidades de disco rígido também tem crescido, em quase 60%. Já as importações de monitores de vídeo desabaram, de US\$ 114 milhões há seis anos, para US\$ 20 milhões no ano passado; ao mesmo tempo, as exportações de monitores cresceram, de desprezíveis US\$ 8 milhões em 1996, para US\$ 62 milhões.

Os setores de informática e de telecomunicações, que nos últimos anos ganharam bilhões de reais em subsídios do Governo, viraram o mais novo pesadelo da balança comercial¹². De 93 até agora, o país abriu mão de R\$ 6,4 bilhões (US\$ 3,5 bilhões) em impostos (segundo a Receita Federal) para incentivar a implantação de um parque industrial de ponta nesses setores. Muitas transnacionais abriram fábricas no Brasil, mas a produção genuinamente nacional continua mínima. Nos últimos quatro anos, o déficit com as importações nessa área superou US\$ 25 bilhões. Depois do petróleo, é o setor que mais queima divisas em compras fora do Brasil. Segundo o MDIC, a tendência é piorar: em cinco anos, o déficit com a compra de componentes importados deverá passar dos US\$ 10 bilhões por ano, ou seja, o dobro de hoje.

Enquanto no petróleo o país tem um projeto para atingir auto-suficiência em quatro anos, nas áreas de informática e telecomunicações será difícil inverter a situação a médio prazo. Ao longo dos primeiros seis meses do ano, a importação de componentes aumentou 41% em relação a igual período de 99. Em alguns itens, como circuitos integrados e microcircuitos eletrônicos, o crescimento foi de 70%. Segundo o Ministério da Ciência e Tecnologia, o desafio é desenvolver uma estratégia capaz de convencer grandes empresas de componentes a produzir no Brasil.

Para serem competitivas, as grandes fábricas de componentes precisam ter escala planetária. No caso de alguns produtos, como microprocessador de computador, o Mercosul não basta: a América Latina consome de 2% a 3% da oferta mundial de microprocessadores, o que é pouco para justificar uma fábrica. Os técnicos do Governo estão estudando o que vale a pena incentivar e que tipo de vantagens oferecer. Para ter isenção de IPI, essas empresas devem investir 5% do faturamento em pesquisa e desenvolvimento no Brasil.

A Nortel, fabricante de equipamentos de telecomunicações, construiu na região de Campinas (SP) um centro de pesquisa que emprega cerca de 160 pessoas e presta serviços para unidades da empresa em outros países. Bolsas de estudos, paga professores e fornece material para alunos. Transnacionais da informática e das telecomunicações vieram para o Brasil, mas em geral

¹² Jornal Folha de São Paulo e Revista Exame – várias edições.

importam as peças, fazem a montagem e depois vendem o produto sem pagar IPI. O que se sobressai na análise da posição brasileira na indústria de eletroeletrônicos é o fato de que o País está entre os mais deficitários dentre as nações emergentes. Além disso, sua participação nas exportações mundiais é muito baixa - 0,2%, um percentual muito menor do que a participação das exportações totais brasileiras no total mundial, que é de 0,9% - enquanto suas importações no setor eletroeletrônico é de 0,9%. (IEDI, 2001) No final da cadeia de eletroeletrônicos há fortes deficiências em termos de competitividade, principalmente no setor de produção de componentes eletrônicos de uso genérico.

O interesse das empresas “globalizadas” em fixar-se no Brasil resulta das exigências técnicas e econômicas de produção. Entre elas, está a estratégia de posicionar-se no Mercosul, onde o país tem grande influência. Isso é um indicativo somado ao tamanho do mercado interno de que o Brasil desperta interesse nos fabricantes “*global players*”. (Bielschowsky, 1997)

3.2 SETOR FARMACÊUTICO

Em termos mundiais o setor farmacêutico pode ser considerado um oligopólio diferenciado, na medida em que é dominado por um grupo reduzido de empresas que disputam o mercado mediante produtos diferenciados.

O esforço competitivo se baseia na permanente introdução de novos produtos sobre bases de intensa atividade de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e em fortes gastos de comercialização e publicidade para os produtos existentes. Dado os crescentes gastos de P&D dificilmente podem ser absorvidos por um único país, o que estimula em parte, a expansão das empresas para vários países.

Os principais agentes deste setor são empresas de grande tamanho. No entanto, nenhuma delas controla uma porcentagem muito elevada do mercado (em média 4% do mercado), como se observa em outras indústrias, e isso poderia indicar um setor altamente concentrado. No entanto, os produtos farmacêuticos não são homogêneos, na medida que cada medicamento pertence a uma determinada classe terapêutica e dentro de cada classe a concentração pode ser muito elevada.

Entre as estratégias das empresas em garantir importantes fatias de mercado estão os gastos substanciais em pesquisa e desenvolvimento, (P&D), que têm sido crescentes ao longo dos anos, e que têm demandando na maioria dos casos de 7% a 10% do faturamento.

As maiores corporações multinacionais do setor acumulam um século de experiência, com crescimento e diversificação, permitindo que formassem estruturas controladoras de recursos gigantescos, criando a possibilidade de criação de novas funções tais como, funções produtivas, tecnológicas, comerciais e financeiras, entre outras. (Coutinho, 1989).

Isso possibilita às multinacionais farmacêuticas a vantagem de poderem atuar de forma verticalizada, ou seja, atuando em todos os estágios da produção de medicamentos. As principais fases produtivas de um novo fármaco são as que se seguem¹³:

- 1º estágio: neste é feito a pesquisa e o desenvolvimento de novos princípios ativos ou fármacos. É considerada a etapa mais complexa e cara do processo. A descoberta de um novo medicamento pode chegar a US\$ 500 milhões e dependendo de sua aplicação, pode demorar até 20 anos.
- 2º estágio: aqui ocorre a produção industrial de fármacos, em que as moléculas de valor terapêutico desenvolvidos no estágio 1 são produzidas em escala.
- 3º estágio: consiste em produzir especialidades farmacêuticas definindo as apresentações dos princípios ativos. É uma etapa essencialmente de processos físicos, em que fármacos e adjuvantes são misturados, postos em sua forma final, por exemplo comprimidos, e embalados.
- 4º estágio: nesta última fase é feito o marketing e a comercialização das especialidades.

Os primeiros estágios da produção de medicamentos estão em boa medida, concentrados nos seus países de origem, principalmente nas atividades que demandam maior esforço tecnológico. E as demais são

¹³ Retiradas do endereço eletrônico da empresa Glaxo Wellcome.

estendidas aos demais países, porém há um componente de dependência entre as filiais e a matriz, esse processo é liquidado pelo comércio intrafirma e pelo monopólio derivado das inovações tecnológicas.

Eventualmente, as grandes multinacionais do setor estão em condições de implantar centros de pesquisa em países periféricos, em que o mercado de medicamentos e a oferta de recursos humanos qualificados justifiquem. Mesmo assim, surgem outros problemas operacionais que impedem de que essas eventuais iniciativas possam se expandir. Para efeito de ilustração, há o caso da GlaxoWellcome que anunciou em outubro de 1998, a intenção de investir US\$300 milhões em um centro de pesquisas voltado para a descoberta de medicamentos de combate à doenças tropicais. Porém, houve mudanças nas estratégias da empresa e a idéia do centro acabou sendo postergado.

Há indícios de que as mudanças tenham sido mudadas em virtude do baixo peso que a subsidiária brasileira representa no conjunto da empresa (apenas 2% do faturamento mundial) que teria que ser maior para justificar tamanho investimento.

Além desta, a Novartis brasileira, além de analisar as especificações e as normas de controle de qualidade passou a destinar US\$ 10 milhões anuais para pesquisa, parte também para estudos clínicos, momento em que o fármaco é testado em um pequeno grupo de voluntários e depois estendido a um número maior.

Estes são os primeiros passos brasileiros para entrar no circuito mundial de pesquisa clínica, a etapa no desenvolvimento de medicamentos em que eles são testados em pacientes¹⁴. E passa a fazer parte de um seleto grupo de países, agora, como gente grande. A chamada fase 1 é incluída, pela primeira vez, nos estudos realizados no País pela indústria farmacêutica. A filial brasileira da Novartis começa neste ano de 2000 um estudo da fase 1. A Aventis tem duas pesquisas da fase 2 engatilhadas, e projeto para mais duas da mesma etapa para o segundo semestre, somente em oncologia. Dessas, uma deve ser expandida para incluir a fase 1.

Há cerca de dois anos a Pfizer incluiu a fase 2 em sua lista. Somente essas três farmacêuticas, junto com a Roche, têm cerca de 100 projetos em

¹⁴ Gazeta Mercantil – 02 de Junho de 2000.

andamento, nas quatro fases. Chegar nesse ponto exigiu muito trabalho de base dos departamentos médicos e de pesquisa das filiais. Primeiro, trouxeram estudos para serem completados na fase 4. Nessa etapa, o medicamento já foi aprovado para comercialização. Continua a ser testado, com um número ampliado de pacientes, para que se façam estudos farmaeconômicos, isto é, para saber qual seu custo para o paciente, independentemente do preço marcado na caixa. Pode sair mais barato, à primeira vista, mas mais caro se tiver de ser tomado por um período muito longo.

Aos poucos, os responsáveis pela pesquisa no Brasil foram convencendo seus pares nas sedes das farmacêuticas de que os estudos feitos aqui eram confiáveis. Passaram então a receber projetos para a fase 3, antes da aprovação pelo órgão governamental. Com o aumento da procura, as farmacêuticas começaram a treinar os centros de pesquisa clínica, em universidades e hospitais, onde os medicamentos são testados na prática. O ganho de experiência e *expertise* levou conseqüentemente a uma maior confiança das matrizes, levando à inclusão do Brasil na fase 2 das pesquisas e, recentemente, também na fase 1.

O salto dos investimentos fica claro nos números da Associação Brasileira da Indústria Farmacêutica (Abifarma). De 1998 para 1999, o total aplicado pelas empresas em pesquisa clínica e desenvolvimento de novos medicamentos saltou surpreendentes 47,72%, atingindo US\$ 65 milhões. Desde 1992, houve um crescimento de 210. Globalmente, as indústrias farmacêuticas investem US\$ 60 bilhões por ano em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, ou cerca de 20% de seu faturamento.

Na Roche, a diretora de pesquisa internacional, reporta-se administrativamente ao presidente no Brasil. Funcionalmente, no entanto, tem linha aberta com a matriz. Os custos de seu departamento, com 15 pessoas, são ressarcidos diretamente pelos escritórios suíços da empresa. O reconhecimento da matriz veio com a inclusão da filial entre as 24 denominadas ICRO (International Clinical Research Operations).

A Novartis tem perto de 140 filiais espalhadas pelo mundo. Quatro anos atrás, a Pfizer decidiu que o Brasil era uma área estratégica para a empresa em termos de pesquisa.

Além de ter se tornado signatário da lei de patentes, o Brasil é o sétimo maior mercado para a indústria farmacêutica em termos globais. Além disso, tem centros médicos de excelência. O Brasil também conta com o benefício de uma população numerosa, ideal para estudos que necessitam de milhares de pacientes. Entre os países onde a farmacêutica realiza pesquisas clínicas estão Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, França, Argentina, México e Austrália.

O grande acontecimento que abriu as portas do país a esse tipo de investimento foi em boa medida a inclusão dos medicamentos na lei de patentes. Com a mudança da legislação, as multinacionais sentiram-se mais à vontade para testar aqui drogas que ainda não estavam na prateleira das farmácias. Para as filiais, a 'importação' das pesquisas clínicas traz algumas vantagens. Obviamente, há um fluxo maior de caixa, um incremento dos recursos aplicados por meio do escritório brasileiro. Em quatro anos, por exemplo, a filial da Aventis aumentou em cerca de 10 vezes os investimentos em pesquisa.

Trazer a pesquisa cedo para o país também coloca nas mãos da filial uma arma poderosa: o pré-marketing. Funciona desta forma: os estudos são feitos por centros de pesquisa clínica espalhados pelo Brasil. Há pesquisadores treinados e médicos que acompanham o estudo. Como os médicos já tiveram contato com o medicamento, e inclusive conhecem bem seu potencial, fica mais fácil para as indústrias introduzir novos produtos no mercado.

Aumentar o leque de locais onde a pesquisa clínica pode ser feita também agiliza o tempo de estudo e, portanto, o prazo para colocação do produto no mercado.

Evidentemente trata-se de uma inserção modesta se comparada às altas somas destinadas a pesquisa e desenvolvimento por estas grandes empresas, normalmente superiores a US\$ 2.5 bilhões. Porém, até a década de 90 estas atividades se quer existiam no Brasil e estas iniciativas não podem ser ignoradas sobretudo pelas autoridades ligadas ao setor. E a manutenção das atividades de pesquisa e desenvolvimento junto à matriz garante o controle do produto intangível gerado por ela, dado os altos custos despendidos em P&D.

Uma das alternativas encontradas para suprir os altos custos em pesquisa estão as atividades de fusões/aquisições (Ver tabela). Entre as cinco

maiores fusões do mundo, está a união de US\$ 27 bilhões entre a suíça Ciba-Geigy, que atua no setor farmacêutico e químico, com a Sandoz em 1996, formando a Novartis, uma das maiores rivais da Glaxo Wellcome e a da SmithKline, sendo que estas últimas viriam a fundir-se no ano 2000 formando a GlaxoSmithKline.

Alguns Exemplos de Fusões e Aquisições na Indústria Farmacêutica nos últimos anos

| Ano | Fenômeno | Empresas Envolvidas |
|------|-----------|--|
| 1993 | Aquisição | Merck comprou a distribuidora Medco Containment Services. |
| 1994 | Aquisição | American Home Products comprou a American Cyanamid por US\$ 10 bilhões. |
| 1995 | Aquisição | Glaxo comprou a Wellcome por US\$ 14.9 bilhões formando GlaxoWellcome Plc. |
| 1996 | Fusão | Pharmacia Aktiebolag e Pharmacia & Upjohn. |
| 1996 | Fusão | Sandoz e Ciba formam a Novartis. |
| 1997 | Aquisição | Roche comprou Boehringer Mannheim pr US\$ 11 bilhões. |
| 1999 | Fusão | Astra AB e Zeneca formam a AstraZeneca. |
| 1999 | Fusão | Hoechst Marrion Roussel e Rhône-Poulenc formam a Aventis. |
| 2000 | Fusão | GlaxoWellcome Plc e SmithKline Beeckam formando a GlaxoSmithKline. |
| 2000 | Aquisição | Pfizer comprou a Warner-Lambert por US\$ 91 bilhões. |

Fonte: Elaboração Própria; Gazeta Mercantil e Relatórios Anuais das Empresas

Há três razões principais pelas quais as fusões na indústria farmacêutica ocorrem¹⁵. As empresas envolvidas normalmente podem reduzir custos demitindo pessoal e fechando fábricas obsoletas. Normalmente, os administradores procuram fazer economias equivalentes a 10% das vendas combinadas. A segunda vantagem das fusões é a ampliação da capacidade das equipes de venda das empresas. Os laboratórios farmacêuticos não querem ser vistos como comerciantes agressivos - eles prefeririam que o público acreditasse que os médicos prescrevem seus remédios simplesmente porque são os melhores. O terceiro e maior benefício dessas fusões é o aumento do orçamento para P&D. As empresas farmacêuticas ainda são extremamente lucrativas, mas o tempo e os gastos com a descoberta e testes de novos medicamentos têm aumentado ao longo dos anos.

¹⁵ Gazeta Mercantil – 11 de fevereiro de 1998.

As fusões e aquisições no setor farmacêutico tornaram-se uma tendência. A competitividade, baseada no lançamento cada vez mais rápido de produtos que consomem em média US\$ 400 milhões durante a pesquisa e o desenvolvimento do princípio ativo, tem sido o principal motivador.

Em relação à distribuição geográfica do mercado farmacêutico, os dados disponíveis revelam grandes diferenças entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos. (Ver Tabela 4). Em 1990, os sete países da OCDE concentravam 67.3% do mercado mundial de medicamentos. Isso em boa medida se deve a alta correlação entre consumo e poder aquisitivo da população, melhor distribuição de renda, evidenciada neste caso na comparação dos dados da Coreia do Sul e do Brasil.

Tabela 4 - Mercado Farmacêutico – 1989/1990

| Colocação | País | Mercado farmacêutico US\$ mi | Pop. Milhões de Habitantes | Consumo Per. Capita/Ano US\$ | Participação no Mercado Mundial |
|-----------|----------------|------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| 1 | EUA | 44.500 | 245 | 182 | 26.2 |
| 2 | Japão | 31.200 | 122 | 256 | 18.4 |
| 3 | Alemanha Ocid. | 10.900 | 61 | 179 | 6.4 |
| 4 | França | 9.100 | 56 | 163 | 5.4 |
| 5 | Itália | 8.400 | 57 | 147 | 4.9 |
| 6 | Reino Unido | 6.800 | 58 | 117 | 4.0 |
| 7 | Canadá | 3.500 | 26 | 135 | 2.1 |
| 8 | Espanha | 3.400 | 39 | 87 | 2.0 |
| 9 | Brasil | 2.500 | 144 | 17 | 1.5 |
| 10 | Coreia do Sul | 2.200 | 43 | 51 | 1.3 |
| - | Resto do Mundo | 47.500 | - | - | 27.8 |
| - | Total | 170.000 | - | - | 100.0 |

Fonte: *Elaboração Própria, GEEIN, com dados Intercontinental Medical Statistics*

Outro aspecto diferenciador diz respeito ao padrão de consumo dos medicamentos. Enquanto os países desenvolvidos gastam mais com medicamentos voltados para combater doenças degenerativas, nos países subdesenvolvidos o consumo concentra-se em remédios para o tratamento de moléstias infecciosas e parasitárias. (Rebouças, 1997)

Em relação a indústria farmacêutica instalada no Brasil, destaca-se algumas peculiaridades importantes. Uma delas é sua forte internacionalização: no ano de 1989, mesmo as empresas estrangeiras não passando de 20% das 450 empresas farmacêuticas que atuavam no mercado nacional, mais de 80% do mercado era ocupado por elas. Isso gera na indústria farmacêutica brasileira um baixo nível de integração vertical: o segmento químico-farmacêutico é ainda pouco desenvolvido, apesar do crescimento registrado nos anos recentes. O domínio exercido pelas multinacionais do setor têm forte influência, uma vez que tendem a manter centralizadas nos países de origem as atividades químico-farmacêuticas. Mas também as empresas nacionais se defrontam com uma série de dificuldades para desenvolver essas atividades.

Entre eles, está o fato de que a indústria brasileira apresenta forte descontinuidade entre os níveis de captação tecnológica, financeira e marketing requeridos para atuar no mercado de produtos patenteados. (Coutinho,1993)

Em se tratando de competitividade, a indústria farmacêutica brasileira é limitada principalmente no segmento de produtos patenteados. A concorrência com as grandes multinacionais através da descoberta e lançamento de novas drogas impõe fortes barreiras tecnológicas às empresas nacionais. As atividades do estágio 1 (P&D de novos fármacos) demandam recursos e qualificações que extrapolam as capacidades das empresas nacionais vinculadas ao setor farmacêutico.

As atividades de pesquisa e desenvolvimento são custosas e requerem pessoal altamente qualificado. Isso impõe um limiar de recursos extremamente elevado para manter uma capacidade inovadora mínima.

A fragilidade das empresas locais explica parte de dificuldade do capital nacional. Na década de 80, entre os 30 maiores, sendo o Laboratório Aché, o mais expressivo deles, registrava vendas de US\$ 100 milhões. Hoje, o mesmo laboratório tem uma receita operacional bruta em torno de US\$ 500 milhões.

Segundo o presidente da empresa norte-americana Pfizer Inc: "empresas com orçamentos menores deverão enfrentar dificuldades. Uma empresa não poderá competir com US\$ 500 milhões ou US\$ 1 bilhão". Acrescenta ainda que : "para que uma empresa permaneça competitiva, o valor

mínimo para pesquisa e desenvolvimento deverá girar em torno de US\$ 2 bilhões". Daí a mínima possibilidade de investimentos em P&D pelas empresas brasileiras.

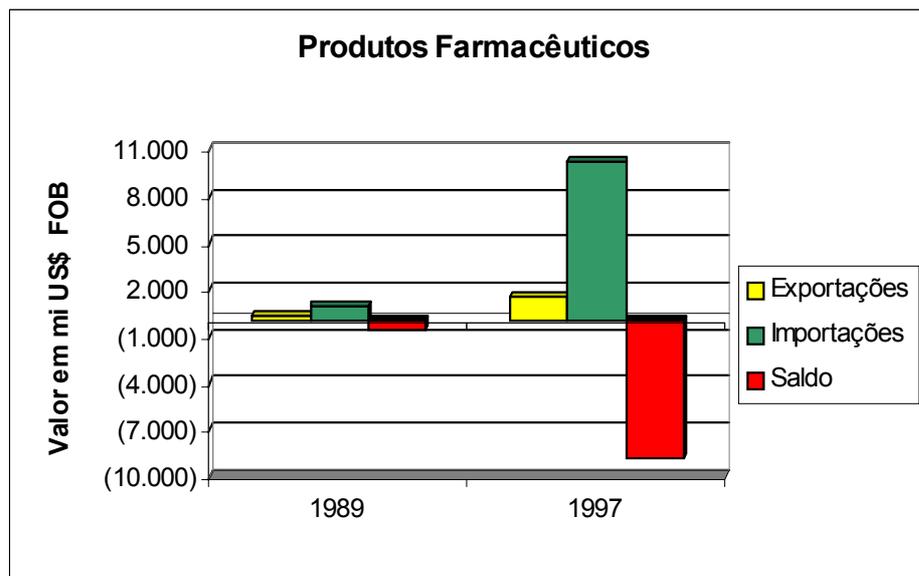
O mesmo não ocorre no caso dos genéricos¹⁶, onde se parte de uma molécula já conhecida, (estágio 2 da produção industrial do fármaco), muito menos exigente em termos dos níveis de competência tecnológica e de investimentos requeridos. Neste segmento, a indústria nacional apresentou um avanço significativo na década de 80, seguido de um recuo a partir do governo Collor e recentemente tomou novo impulso graças a ameaça do governo brasileiro em efetuar a quebra das patentes. Segundo a Lei de Patentes, baixada em 1997, após determinado tempo as drogas registradas no Brasil têm de passar a ser produzidas localmente.

Segundo dados do Ministério da Saúde, o país contabiliza uma economia anual de R\$ 370 milhões com a produção de medicamentos e as reduções de preços negociadas com laboratórios estrangeiros. Dos 13 anti-retrovirais que compõem o coquetel antiaids, 8 são fabricados no Brasil. O maior produtor é o laboratório estatal Far-Manguinhos/Fiocruz, no Rio, que utiliza matéria-prima importada da Índia e China.

O avanço da produção químico-farmacêutica foi significativo na década de 80. O faturamento do setor de fármacos, que não chegava a US\$ 270 milhões em 1982, atingiu aproximadamente US\$ 500 milhões em 1991, sendo que antes do Plano Collor estava na casa dos US\$ 600 milhões. As exportações também cresceram, sendo que as importações, que mostravam uma certa estabilidade até 1986, a partir deste ano voltaram crescer. No ano de 1996 segundo dados da Abifarma¹⁷ o Brasil importava US\$ 300 milhões em produtos acabados no setor farmacêutico. Hoje, importa US\$ 1,5 bilhão, e a situação poderá se agravar ainda mais se as indústrias multinacionais conseguirem interferir na regulamentação da Lei de Patentes, segundo os representantes dos laboratórios nacionais. (Secex,2000)

¹⁶ Um medicamento é considerado genérico quando é equivalente àquele protegido por patente, não só no que diz respeito ao princípio ativo e outras características, mas especialmente porque suas qualidades e resultados são exatamente os mesmos.

¹⁷ Associação Brasileira da Indústria Farmacêutica.



Fonte: Elaboração Própria; Geein; Secex

Mesmo assim, o Brasil oferece um certo conjunto de atrativos tais como, tamanho do mercado, condições de infra-estrutura e comprometimento com investimentos passados, especialmente no caso das grandes empresas químicas.

Outro fator de atração é o próprio Mercosul, capaz de incentivar processos de realocação produtiva. O que significa dizer que Argentina e Brasil, os maiores mercados, foram eleitos pelos grandes laboratórios multinacionais para abrigar fábricas de produção e distribuição, fechando os pontos nos pequenos mercados. Além disso, as multinacionais incentivam uma segunda estratégia: a especialização terapêutica. 'Enquanto na Argentina um laboratório fabrica analgésicos, o mesmo laboratório em outro país fabrica produtos oncológicos. Logo, realiza-se uma transferência de produção entre as nações', diz um representante das empresas multinacionais farmacêuticas.

4. DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS

Esta seção foi elaborada a partir das informações coletadas nos bancos de dados da Info-Trac, no Wright Research Center, no *site* de cada empresa, bem como nos relatórios anuais das empresas, geralmente de 1998, 1999 e 2000 a maior parte deles arquivados no GEEIN em formato papel.

As empresas escolhidas contemplam o objetivo do projeto de pesquisa, bem como a metodologia estabelecida. A amostra é composta por 25 empresas estrangeiras atuantes no Brasil, sendo americanas, japonesas e européias.

A partir da coleta das informações sobre a amostra foram selecionadas informações tais como áreas (segmentos) de atuação, produtos manufaturados ou distribuídos, principais mercados e instalações, principais subsidiárias, faturamento, número de empregados, vendas por empregado, gastos com P&D, estudo dos movimentos de fusões/aquisições entre outras informações.

Depois dos dados terem sido processados elaborou-se uma descrição resumida das empresas (grupos) da subamostra. No final de cada descrição foi feita uma pequena tabela com alguns valores relevantes.

1. GLAXO WELLCOME PLC

Glaxo Wellcome Plc, é um dos maiores conglomerados mundiais farmacêuticos, desenvolve e produz medicamentos prescritos indicados para o tratamento de infecções virais, doenças dermatológicas, doenças cardiovasculares e do sistema respiratório, úlceras estomacais, câncer, AIDS entre outras doenças.

É a maior empresa farmacêutica do Reino Unido e é um dos maiores grupos internacionais que desenvolve, produz e comercializa medicamentos em todo o mundo. A Glaxo Wellcome foi formada no dia 16 de março de 1995, quando a Glaxo adquiriu a Wellcome Plc.

O grupo tem unidades produtivas em 33 países e seus produtos são comercializados em 150 países. Os maiores mercados do grupo incluem Estados Unidos, Japão, Alemanha, França, Itália e o próprio Reino Unido. Durante o ano de 1998 o grupo adquiriu Biddle Sawyer e 80% da Polfa Poznan S.A. e desfez a *joint venture* que possuía com Warner-Lambert (esta última foi adquirida pela empresa norte-americana Pfizer Inc no ano 2000).

Em janeiro do ano 2000 a empresa passou por um importante estágio de reestruturação industrial e parte deste processo incluiu sua fusão com a empresa SmithKline Beeckam, fundada em 1830, também do Reino Unido.

As mudanças na indústria farmacêutica foram vitais para que a fusão ocorresse. Os avanços em ciência e tecnologia, a crescente importância do marketing e a emergência de pacientes como consumidores, exigem empresas dotadas de conhecimento e capacidade. A GlaxoSmithKline é desde sua fusão uma empresa global, baseada em pesquisa. A sede da empresa é no Reino Unido. A nova companhia é líder em termos de fatia do mercado, detendo 6.9%¹⁸ do mercado farmacêutico mundial.

No ano de 1999, as vendas da Glaxo Wellcome Plc totalizaram US\$ 12.200 bilhões de dólares. Isso representa um aumento de 6,4% comparado com o ano de 1998.

O principal destino das vendas da Glaxo Wellcome durante o ano de 1999 foi os Estados Unidos, com 40% do total das vendas da empresa.

Os gastos com pesquisa e desenvolvimento em 1999 foram de US\$ 2.056 bilhões de dólares, ou o equivalente a 14.9% das vendas daquele ano. Em 1998 foram gastos US\$ 1.930 bilhões. São mais de 10.000 pessoas envolvidas em atividades de P&D ao redor do mundo. A intenção agora da GlaxoSmithkline é de ter gastos anuais em pesquisa de US\$ 5 bilhões. Os principais centros de pesquisa da Glaxo Wellcome e que agora foram incorporados pela fusão são:

- Reino Unido – Stevenage, Greenford, Ware
- Estados Unidos – Research Triangle Park, North Carolina; Palo Alto, California
- Japão – Tsukuba Science City
- Itália – Verona
- França– Les Ulis
- Espanha – Madrid
- Canadá – Mississauga.

A empresa contava no ano de 1999 com 60.726 funcionários. A maior parte deles estabelecidos na Europa (28.600).

A GlaxoSmithKline, que deve faturar no Brasil neste ano US\$ 200 milhões, lançou em outubro no mercado brasileiro uma nova vacina e negocia um projeto para produção e fornecimento ao governo de seis medicamentos

¹⁸ Dados fornecidos pela própria empresa.

para o tratamento da Aids, entre os quais os novos remédios Agenerase e Ziagenavir.

A empresa é pioneira no tratamento do vírus HIV com AZT, Epivir e Biovir, dos quais não é mais proprietária das patentes. Pelo projeto, os medicamentos serão produzidos no Brasil já a partir de 2002 ou 2003. Mas ainda não foi discutida a questão das patentes. A GlaxoSmithKline já vende o Agenerase e o Ziagenavir para o governo, mas em quantidades pequenas. A idéia é que os seis medicamentos do laboratório sejam destinados para grandes terapias.

A nova vacina, chamada Refortrix, é um reforço imunológico contra difteria, tétano e coqueluche dirigida aos adultos. Recentemente, a GlaxoSmithKline iniciou a comercialização da vacina Infanrix Hexa, com proteção para seis doenças infantis. A divisão de vacinas tem tido um desempenho bom para a empresa neste ano.

O volume substancial de investimentos diretos feitos pelas multinacionais farmacêuticas no Brasil e os gastos com pesquisas e desenvolvimento de medicamentos também são fatores, que levam o governo a uma postura de negociação.

O setor farmacêutico, como um todo, vem contabilizando, desde a desvalorização do real em janeiro de 1999, queda no faturamento. As vendas que chegaram a US\$ 7 bilhões até 1998, agora estão na faixa de US\$ 5,5 bilhões. A crise, segundo a Glaxo, está localizada no Brasil e na Argentina, não afetando os negócios da companhia nos Estados Unidos, Europa e mesmo no México. A crise do mercado está relacionada a alta do dólar (com forte impacto no preço dos princípios ativos dos medicamentos, a maioria importados), avanço dos genéricos e similares com a perda de várias patentes, congelamento dos preços e o desaquecimento da economia. Os genéricos têm roubado fatia de mercado dos produtos de marca, como o Amoxil e Antak, da Glaxo SmithKline, sem aumentar o volume de vendas do mercado.

Em pesquisas clínicas, a GlaxoSmithKline está investindo este ano US\$ 8 milhões em 30 estudos terapêuticos envolvendo 2.500 pacientes de 145 instituições. Em 2002, estão previstos de US\$ 6 milhões a US\$ 7 milhões.

Com relação à fusão, a empresa avalia que o processo de integração das duas companhias no Brasil, hoje com 1.700 funcionários contra 2.200 no

começo do ano, está sendo muito bem sucedido e deverá estar finalizado em 2003. A companhia não tem projetos de novos investimento nas suas fábricas. Há dois anos foram investidos quase US\$ 300 milhões. Entre seus planos está a redução de 3.400 funcionários em todo o mundo e o fechamento de fábricas no máximo em 4 anos, dado que a empresa anunciou que não alcançará a meta de aumento das vendas e de lucro em pelo menos 10% em relação ao ano anterior.

A inglesa Glaxo SmithKline, que deve faturar no Brasil neste ano US\$ 200 milhões, lançou em outubro no mercado brasileiro uma nova vacina e negocia um projeto para produção e fornecimento ao governo de seis medicamentos para o tratamento da Aids, entre os quais os novos remédios Agenerase e Ziagenavir. A empresa é pioneira no tratamento do vírus HIV com AZT, Epivir e Biovir, dos quais não é mais proprietária das patentes.

Pelo projeto, os medicamentos serão produzidos no Brasil já a partir de 2002 ou 2003. Mas ainda não foi discutida a questão das patentes. A GlaxoSmithKline já vende o Agenerase e o Ziagenavir para o governo, mas em quantidades pequenas. Pelo projeto, a idéia é que os seis medicamentos do laboratório sejam destinados para grandes terapias.

A nova vacina, chamada Refortrix, é um reforço imunológico contra difteria, tétano e coqueluche dirigida aos adultos. Recentemente, a GlaxoSmithKline iniciou a comercialização da vacina Infanrix Hexa, com proteção para seis doenças infantis. A divisão de vacinas tem tido, segundo a empresa está tendo um desempenho bom este ano.

| <i>Empresa</i> | <i>Ano de fundação</i> | <i>Faturamento 1999 (US\$ bilhões)</i> | <i>Vendas/Empregado (US\$)</i> | <i>Gastos com P&D - 1998 (US\$ milhões)</i> |
|--------------------|------------------------|--|--------------------------------|---|
| Glaxo Wellcome Plc | 1995 | 12.198 | 200.874 | 2.056 |

2. PFIZER INC.

A Pfizer é uma empresa de origem norte-americana que *pesquisa, desenvolve, produz e comercializa produtos nas áreas de saúde humana e*

animal e de consumo. Possui 100 unidades industriais espalhadas pelo mundo e está comercialmente presente em 150 países.

No Brasil desde 1952, a Pfizer emprega atualmente no país cerca de 1.400 funcionários. Entre os produtos comercializados pela empresa destacam-se o Viagra, indicado para a disfunção erétil, o Lipitor, para colesterol alto, o Carduran, para a HPB (Crescimento benigno da Próstata), o Norvasc e o Accupril para hipertensão, o Zitromax, para infecções respiratórias, e o Zolof, para depressão.

As principais atividades do Grupo Pfizer podem ser divididos em dois segmentos de negócios: Produtos Farmacêuticos e de Consumo. O segmento farmacêutico consiste na produção de medicamentos para a saúde humana e animal. Os produtos farmacêuticos incluem medicamentos para o tratamento de doenças cardiovasculares, doenças infecciosas, distúrbios do sistema nervoso central, diabetes, disfunções eréteis, artrites, alergias e outros problemas. Para a saúde animal são destinados produtos incluindo antiparasitas, anti-infecciosos e anti-inflamatórios e vacinas. A empresa adquiriu Warner-Lambert no ano 2000, num movimento característico do setor farmacêutico de fusões/aquisições. Os produtos farmacêuticos responderam por 81% do faturamento em 2000, e os produtos para consumo, 19%.

Pfizer é uma empresa farmacêutica internacional considerada na atualidade como uma das maiores empresas em pesquisa na área de saúde do mundo. Com presença em mais de 150 países e fábricas em 30, emprega em todo o mundo mais de 47.000 pessoas.

Em 1995 Pfizer alcançou um êxito no *Japão*, o segundo maior mercado sanitário do mundo, ao superar pela primeira vez sua cifra total de vendas naquele país, US\$ 1.000 milhão de dólares.

Ao longo da década de 90, Pfizer ampliou sua presença na *Ásia oriental* com a construção de uma planta farmacêutica em Dalian (China), reintroduziu-se no Vietnã depois do levantamento do embargo dos Estados Unidos e vem expandindo-se nos crescentes mercados do sudeste asiático.

- Bem estabelecida na *Europa* a Pfizer tem reforçado recentemente sua presença nos países do Leste Europeu.

- Na *América Latina*, atualmente a zona com maior crescimento da indústria farmacêutica, Pfizer também tem aproveitado oportunidades de expansão. Nos

últimos três anos Pfizer tem escalado desde a posição número 18 para os dez primeiros nesta região.

No ano de 2000 as vendas da Pfizer foram de US\$ 29.570 bilhões. Isso representa um aumento de 82.2% em relação ao ano de 1999, quando as vendas foram de US\$ 16.230 bilhões. A aquisição da Warner-Lambert Company teve uma importante colaboração para o crescimento nas vendas da Pfizer. Este é o quinto ano consecutivo de aumento das vendas da Pfizer Inc, desde 1995, as vendas cresceram num total de 194%.

A Pfizer Inc. anunciou em fevereiro de 2000 a compra da Warner-Lambert Co. por cerca de US\$ 91,4 bilhões, através da permuta de ações e assunção da dívida. A companhia resultante da transação é a segunda maior fabricante de medicamentos do mundo. O negócio foi concluído após três meses de disputa entre Pfizer e American Home Products Corp. - que, antes da Pfizer iniciar sua oferta hostil, havia fechado um acordo de fusão amigável com a Warner-Lambert, no valor de US\$ 58 bilhões.

Com a aquisição, a empresa passou a ter o controle total do Lipitor, medicamento contra o colesterol que poderá se tornar líder de vendas da nova companhia, com receitas próxima a US\$ 6 bilhões ao ano. A Pfizer é uma das maiores vendedoras de medicamentos para o coração. É dona do Norvasc, o mais vendido do mundo para pressão alta com vendas de US\$ 3 bilhões em 1999. No Brasil, a fusão da Warner-Lambert e da Pfizer resultou numa companhia com receita de US\$ 500 milhões por ano. A maior operação local das empresas antes da aquisição era da Warner-Lambert que possuía cinco fábricas - duas na cidade de São Paulo, uma em Bauru, uma em Guarulhos e outra no Rio -, com uma receita equivalente a US\$ 270 milhões, depois do impacto da desvalorização cambial de 1999.

A fábrica de remédios controlada pela Warner-Lambert no Brasil é o laboratório Parke Davis, do Rio de Janeiro. Essa é a operação mais compatível com a Pfizer. As outras quatro fábricas da Warner são tradicionais fornecedores locais de chicletes, balas e doces (*candies*). A empresa é dona das marcas líderes de chicletes, como Adams, a Bubaloo e Trident. Em Bauru, no interior de São Paulo, a empresa opera na antiga unidade da Philip Morris, onde produz os chicletes da marca Ping-Pong , Ploc e balas. A empresa

também detém a marca Mirabel (waffles) de lanches, com fábrica do bairro paulistano do Limão. Ao todo a empresa emprega 2 mil pessoas no Brasil.

A Pfizer faturou US\$ 229 milhões no País em 1999, um dos maiores mercados para o seu medicamento Viagra em todo o mundo. Ela é dona de uma única fábrica em Guarulhos, na Grande São Paulo, e tem sede em São Paulo. No total, emprega 1.400 funcionários.

Além do Viagra, os medicamentos da Pfizer que mais vendem no Brasil são o Carduran, para tratamento da próstata; o Norvasc, para hipertensão, e o Citalor, que reduz o colesterol.

A montagem da linha de produção do Viagra, na sede da Pfizer em Guarulhos, foi finalizada em janeiro de 2001. A capacidade é de 900 mil unidades por dia. No Brasil desde 1952, a multinacional está investindo cerca de US\$ 3,2 milhões em equipamentos. A fábrica é a primeira a produzir o medicamento em toda a América Latina, e entre os planos está abastecer países vizinhos, especialmente a Argentina. Durante o ano passado, as vendas do Viagra alcançaram aproximadamente US\$ 32 milhões no mercado interno, 24% de todos os negócios da Pfizer no País, e cerca de 90% do mercado de medicamentos utilizados no tratamento de impotência sexual. Entre janeiro e junho, a média mensal de faturamento com o produto chegou a US\$ 3 milhões. No Brasil, segundo a Pfizer, em média, a cada cinco segundos é consumido um comprimido. Neste ano, o mercado de produtos contra disfunção erétil, disputado também pelo Regitina, da Novartis, e o Vasomax, da Schering Plough, entre outros, deverá movimentar cerca de US\$ 40 milhões no País

A Pfizer anunciou em novembro de 2000 uma revisão nas operações de pesquisa e desenvolvimento, criando uma nova estrutura que servirá de base para os investimentos de US\$ 4,5 bilhões que serão direcionados no próximo ano. Segundo a companhia farmacêutica as operações de pesquisa deverão ser realizadas em oito locais diferentes, enquanto as de desenvolvimento serão concentradas em um único local em New London, no estado de Connecticut.

A estrutura planejada pela Pfizer é similar à da concorrente GlaxoSmithKline, empresa que terá o segundo maior orçamento de pesquisa e desenvolvimento após a fusão entre Glaxo Wellcome e SmithKline Beecham no ano passado. No setor de pesquisa, a intenção era manter os pequenos

centros, mas no setor de desenvolvimento, onde a economia de escala é importante, a empresa deseja operar globalmente. Um setor é descentralizado e o outro é centralizado.

A maior parte do faturamento da empresa deriva de seu mercado doméstico, Estados Unidos: no ano 2000, as vendas destinadas ao país foram de US\$ 17.950 bilhões, ou seja, o equivalente a 60.7% do total das vendas.

Os gastos com P&D na Pfizer Inc no ano 2000 foram de US\$ 4.440 bilhões, isso equivale a 15% do total das vendas. Em 1999, a Pfizer gastou US\$ 4.036 bilhões em P&D, e representou 15% das vendas daquele ano. Durante os últimos cinco anos a empresa tem aumentado seus investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Em 1995, a empresa gastou em P&D US\$ 1.854 bilhões e em 2000, US\$ 4.440 bilhões.

Os pilares da pesquisa científica da Pfizer se constituem de 4 centros de pesquisa situados em Groton, (Conecticut, Estados Unidos); Sandwich, (Reino Unido); e Nagoya, (Japão). Estas equipes se relacionam com uma rede de pesquisadores da Europa, Japão, Canadá, Austrália, e outras organizações da Pfizer em todo o mundo, formando uma equipe de trabalho de 4.500 pesquisadores. Esta estrutura incomum de investigação permite à Pfizer beneficiar-se de grandes cientistas espalhados pelo mundo. Graças a isso é atribuído a Pfizer a propriedade de quatro dos dez medicamentos mais vendidos do final da década de 90.

A Pfizer começou o ano 2000 promovendo uma reestruturação mundial nas operações da divisão de saúde animal. Trata-se de um redesenho geográfico. A América Latina foi dividida em duas regionais - a do norte (da Colômbia para cima) e a do Sul.

As três divisões mundiais - América do Norte, Europa e Ásia/América Latina - foram subdivididas em seis: Além de Europa e América do Norte, o Japão terá uma divisão de negócios própria; e uma outra foi criada para abarcar os demais países asiáticos. As outras duas divisões são as da África (África do Sul e Zimbábue) e da Austrália e Nova Zelândia. O Brasil passou a ser o centro administrativo da Pfizer Saúde Animal na metade meridional da América Latina, formada também por Argentina, Uruguai, Paraguai, Chile, Equador, Peru e Bolívia.

A maior parte dos negócios da Pfizer Saúde Animal, no Brasil, é de produtos para bovinos - 70% do faturamento, que no ano passado foi de US\$ 67 milhões. Em termo absolutos, o resultado do ano passado foi 27% inferior aos US\$ 92 milhões de 1998. Diretores da empresa atribuíram a queda à desvalorização cambial de janeiro de 1999, que acabou reduzindo o faturamento em dólar da companhia.

| Empresa | Ano de fundação | Faturamento 2000 (US\$ bilhões) | Vendas/Empregado (US\$) | Gastos com P&D – 2000 (US\$ milhões) |
|------------|-----------------|------------------------------------|----------------------------|---|
| Pfizer Inc | 1849 | 29.754 | 328.600 | 4.435 |

3 . NOVARTIS

Acompanhando a tendência do setor farmacêutico mundial duas das maiores empresas farmacêuticas tradicionais do mundo, a Ciba e a Sandoz, ambas com sede na Suíça, juntaram-se para unirem suas forças. Em 7 de março de 1996, as duas diretorias anunciaram o plano de realizarem uma das maiores fusões da história. Aprovada pelos acionistas e pelas autoridades nos principais países, a fusão deu origem à Novartis, empresa que já nasceu entre as líderes mundiais em Ciências da Vida, atuando nas áreas de Saúde, Agricultura e Nutrição.

A empresa é uma das maiores empresas de medicamentos do mundo. Possui três grandes divisões mundiais - Saúde, Agricultura e Nutrição.

A empresa atua nos seguintes segmentos: Cuidados com a Saúde : pesquisa, desenvolve, produz e comercializa remédios para uso em transplantes, doenças do sistema nervoso central, cardiovasculares, doenças do sistema respiratório e endócrino, dermatológico, oncologia, hematologia e reumatismo, ossos e terapia hormonal, produção de lentes de contato, produtos oftálmicos em geral, e marketing de produtos sob prescrição médica. Agrobusiness: produção e proteção para produtos agrícolas, sementes para produtores especializados, distribuição para fazendas, sementes vegetais, e produção e marketing de produtos destinados à saúde animal. Produtos para Consumo: Nutrição, produtos para auto-medicação. No ano 2000 as vendas da Novartis foram de US\$ 20.840 bilhões. Isso representa um aumento de 10.3%

em relação ao ano de 1999. Este é o terceiro ano consecutivo que ocorre elevação nas vendas da Novartis.

Em termos de segmentos, as vendas da área farmacêutica, respondendo por 17.611 bilhões de francos suíços foram as que tiveram maior participação no total, com praticamente 50% das vendas.

As Américas foram o principal destino das vendas da Novartis no ano 2000, sendo responsável por 50% do total das vendas, a Europa foi responsável por 32% das vendas, enquanto que Austrália, África e Ásia respondeu por 18% das vendas.

Os gastos da Novartis em P&D durante o ano 2000 representaram 13.8 % das vendas, aproximadamente US\$ 3 bilhões, no ano de 1999 os gastos foram equivalentes à 13.9% das vendas. Isso reflete a contínua ênfase no desenvolvimento farmacêutico, com numerosos projetos em fase de desenvolvimento clínico e na fila para serem registrados. A empresa emprega neste segmento 12.417 funcionários, sendo 7.328 na Europa, 4.036 nas Américas e 1.053 funcionários na Ásia/África e Austrália.

Seguindo a tendência dos setores altamente competitivos, as fusões e associações tornaram-se uma palavra de ordem para as empresas destas áreas. Um exemplo decorre da fusão das unidades agrícolas da Novartis e Astra Zeneca, anunciada em dezembro de 1999. Syngenta - nome criado para a nova empresa - líder absoluta do mercado brasileiro de defensivos, com 21% de participação. O setor, que movimentou US\$ 2,5 bilhões no ano de 98, era um dos poucos no País que não havia passado pelo processo de concentração de empresas.

O nome Syngenta, aliás, é resultado das palavras gregas e latinas 'syn' (juntos) e 'gentes' (pessoas), que juntas significam algo como integração de forças e pessoas. No ranking daquele ano das empresas de defensivos que atuam no País, a Zeneca do Brasil aparece na segunda posição, com 8,5% de 'market share', seguida de perto pela Milenia (com 8,3%), DuPont (8,1%), Cyanamid (8,1%), Monsanto (7,2%), Bayer (7,1%), AgrEvo (6,1%) e Basf (com 5,7%). Já a Novartis figurava como líder de mercado, com 12,4% de participação nas vendas.

Com a nova fusão, a Syngenta ficara numa 'folgada' posição, mais precisamente com 20,9% do mercado de defensivos. A junção entre as duas

multinacionais seguiu uma tendência mundial, sinalizada pela globalização. Com operação no Brasil desde 1928, a Zeneca faturou US\$ 225 milhões em 98 com a venda de defensivos. Somando o setor de sementes e farmacêutico, a receita da empresa sobe para US\$ 454 milhões.

Já a Novartis que iniciou suas atividades no País em 1997, depois da união das empresas suíças Sandoz e Ciba, pretendia fechar o ano de 1999 com um faturamento de US\$ 310 milhões no segmento de defensivos, segundo Márcia Lapastina. Líder também na área farmacêutica e ainda com atuação no setor de sementes e nutrição, a subsidiária faturou US\$ 880 milhões em 1998. A nova empresa Syngenta, por sua vez, passa a ser a primeira companhia do mundo totalmente dedicada ao agrobusiness, com vendas de US\$ 7,9 bilhões, além de assumir a liderança mundial no mercado de produtos agroquímicos, hoje liderado pela Aventis.

Presente em mais de 90 países, a Novartis registrou faturamento mundial de US\$ 4,15 bilhões no setor de defensivos agrícolas em 1998, com 13,3% de market share. A AstraZeneca, com fábricas espalhadas em 25 países, obteve receita de US\$ 2,85 bilhões no ano passado, com 9,1% de participação.

Com a fusão, as multinacionais terão 22,4% do mercado mundial de defensivos, ficando à frente da Aventis, que era líder do setor, com participação de 14,6% e vendas em torno de US\$ 4,6 bilhões. Em novembro de 2000, a Novartis desfez-se de sua fusão de seus negócios agrobusiness com a Syngenta AG.

Entre as principais estratégias da Novartis está a de adquirir inovações descobertas por terceiros para manter o atual ritmo de investimentos em pesquisa e desenvolvimento que está entre 20% e 21% do faturamento. Segundo a empresa, esta é a receita para manter-se na liderança mundial no negócio de ciências da vida. O lançamento mundial de um novo produto custa em torno de US\$ 70 milhões, e é justamente esse parâmetro que pode determinar se é melhor para a companhia comprar descobertas de terceiros ou simplesmente operações inteiras com posições estratégicas em áreas de produtos com que a empresa decida adicionar em seu *core-business*. Os produtos da empresa com menos de dois anos de vida representam ainda menos de 10% da receita do grupo e a prioridade da empresa é a renovação

do portfólio, bem como *reforçar sua posição ainda um pouco fragilizada entre os concorrentes nos Estados Unidos* e ganhar terreno no novo mercado da China, que está deixando de consumir apenas medicamentos homeopáticos.

No Brasil a Novartis iniciou suas atividades em 2 de janeiro de 1997, com a união entre Sandoz e Ciba, empresas que já estavam no País há mais de 60 anos. A empresa ocupa o primeiro lugar nos mercados farmacêuticos e de defensivos agrícolas, com destacada atuação também nos segmentos de saúde animal, sementes, nutrição e produtos oftálmicos. Possui, no país fábricas em Taboão da Serra (SP), Resende (RJ), unidades de beneficiamento de sementes em Ituiutaba (MG) e Matão (SP), centros de pesquisa de sementes em Cascavel (PR) e Uberlândia (MG), além de escritórios regionais.

A lista das 500 maiores empresas do País, segundo Melhores e Maiores 2000, da Revista Exame, aponta a Novartis Farma como o maior laboratório do País, com faturamento de US\$ 380 milhões no ano passado. Como líder do mercado farmacêutico brasileiro, a Novartis Farma investe anualmente cerca de US\$ 2 bilhões em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Da sua linha de produtos, fazem parte os antiinflamatórios mais prescritos no País, medicamentos que aumentam o índice de sucesso no transplante de órgãos e produtos que são referência no tratamento da epilepsia. A Novartis Farma também é líder na prevenção e tratamento da osteoporose, e tem participação destacada no tratamento de doenças cardiovasculares, asma e câncer. A empresa é pioneira, ainda, no lançamento de produtos transdérmicos para a Terapia de Reposição Hormonal. O setor farmacêutico mundial da Novartis teve um faturamento de US\$9,6 bilhões.

Em fevereiro de 1998, a empresa anunciou que fechará ou venderá 35 de suas 62 fábricas em torno do mundo até o final de 2002, e concentrar na Europa a produção de medicamentos. Essa concentração vai permitir economias de US\$140 milhões por ano, e provocará 1,1 mil demissões principalmente nas Américas e na Ásia.

A Novartis explicou que o corte radical no número de usinas é 'um passo a mais' na estratégia desenvolvida a partir da megafusão entre Ciba e Sandoz, em 1996. Ao todo a empresa terá cortado 12 mil empregos, o

equivalente a 10% da mão-de-obra que as duas firmas tinham na época da fusão.

Embora com menos fábricas, a número um mundial do setor espera aumentar a produção e as vendas entre 8 e 10% ao ano. Na produção de medicamentos (produção galênica, ou seja, comprimidos, injeções etc), 32 das 52 fábricas serão fechadas ou vendidas. A região Ásia-Pacífico será a mais atingida, onde a Novartis conta eliminar 13 de suas 19 fábricas atuais. O programa de reestruturação no setor químico será menos doloroso. O superlaboratório quer se desembaraçar de três de suas dez fábricas. Apenas uma será mantida na América Latina — em Resende (RJ), no Brasil. Todas as seis européias serão mantidas e mesmo reforçadas. Na verdade, o laboratório decidiu investir R\$ 60 milhões na construção de mais uma fábrica (de defensivos agrícolas) em Resende que era da Sandoz.

O grupo justifica o seu programa de reestruturação, argumentando que hoje a concentração da produção em alguns locais é evidente. Nada menos de 7,5 mil empregos em termos mundiais foram suprimidos até setembro, como parte da junção entre Ciba e Sandoz. A maioria foi resultado de aposentadorias antecipadas. Ao mesmo tempo, o gigante suíço contratou 2 mil pessoas, para reforçar novas áreas. Hoje, a Novartis tem aproximadamente 88 mil empregados no mundo todo, comparados a 120 mil de Ciba e Sandoz no momento da fusão. Os planos de reforma de Novartis são, na verdade, uma exigência da indústria farmacêutica na busca do aumento de ganhos e redução de custos, particularmente em áreas tão exigentes como pesquisa e desenvolvimento. Nos últimos 20 anos, o custo de produção de um remédio passou de US\$54 milhões para US\$500 milhões. Ainda hoje, a Novartis fatura boa parte de seus lucros com remédios antigos, caso do Voltarene (antiinflamatório), cujas vendas alcançam US\$ 4,6 bilhões por ano. Em seguida, vem Sandimmun-Neoral (transplantes), com US\$ 4,2 bilhões.

Seguindo os planos de investir no Brasil, a Novartis lançou um plano de investimentos para as suas unidades de beneficiamento de sementes de Matão e de Ituiutaba (MG). Inicialmente, está empregando R\$ 1 milhão em sua usina de Matão, cujas instalações foram ampliadas em 3,6 hectares, totalizando 12 hectares. A ampliação foi um preparativo para uma segunda etapa de investimentos, da ordem de R\$ 3 milhões, que tornará a unidade de Matão

capacitada para processar 18 mil toneladas de milho ao ano, contra as atuais 12 mil toneladas. Os recursos também envolvem a modernização da filial de Ituiutaba.

As duas são as únicas unidades da Novartis específicas para o processamento de sementes. O objetivo da empresa é tornar a filial de Matão uma central especializada em milho. Os investimentos na unidade de Matão não significam a entrada da companhia no mercado de transgênicos. Mas assim, que for liberado o mercado de transgênicos, a Novartis estará tecnologicamente pronta para substituir parte do fornecimento hoje feito pelo milho convencional. A empresa já trabalha com milho transgênico na Argentina, Europa e nos Estados Unidos. Ocupa uma fatia de 12% a 15% do mercado americano de grãos convencionais e geneticamente modificados.

A unidade de Ituiutaba será explorada principalmente por outros grãos, como sorgo e girassol, e hortaliças e flores.

Juntas, as duas filiais somaram 700 mil sacas de 20 quilos de sementes processadas em 1998. Para 99, a produção chegou a 1 milhão de sacas, movimentando R\$ 60 milhões. Matão, onde estão 80 funcionários efetivos e temporários, responde por 40% do faturamento.

Criada em 1983 sob o nome de Sociedade Agrícola Germinal, a usina de beneficiamento de sementes de Matão foi vendida para a Ciba que, em 1996, associou-se à Sandoz. A unidade, que fica às margens da Rodovia Washington Luiz, opera 24 horas e utiliza a produção de milho de agricultores da região de Guaíra e de municípios próximos.

| <i>Empresa</i> | <i>Ano de fundação</i> | <i>Faturamento 2000 (US\$ bilhões)</i> | <i>Vendas/Empregado (US\$)</i> | <i>Gastos com P&D – 2000 (US\$ bilhões)</i> |
|----------------|------------------------|--|--------------------------------|---|
| Novartis | 1996 | 20.841 | 308.058 | 3.000 |

4 . RHODIA

A Rhodia é uma empresa mundial, líder em química de especialidades, com atuação em 135 países, possui 110 fábricas, 29.500 empregados e um faturamento anual da ordem de US\$ 6.500 bilhões. Organizada mundialmente

em cinco divisões (Orgânica Fina, Especialidades para Produtos de Consumo, Especialidades Industriais, Poliamida e Serviços e Especialidades) que ocupam posições de liderança em seus mercados, a empresa já nasceu como uma das principais empresas da química de especialidades do mundo.

Entre suas atividades da Rhodia mundial estão produção, distribuição, importação, exportação de produtos químicos e farmacêuticos, têxteis, produtos agrícolas, produtos veterinários e alimento animal, técnicas e controles de serviços. *Química Fina*: química das ciências da vida, ingredientes farmacêuticos, e aromas. Especialidades de Consumo: alimento, HPCII e fosfatos. *Especialidades Industriais*: tintas e borrachas, silicões, papéis, tintas e materiais para construção. *Polímeros*: plásticos, fibras, fios industriais e fios têxteis.

No Brasil, a Rhodia atua desde 1919 e está organizada nas seguintes divisões/empresas: Rhodia Química de Performance, Rhodia Orgânica Fina, Rhodia Poliamida América do Sul, Rhodia Acetow e Rhodia-ster. A empresa tem fábricas em três Estados (São Paulo, Minas Gerais e Pernambuco) e um efetivo de 4400 mil pessoas. A Rhodia que se transformou em 99 na divisão brasileira de química e especialidades do grupo francês Rhône-Poulenc, é um dos maiores fornecedores da indústria têxtil do Brasil.

Em 1998, a Rhodia desligou-se da subsidiária brasileira da alemã Hoechst na produção de fios e filamentos, na sociedade chamada Fairway. A Rhodia ficou com os negócios de nylon e reagrupou suas operações na Rhodia Poliamidas aproveitando a preferência da demanda por mercados locais.

A Rhodia Poliamida é uma fatia importante da maior operação do grupo francês Rhône-Poulenc no Brasil. Esta área representa praticamente 2/3 das operações locais do grupo no Brasil.

A Rhodia Poliamida América do Sul é uma das principais empresas no mercado de náilon têxtil no Brasil, segmento que passou a atuar de forma mais efetiva no final de 98 com o fim da Fairway Filamentos. A empresa concentra sua produção na área de fios têxteis, fios industriais, plásticos de engenharia e intermediários. No segmento de fios têxteis, a Rhodia produz cerca de 30 mil toneladas por ano e fatura US\$ 130 milhões. Segundo o vice-presidente da Rhodia Poliamida, a empresa investiu cerca de US\$ 20 milhões no ano 2000 para aumentar em 20% a capacidade de produção de sua fábrica de náilon em

Santo André, na Grande São Paulo. A empresa também está dobrando a capacidade de produção de fios para tecelagem, a partir de rolos engomados, para 4 mil toneladas/ano. 'Somos líder nesse mercado no Brasil com 70% de participação', disse o vice-presidente.

Em Jacareí a empresa possui uma fábrica que faz a texturização (acabamento) em cerca de 12 mil toneladas de náilon por ano. O carro-chefe da Rhodia são os fios diferenciados. Este ano a empresa lançou, de forma inédita no mercado mundial, o fio antibacterial 'Amni Biotech', produto que impede a formação das bactérias do odor sobre o tecido.

A Rhodia-ster, a subsidiária brasileira da Rhodia dedicada à produção de poliéster, garante boa contribuição para o faturamento da companhia, cerca de 28%.

O Brasil depois de tornar-se pólo de desenvolvimento de novos aromas sintéticos da Rhodia, está prestes de ganhar ainda mais destaque na estratégia mundial da divisão de perfumes e especialidades das empresa. Isso se deve ao fato de que a empresa passou a se interessar por um segmento que até recentemente desprezava - o das essências naturais. A partir de então, a Rhodia lançou a possibilidade de fazer aquisições no país.

É na ponta da cadeia petroquímica, perto do mercado de consumo, que a Rhodia encontra sua maior rentabilidade. A empresa está se afastando das matérias-primas e se especializando, no Brasil e em todo o mundo, na venda de soluções tecnológicas para a indústria de bens de consumo não-duráveis e semi-duráveis. Seus vendedores trabalham junto aos clientes no desenvolvimento de novas substâncias ativas. Os principais alvos são as indústrias de higiene, limpeza e alimentação, além do setor têxtil.

De acordo com o presidente da empresa para a América Latina¹⁹, é muito mais rentável desenvolver tensoativos para detergentes do que fabricar ácido tereftálico ou poliéster, o popular PET, usado em vasilhame de refrigerantes. Graças aos resultados obtidos nas divisões de poliamidas (náilon) e química de performance que o plano de aquisições da Rhodia se desenvolve com mais velocidade.

Nos últimos três anos a empresa adquiriu a unidade de produção de aditivos de alimentos da norte-americana Praxair na Argentina; uma fábrica de

surfactantes (substâncias usadas em detergentes e cosméticos) no México; o controle da chilena Gelymar, produtora de um composto à base de algas utilizado em alimentos e sucos chamado carragenato; e, mais recentemente, a Venesil, da Venezuela, fabricante de sílicas, insumos para a indústria de calçados e de cremes dentais. As aquisições seguem a lógica da proximidade estratégica e da complementação de linhas de produtos.

Do total do faturamento da Rhodia no ano 2000 na América Latina, de US\$ 1.16 bilhão, cerca de 20% veio da divisão de química de performance, que inclui os negócios com sílica, silicone e especialidades para o mercado de consumo.

Dentre as estratégias adotadas pela empresa está em obter vantagens de ser uma empresa verticalizada somente em alguns segmentos estratégicos. Mas seu avanço na cadeia vai até certo ponto. A Rhodia acredita que quanto mais o fabricante se aproxima das matérias-primas básicas, menores suas margens de lucro e maiores seus riscos por conta das oscilações de preços.

A área de alimentos recentemente passou a ter importância estratégica para a empresa. Um indicativo dessa mudança foi a aquisição da chilena Gelymar, especialista em espessantes, utilizados para melhorar a aparência dos alimentos industriais.

O mercado latino-americano de aditivos para alimentos é de mais de US\$ 1.1 bilhão e a prova definitiva da aposta global da Rhodia neste negócio foi a aquisição em 1999 da companhia britânica Albright Wilson.

As vendas da Rhodia no ano 2000 por região geográfica se distribuíram deste modo: Ásia 13%, América Latina 14%, América do Norte 23% e Europa 50%.

A Rhodia apresentou vendas de US\$ 6.490 bilhões no 2000. Isso representa um aumento de 34.3% em relação ao ano de 1999.

Produtos destinados ao consumo responderam por 30% do total das vendas da Rhodia. Já as especialidades industriais responderam por 17%. Dentre os países da América Latina, o Brasil é o que tem maior participação nas atividades da empresa, sendo responsável por 70% das vendas da América Latina. O país apresentou um crescimento nas vendas de 15% no ano

¹⁹ Gazeta Mercantil - 01 de março de 2001.

2000 (US\$ 944 milhões) em relação ao ano de 1999, quando as vendas foram de US\$ 820 milhões.

No ano 2000 os investimentos realizados no país foram menores, US\$ 65 milhões, em relação ao ano anterior quando a Rhodia investiu no Brasil US\$ 70 milhões. Rhodia - nome que identificava as operações do grupo Rhône-Poulenc no Brasil - tornou-se o nome oficial de todas as operações de química e fibras e polímeros do grupo, no mundo. O Grupo Rhône-Poulenc concentrou-se nas atividades de ciências da vida (farmacêutica, veterinária, vacinas humanas e animais e defensivos agrícolas) e as outras atividades ficaram na Rhodia, que tornou-se empresa independente

Na década de 90 o grupo Rhône-Poulenc passou por grandes transformações, haja vista os movimentos de fusões e aquisições mundiais e, conseqüentemente, para a Rhodia no Brasil. Houve descentralização de negócios e redefinição de estratégias que vêm desenhando um novo perfil do grupo em nível Mundial. Desde janeiro de 1998, o nome Rhodia ganhou dimensão global ao ser escolhido para batizar a empresa do grupo Rhône-Poulenc que reúne as atividades de Química e Fibras e Polímeros. De outro lado, estão os negócios de ciências da vida (Farma, Saúde Animal e Vegetal) que em dezembro de 1999 foram integrados à Aventis, numa associação com o grupo Hoechst.

Os gastos com pesquisa & desenvolvimento no ano 2000 foram de 190 milhões de Euros, ou 2.5% do total das vendas.

| Empresa | Ano de fundação | Faturamento 2000 (US\$ bilhões) | Vendas/Empregado (US\$) | Gastos com P&D – 2000 (milhões de Euros) |
|---------|--------------------|------------------------------------|----------------------------|---|
| Rhodia | 1919 ²⁰ | 6.485 | 220.224 | 190 |

5. **BAYER**

A Bayer no ano 2000 foi considerada a *quarta maior fabricante de produtos químicos do mundo, a número seis em químicos para a agricultura,*

²⁰ Ano de fundação da empresa Rhodia no Brasil.

ocupa a 16ª posição em farmacêuticos e é uma das maiores produtoras mundiais de polímeros plásticos.

O grupo Bayer está envolvido em 16 grupos de negócios em: proteção da saúde, agricultura, polímeros e segmentos químicos. O segmento proteção da saúde inclui farmacêuticos, desinfecção do lar (“consumer care”), diagnósticos; agricultura inclui defensivos agrícolas e saúde animal; polímeros, inclui plásticos, borracha, poliuretanos, revestimentos e corantes, fibras, *wolff walsrode*; e químicos inclui químicos básicos e finos, produtos especializados, Haarmann & Reimer; H. C. Starck; EC Erdölchemie.

A Bayer é uma das maiores empresas químicas da Alemanha. Desenvolve, manufatura e comercializa uma variedade de químicos, farmacêuticos e suprimentos industriais. O seu “*core business*” está focalizado em ciências da vida (“*life science*”), sua estratégia é explorar mercados com grandes crescimentos e rendimentos potenciais.

Seus negócios estão concentrados primeiramente na Europa, na América do Norte e no Leste Distante. As vendas na Europa, em 1999, foram de 12,791 milhões de Euros, América do Norte 7,723 milhões de Euros, na América Latina 1,612 milhões de Euros e na Ásia, África e Austrália 3,068 milhões de Euros. Como sua renda tem crescido cada vez mais no exterior tem dado prioridade para instalar suas plantas produtivas próximas a seus consumidores.

A Bayer considera a Europa seu mercado doméstico, com uma rede de marketing muito difundida, plantas na Alemanha e principais produções localizadas na Bélgica, França, Grã-Bretanha, Itália e Espanha dão à empresa uma significativa presença na Europa, que com uma população de 370 milhões de pessoas, continua sendo uma economia de ótima importância.

O Grupo tem subsidiárias no mundo todo, é representado por duas empresas na América do Norte (Estados Unidos e Canadá): Bayer Corporation nos Estados Unidos, com escritório em Pittsburgh, Pensilvânia e Canadá by Bayer Inc., com escritórios em Toronto, Ontário.

Com mais de 23.000 empregados em mais de 50 locais nos Estados Unidos, Bayer Corporation é uma das maiores subsidiárias do Grupo. Em 1998 operava em nove divisões – farmacêuticos, desinfecção do lar, diagnósticos,

agricultura, poliuretanos, química industrial, fibras, aditivos e borracha, plásticos e revestimentos e corante – e obteve US\$ 8.1 bilhões em vendas.

Algumas das principais instalações de pesquisa e desenvolvimento da Bayer nos Estados Unidos são encontradas em Baytown e Orange, Texas; Berkeley, Califórnia, West Haven, Connecticut; Bushy Park, Carolina do Sul; Clayton, Carolina do Norte; Kansas City, Missouri; Elkhart, Indiana; Tarrytown, New York e New Martinsville, West Virginia.

Com mais de 2.400 empregados, a Bayer Inc. está localizada em Toronto e tem ramificações em Montreal, Vancouver e Ottawa bem como uma larga manufatura em Sarnia, Ontário. Suas operações estão organizadas em seis divisões: proteção da saúde, desinfecção do lar, agricultura, químicos, polímeros e borracha.

A Bayer tem representação em todos os países da América Latina e desfruta de um alto reconhecimento na região. O *slogan* “Se é Bayer, é bom” criado no Brasil nos anos 20 – e a variação em espanhol “Si es Bayer, es Bueno” – permanece como um dos melhores reconhecimentos do Grupo na América Latina.

Atualmente, o Grupo emprega cerca de 9.300 pessoas na América Latina. Em 1999 as vendas na região totalizaram 1.6 bilhão de Euro.

A América Latina tem operações de ciências da vida com oferta de produtos para diagnósticos e tratamento de doenças humanas, animais e plantas.

O desenvolvimento industrial na Argentina, Brasil e México têm resultado em um aumento significativo do segmento de químico. Com o crescimento da industrialização em outros países da região, este segmento vem ganhando importância na América Latina.

A Bayer tem vinte locais de produção em oito países da América Latina, que produzem para a região e para exportação. O grupo de negócios farmacêuticos tem instalações no México, El Salvador, Venezuela e Brasil; desinfecção do lar em sete países do México até a Argentina. O segmento de saúde animal tem produção na Colômbia, Brasil e Argentina.

A Bayer quer transformar o Brasil em sua base de suprimento de matérias-primas na América Latina - região que responde por 6% do faturamento global do grupo alemão. Para isto, programou para o ano 2000

investimentos de US\$ 40 milhões no País sendo mais da metade destinada à unidade de polímeros, responsável pela fabricação de termoplásticos, borrachas e pigmentos.

As operações da Bayer na América Latina estão divididas em quatro centrais: Brasil, Argentina, Colômbia e Guatemala. Em 99, a região registrou uma receita em torno de US\$ 1,5 bilhão, sendo US\$ 714 milhões apurados nas operações brasileiras - o que representou 2,2% do faturamento mundial do grupo, no mesmo período.

Do total de investimentos programados, cerca de US\$ 6 milhões foram aplicados pela Bayer Polímeros em sua unidade em Camaçari (BA). O plano é ampliar a capacidade de produção das atuais 30 mil toneladas para 40 mil toneladas de termoplásticos, produto utilizado na indústria automobilística e na fabricação de eletrodomésticos da linha branca.

Outra parcela de entre US\$ 6 milhões a US\$ 8 milhões foi destinada à expansão da unidade de óxido de ferro (pigmento usado na indústria da construção civil). O produto é processado na fábrica da Bayer em Porto Feliz (SP), que tem capacidade para 13 mil toneladas ao ano. Com o novo aporte, a unidade passará a produzir cerca de 16 mil toneladas.

A unidade de Belford Roxo (RJ) receberá mais US\$ 7 milhões, para expandir a capacidade de processamento de matérias-primas de poliuretano, como o MDI e polióis, usados na fabricação de espumas. A principal área de atuação da Bayer no Brasil é, justamente, a de polímeros. No primeiro trimestre do ano 2000, a empresa faturou US\$ 172 milhões, sendo US\$ 62 milhões nesse segmento de negócios.

Há indicativos de que a empresa tenha traçado desde o final de 1999 objetivos diferentes dos quais tinham sido orientados até então. A Bayer pode estar seguindo o caminho de outros conglomerados químico-farmacêuticos, que se concentram no seu negócio principal e descartam outras atividades, através de fusões e 'joint ventures'. A francesa Aventis e a suíça Novartis, respectivamente números um e três do setor farmacêutico no ano 2000, foram formadas por fusões de laboratórios, acompanhadas pelo fechamento de suas operações na área de químicos.

A Bayer concluiu em 31 de março de 2000 a aquisição do negócio de polioliol da Lyondell Chemical Company, de Houston, tornando-se a maior fonte de matérias-primas de poliuretano..

Ao mesmo tempo, a Bayer assegurou um suprimento duradouro, com eficiência de custo, de óxido de propileno, um pré-produto na fabricação de polioliol. O investimento de US\$ 2,45 bilhões representa um fortalecimento a longo prazo da principal atividade do grupo de poliuretano, à medida que a Bayer e a Lyondell se comprometeram a colaborar no campo de tecnologia e na construção de novas facilidades de produção para óxido de propileno.

A demanda mundial para matérias-primas de poliuretano está crescendo. Graças às suas múltiplas aplicações, de materiais de engenharia sólidos a espumas com uma ampla variedade de características, elas são usadas nos setores elétricos e eletrônicos, isolamento térmico, construção de partes técnicas, fábricas de móveis e produção de equipamento esportivos e de lazer. A produção de matérias-primas de poliuretano requer dois componentes (MDI e TDI), dos quais a Bayer já é líder mundial, e o polioliol.

Com essa aquisição, a Bayer torna-se fornecedora de fonte única com mais de um quarto de participação do mercado mundial.

A Bayer adquiriu ainda a Aventis CropScience (ACS) e irá expandir amplamente seu segmento fitossanitário no mundo. Segundo o presidente da empresa esta aquisição evidencia novamente as estratégias da Bayer em investir de forma consistente nos seus principais negócios e nos mercados em crescimento.

A compra da Aventis CropScience será muito significativa também para o Brasil, afinal o agronegócio brasileiro é uma atividade em constante crescimento e que gera importantes reservas para o País, além de muitos empregos. O agronegócio está entre os principais segmentos exportadores. No Brasil, a área fitossanitária da Bayer concentra sua produção na fábrica de Belford Roxo (RJ). Já a fábrica da Aventis CropScience está na cidade de Portão (RS). O faturamento total das duas empresas deverá superar US\$ 500 milhões no País, tornando a Bayer uma das maiores empresas do ramo no Brasil. Na América Latina, juntas, o faturamento poderá alcançar cerca de US\$ 900 milhões de dólares.

O futuro da Bayer será *moldado pela pesquisa e desenvolvimento e inovação*. Eles formam a base para criar novos produtos e processos e são responsáveis pelo crescimento e criação de valor.

Em 1999, gastou 2,4 bilhões de Euros em P&D. O segmento saúde despendeu 61% do total, agricultura 19%, polímeros 13%, químicos 7%. Mais de 12.000 empregados trabalham em P&D em 25 lugares ao redor do mundo. As vendas da Bayer AG no ano 2000 foram de 30.97 bilhões de Euros, ou US\$ 26.450 bilhões. Isso representa um aumento de 22.9% em relação ao ano de 1999, quando as vendas da empresa foram de US\$ 21.517 bilhões.

| <i>Empresa</i> | <i>Ano de fundação</i> | <i>Faturamento 2000 (bilhões de US\$)</i> | <i>Vendas/Empregado (US\$)</i> | <i>Gastos com P&D - 1999 (US\$ bilhões)</i> |
|----------------|------------------------|---|--------------------------------|---|
| Bayer AG | 1863 | 26.451 | 219.670 | 2,4 |

6. BASF AG

A Basf Aktiengesellschaft é uma indústria química de origem alemã, com sede em Ludwigshafen. Suas unidades de produção, distribuídas em 39 países, conduzem negócios com clientes em mais de 170 nações. Seus produtos têm oferecido importantes contribuições para as áreas de produtos para agricultura e nutrição, corantes e produtos acabados, químicos, plásticos e fibras, produtos de performance e tintas, petróleo e gás.

O Grupo Basf, é composto de 114 empresas, e conta com aproximadamente 105 mil colaboradores. Cerca de 10 mil profissionais trabalham diretamente com pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos de produção, que visam não apenas aspectos econômicos como também ecológicos.

A Basf está presente em todos os países da América do Sul, com exceção das Guianas e Suriname. Com forte presença nesses mercados, por meio das suas áreas de negócios e projetos com a comunidade e o meio ambiente, garante a liderança nos segmentos em que atua.

Em 2000, a Basf em termos mundiais alcançou um faturamento de 36 bilhões de Euros. O Grupo na América do Sul registrou em 2000 vendas totais de 2,5 bilhões de Euros. Desse total, 1,6 bilhão de Euros representam vendas totais das empresas Basf do Brasil.

Basf AG é uma das maiores companhias de química e abrange cinco das maiores divisões. Desenvolve a divisão de plásticos e fibras, produz e comercializa materiais sintéticos. A divisão de matéria corante e produtos para acabamento, manufatura de tintura e pigmentos químicos coloridos. A divisão de saúde e nutrição, envolvendo farmacêuticos e química fina tais como vitaminas, *food enzymes*, aromatizantes e fragrâncias. A divisão química produz química básica (etileno, propileno, benzeno, amônia, álcool metil, ácido sulfúrico e hidróxido de sódio) e fertilizantes e preparos químicos para aplicação industrial. A divisão de óleo e gás explora o refino e comércio de produtos petroquímicos, óleo cru e gás natural.

A Basf tem operações e subsidiárias globais. Plásticos e fibras são responsáveis por US\$ 8,4 milhões das vendas de 1999; corantes e produtos para acabamento, US\$ 6,9 milhões; saúde e nutrição, US\$ 5,6 milhões; químicos, US\$ 5,8 milhões; óleo e gás, US\$ 3,0 milhões; e outros, US\$ 1,0 milhão.

As vendas do Grupo, em 1998, por regiões foram: Europa US\$ 18,6 bilhões (sendo Alemanha US\$ 7,8 bi); América do Norte (NAFTA) US\$ 6,9 bilhões; América do Sul US\$ 1,8 bilhões; e Ásia, Pacífico e África US\$ 3,4 bilhões. As vendas totais foram de US\$ 30,7 bilhões.

A Basf, em 1998, apresentava um total de 105.945 empregados nas suas maiores filiais. Empregava na Alemanha 9.005 pessoas; na Europa 25.966; na América do Norte 16.155; na América do Sul 5.944; e Ásia e Pacífico 4.745.

As maiores filiais do Grupo Basf, em 1998, estavam: 6 na Alemanha, 26 em outros países, 1 nos Estados Unidos, 5 na América do Sul e 7 na Ásia e Pacífico.

O grupo Basf investe em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) pensando no futuro. A companhia investiu US\$1,456 bilhões em 1998 nas atividades de P&D. Em 1999 estava previsto um investimento de aproximadamente US\$ 1,591 bilhões.

Em cada segmento, em 1998, os custos com P&D foram: saúde & nutrição 49% (US\$ 705 milhões); plásticos e fibras 14% (US\$ 208 milhões); materiais corantes e produtos para acabamento 12% (US\$ 175 milhões); produtos químicos 12% (US\$ 173 milhões); óleo & gás 4% (US\$ 55 milhões); e outros 9% (US\$ 137 milhões).

Possui aproximadamente 10.000 empregados ao redor do mundo, incluindo 8.000 apenas na Alemanha, envolvidos em P&D.

As atividades em pesquisa, em 1998, produziram 1.075 novas patentes aplicadas globalmente. Até o final de 1998 a BASF terá 90.000 patentes e aplicações patenteadas.

A Basf reúne 18 empresas com instalações de produção, escritórios de vendas e representações externas, na América do Sul e está presente em todos os países do continente, exceto no Suriname e Guiana. As vendas do Grupo na América do Sul por unidade de negócio são: tintas imobiliárias e repintura automotiva, 30%; defensivos agrícolas 19%; químicos 15%; têxtil e couros, 12%; plásticos 12%; farmacêuticos 7%; tintas industriais e automobilísticas 5%.

A Basf S.A. do Brasil produz corantes para produtos têxteis e couros, dispersões, químicos, defensivos agrícolas, poliestireno, especialidades químicas, vitaminas, pré-misturas vitamínicos, produtos intermediários, tintas industriais, automobilísticas, imobiliárias e para repintura automotiva, suas vendas em 1998 foram de US\$ 1.084 milhões. E a Knoll Produtos Químicos e Farmacêuticos Ltda. do Brasil, produz produtos farmacêuticos suas vendas em 1998 foram de US\$ 121 milhões.

No Brasil a construção da primeira fábrica do Grupo Basf começou em 1955, em Guaratinguetá (SP). Hoje, conta com 11 unidades industriais assim distribuídas: Guaratinguetá, São Caetano do Sul, São Bernardo do Campo, Mauá, São José dos Campos e Paulínia (SP), Sapucaia do Sul (RS), Santa Cruz e Resende (RJ), Jaboatão (PE) e Camaçari (BA).

O Brasil e a região do Vale do Paraíba, têm sido um dos principais focos da BASF para direcionamento de investimentos e inovações tecnológicas. Além dessa nova fábrica de Styroporã, foi inaugurada, no ano passado, em São José dos Campos, uma fábrica de poliestireno de alto

impacto (HIPS). Os investimentos da empresa entre 2000 e 2004 serão de 500 milhões de euros sendo que 85% desse total serão destinados ao Brasil.

No segmento de plásticos estirênicos, a Basf inaugurou fábricas de Styroporâ na China e de ABS no México. No total, são doze fábricas de Styroporâ instaladas: Alemanha (duas unidades), Brasil, Espanha, Estados Unidos, México, China, Coréia, Índia, Argentina e Chile. Na América do Sul, como no mundo inteiro, faz parte da estratégia da empresa promover a modernização das fábricas de Styropor®. Segundo os planos da Basf para a região, as fábricas da Argentina e do Chile serão as próximas a receber investimentos.

| <i>Empresa</i> | <i>Ano de fundação</i> | <i>Faturamento 1998 (US\$ bilhões)</i> | <i>Vendas/Empregado (US\$)</i> | <i>Gastos com P&D – 1998 (US\$ bilhões)</i> |
|----------------|------------------------|--|--------------------------------|---|
| Basf AG | 1865 | 30.700 | 297.272 | 1,456 |

7. ROCHE

Entre as atividades da Roche destaca-se: *Farmacêutica*: prescrição de produtos; *Diagnósticos*: uso de reagentes de kits para testes para moléculas e células, análise de sistemas e de reagentes, hematologia e coagulação. *Vitaminas e Química Fina*: suplementos vitamínicos para animais, comida, medicamentos e indústria de cosméticos. *Fragâncias e Sabores*: ingredientes para perfumes, shampoos, sabonetes, cosméticos e outros produtos de uso pessoal e sabores aditivos em bebidas, medicamentos, alimentos, e produtos de higiene pessoal e animal. Remédios, responderam por 62% do faturamento no ano 2000, diagnósticos, 22%, vitaminas e química fina, 12% e fragâncias, 4%.

Roche Holding AG alcançou vendas de US\$ 16.580 bilhões no ano 2000. Isso representa um aumento de 4.0% em relação ao ano de 1999. As vendas da Roche Holding AG têm aumentado nos últimos cinco anos. Desde 1995, as vendas aumentaram um total de 95%.

As vendas no setor de diagnósticos tiveram um crescimento maior que o crescimento total das vendas da empresa. Em 2000 as vendas deste setor

cresceram 18.4%. Durante os últimos cinco anos este setor tem tido uma importante participação nas vendas da empresa, e no ano 2000 o setor de diagnósticos respondeu por 22% do total das vendas da Roche Holding AG, comparado com os 5% do total das vendas para o ano de 1996. Nos últimos quatro anos, o setor de diagnósticos cresceu 726%, enquanto que os outros segmentos versus na Roche Holding AG aumentaram somente 47%.

O grupo químico suíço Roche anunciou em 1997 a compra da alemã Boehringer Mannheim por US\$ 11 bilhões, assumindo a liderança mundial em produtos farmacêuticos de diagnóstico. A aquisição da Boehringer ocorreu por meio da compra da empresa Corange, que a controla e tem sede nas Bermudas. A Corange tinha também o controle de 84,2% norte-americana DePuy, especialista em próteses articuladas e implantes artificiais. A Boehringer Mannheim emprega 18 mil trabalhadores e faturou cerca de US\$ 3 bilhões em 1996. A aquisição permitiu à empresa atingir um novo objetivo estratégico, ocupar a liderança do setor em volume de negócios e em lucratividade.

Embora Roche Holding AG seja Suíça, a maior parte de seu faturamento vem do mercado externo a seu mercado doméstico. As vendas na Suíça representaram no ano 2000 apenas 1.8% do total das vendas. As vendas na América Latina durante o ano 2000 tiveram um aumento relativo maior que a empresa no conjunto. As vendas nesta região cresceram 13.6%, ou 2.93 bilhões de Francos Suíços. Na Ásia o crescimento das vendas foi de 9.2%, ou 3.390 bilhões de Francos Suíços.

Os gastos com pesquisa e desenvolvimento na Roche no ano 2000 foi equivalente a 13.8% das vendas, ou seja US\$ 2.300 bilhões. Esse percentual foi o mesmo gasto no ano de 1999 (13.7% das vendas).

A Roche está no Brasil desde 1931. Inicialmente contava com 17 funcionários instalados em um prédio de 250 m² no centro do Rio de Janeiro, hoje conta com 1.505 colaboradores. Entre 1974 e 1978 a Roche construiu sua nova fábrica de produtos farmacêuticos em Jacarepaguá, Rio de Janeiro, ocupando uma área de mais de 300 mil m² totalizando na época um investimento de US\$ 65 milhões. Com um sistema descentralizado de operações (Unidade Jacarepaguá/RJ, Unidade Maracanã/RJ e Unidade Jaguaré/SP) a Roche conta atualmente com filiais distribuídas por todas as

regiões do País, e desde 1988 instalou sua nova sede administrativa no bairro de Jaguaré em São Paulo.

Como em outros países do mundo a Roche no Brasil está dividida em 5 unidades de negócio: Farmacêutica, Roche Consumer Health, Diagnóstico, Vitaminas e Química Fina e Perfumes, Fragrâncias e Aromas.

O faturamento bruto total no ano 2000 no Brasil foi de R\$ 795.643.580,92²¹.

Desde que a Novartis comprou 20% das ações da vizinha e rival Hoffmann-La Roche, num negócio de US\$ 2,8 bilhões, não cessam as especulações sobre a fusão dos dois gigantes farmacêuticos suíços. Mas o presidente mundial da Roche, reage dizendo que "estamos em posição confortável para escolher nosso futuro". O presidente listou os trunfos que manterão o grupo como um dos líderes independentes da indústria farmacêutica global: detém massa crítica em pesquisa e desenvolvimento, com investimentos de US\$ 2,3 bilhões por ano; tem "pipeline" (fluxo de produtos em desenvolvimento) com 163 pesquisas de medicamentos, 62 em desenvolvimento e alguns próximos de serem lançados no mercado; é líder mundial em diagnósticos e em vitaminas; e detém enorme força financeira (US\$ 11,6 bilhões em ativos líquidos e geração anual de US\$ 6,1 bilhões), que pode mobilizar rapidamente para fazer aquisições e não para ser adquirida.

Para analistas, contudo, uma fusão reforçaria as forças dos dois grupos. A Novartis poderia oferecer o que faltaria à Roche neste momento: produtos de futuro e penetração nos consultórios médicos. O presidente da Roche admite que, globalmente, a concentração vai continuar. Mas tem dúvidas sobre os benefícios de se tornar maior, pois "numa indústria baseada em inovação, há poucas provas de que o tamanho por si só produza mais novidades".

A Roche começou há 105 anos e teve um forte impulso com o sucesso do Valium em 1963. Até cinco anos atrás, a Roche fazia parte do grupo de elite da indústria farmacêutica. Recentemente, um artigo do Financial Times estimou que o grupo havia sido relegado à segunda divisão (é o 12º mundial), superado

²¹ Dado fornecido pela Roche do Brasil.

por rivais menores que se fundiram com competidores maiores, e por causa de sua prolongada dificuldade em dispor de novos medicamentos de sucesso.

No jargão da indústria farmacêutica, "pipeline" designa a cadeia que vai da pesquisa de novas substâncias que servem de base de medicamentos à comercialização desses produtos. O processo dura dez anos, depois vêm mais vinte de comercialização protegida por patente, que permite recuperar os milhões investidos. O êxito de uma companhia farmacêutica depende da forte quantidade de produtos no "pipeline", já que os obstáculos científicos, de homologação e de marketing podem conduzir a enormes fracassos. Apesar da pressão competitiva, o setor farmacêutico continua oferecendo muitas oportunidades para crescimento. Os desafios que a indústria global de medicamentos enfrentará são enormes. Há dez anos, uma nova droga era desenvolvida por US\$ 200-300 milhões, hoje fica entre US\$ 500-700 milhões. De um lado, a indústria precisa continuar inovando; de outro está aprendendo a ser mais eficiente.

Produtor de medicamentos contra Aids, a Roche encontra-se no meio do furacão das campanhas de ONGs contra lucros e patentes da indústria - incluindo a ameaça de quebra de patente no Brasil. "Trabalhamos com ONGs. Mas as discussões sobre a proteção à propriedade intelectual me preocupam, pois a proteção de patentes é o sangue que dá vida às investigações, é o coração, o cérebro da inovação. Basta ver o que aconteceu nos antigos países comunistas: não houve uma única droga vindo daqueles países. Todas as descobertas de novas drogas nas últimas décadas foram realizadas pela indústria privada".

A Roche é contra preços diferenciados para países ricos e pobres, já que segundo seu presidente "é difícil dizer qual país é rico ou pobre". Este procurou deixar claro que o "acesso aos medicamentos não é uma responsabilidade da indústria farmacêutica e, sim, das companhias de seguro-saúde, que devem cobrir as despesas a seus segurados, ou dos Governos, que têm o dever de garantir aos pacientes com menos recursos um cuidado mínimo".

Tentando mostrar suas forças, pela segunda vez em menos de um ano, o laboratório suíço Roche teria feito uma oferta pela divisão de farmacêuticos da alemã Bayer. A segunda oferta teria chegado a US\$ 20

bilhões. As companhias se negaram a comentar. A Bayer, que já enfrentava dificuldades, foi obrigada a retirar do mercado um medicamento contra colesterol ligado a várias mortes e terá que pagar indenizações milionárias.

A Roche tem investido na América Latina para exportar. O foco da empresa tem sido a expansão das bases produtivas no Brasil, México e Argentina tanto para atendimento regional como destinado aos mercados externos. Os investimentos no Brasil no ano 2000 foram de US\$ 60 milhões, na Argentina US\$ 30 milhões e US\$ 40 milhões no México. Estes investimentos segundo a empresa são a comprovação do fortalecimento das trocas livres de mercadorias na região de forma a se privilegiar centros regionais de competência para abastecimento internacional e de outras unidades do grupo.

A companhia pretende superar a média de crescimento de 6% ao ano. Além disso, a Roche manterá o ritmo de investimentos de mais de US\$ 2 bilhões em pesquisa e desenvolvimento. Parte destes recursos virá da venda das ações da Genentech - controlada pela Roche.

No Brasil, onde o corpo médico e clínicas com padrão internacional têm influenciado investimentos da companhia em um laboratório de pesquisa e testes clínicos locais. A Roche fatura no Brasil US\$ 425 milhões, sendo US\$ 348 milhões em medicamentos – 13% das vendas são resultado do produto Xenical. O laboratório Roche decidiu aproveitar sua tecnologia no desenvolvimento de medicamentos para lançar ingredientes funcionais. O objetivo é atender a demanda - ainda fraca, no Brasil - da indústria alimentícia. Com a iniciativa, o laboratório suíço segue uma tendência mundial de investimentos em pesquisas e na *fabricação de produtos que possam prevenir algumas doenças*.

A Roche Consumer Health, divisão do laboratório de origem suíça Roche para remédios OTC - que não precisam de prescrição médica -, quer ter produtos de alcance global. Para isso, a principal aposta é no mercado de vitaminas, em que a ROCHE é uma das líderes mundiais. No Brasil, elas representam 90% dos negócios da RCH, tendo como carro-chefe o Redoxon, que sozinho responde por cerca de 40% do faturamento de US\$ 45 milhões da divisão no País. Depois da Europa, a América Latina é o segundo maior mercado da RCH, com faturamento anual de US\$ 170 milhões Os investimentos na Argentina totalizam US\$ 30 milhões e, até o final do ano,

praticamente toda a produção para consumo na América Latina estará concentrada naquele país. O Brasil ficará responsável apenas pelas substâncias líquidas da RCH, mas vai concentrar a fabricação de medicamentos éticos - que exigem prescrição - do laboratório para a região.

Mesmo sendo um dos líderes mundiais em vitaminas, a RCH - que responde por 7% dos negócios da Roche mundialmente - não tem grande penetração nos EUA, um mercado considerável para esse tipo de produto. A Roche naquele país demorou a investir no nicho que, hoje, é muito concorrido e, portanto, difícil de entrar. Mas a empresa está tentando recuperar o tempo perdido, firmando acordos com algumas empresas locais. No mercado brasileiro, a RCH aposta em armas antigas para continuar crescendo.

Em relação ao Redoxon, no mercado há mais de 60 anos, lançou, recentemente, o produto em cápsulas - o tradicional é efervescente. O Redoxon é líder no segmento de vitamina C para proteção contra gripe. Mas ainda tem 45% de market share. O laboratório está investindo este ano cerca de R\$ 5 milhões só em mídia. A RCH espera fechar o ano com crescimento de 8% na América Latina, superando a média de 6% de crescimento do setor.

| <i>Empresa</i> | Ano de fundação | Faturamento 2000 (US\$ bilhões) | Vendas/Empregado (US\$) | Gastos com P&D – 2000 (US\$ bilhões) |
|----------------|-----------------|---------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| Roche | 1896 | 16.583 | 256.077 | 2.288 |

8. HOECHST

A Hoechst AG é uma das três maiores empresas químicas da Alemanha. As principais atividades do grupo são o desenvolvimento e manufatura de produtos farmacêuticos, químicos e polímeros para uso final e industrial. A Hoechst dividiu seus negócios em setores como Ciências da Vida (*life science*), que representa a produção de produtos farmacêuticos e biotecnológicos - as principais atividades depois da empresa ter realizado a fusão com Rhone-Poulenc formando a Aventis para as Ciências da Vida são negócios que

envolvem atividades de descoberta, desenvolvimento e terapias para doenças humanas, esforços para o tratamento cardiovascular, oncológico, de ossos, neurológicos e doenças respiratórias; e Indústria, que inclui químicos industriais, plásticos e tintas. A intenção do grupo é concentrar no setor ciências da vida, e no futuro enfatizará seu compromisso com a engenharia genética.

Seus principais produtos são remédios para humanos e animais, proteção e crescimento de plantas, produtos para o lar e controle de praga, higiene pública e material para proteção.

A empresa tem subsidiárias no mundo todo. Suas vendas, em 1999, foram de US\$ 10.38 bilhões, com aproximadamente 97.000 empregados, possui vendas de US\$ 106.983 por empregado.

Em 1998, a Hoechst tinha como meta se tornar uma líder na indústria de *life science* (“ciências da vida”). Durante este ano, a empresa focalizou mais os seus negócios nesta área em relação à indústria química através de reestruturação, fortes investimentos em pesquisa e desenvolvimento, formação de alianças e aquisições.

Para alcançar tal meta de liderança a empresa anunciou o projeto Aventis com intenção de juntar forças com a Rhône-Poulenc a fim de criar a maior companhia de *life science* do mundo, atuando na área de farmacêuticos, vacinas, produtos plasma, assim como sementes, saúde animal e nutrição animal.

Os negócios na área de *life science* fornecem produtos inovadores e serviços para saúde e nutrição, baseados em novos conhecimentos e técnicas em biologia, química e biotecnologia. O conhecimento na formação e o funcionamento dos organismos estão crescendo rapidamente, o que faz com que o grupo acredite que através das análises do genoma e da combinação da química moderna, biotecnologia e engenharia genética poderá ser capaz de oferecer novos medicamentos, vacinas e ferramentas de diagnósticos causando uma nova forma de tratamento e prevenção tanto para a medicina humana como para a veterinária. Na agricultura, os sistemas avançados e ecologicamente favoráveis serão introduzidos para melhorar os métodos de produção e proteção da safra.

O processo de integração da Aventis passará por muitas decisões difíceis. A Hoechst quer modelar esse processo de integração com responsabilidade junto com sua parceira Rhône-Poulenc. O sucesso da Aventis depende da habilidade de concentrar todas as forças no sucesso do mercado, para lançar produtos inovadores, e para aumentar a lucratividade o mais rápido possível.

A empresa está disposta a ter uns dos maiores gastos com P&D na indústria (mais de DM 4 bilhões), com isto será capaz de crescer seu volume de negócios e ganhar no mercado competitivo, o que é mais lucrativo. Nos próximos quatro anos, a empresa espera introduzir uma média de dois ou três produtos novos por ano, e cada um com um potencial de venda anual de pelo menos DM 750 milhões. Isto incluirá medicamentos de tratamento cardiovascular, infeccioso, metabólico, neurológicos/psiquiátricos, oncológicos e doenças respiratórias. A empresa espera que isto melhore a sua posição no importante mercado norte-americano.

Criada oficialmente no último dia 15 de dezembro, a Aventis Pharma, empresa do grupo Aventis (fusão entre a Hoechst AG e a Rhone-Poulenc S/A, foi apresentada no dia 20 de janeiro de 2000 à América Latina. Com receita de US\$ 1,15 bilhão e 5,7% do mercado, a Aventis Pharma chega como líder em medicamentos prescritos nessa região, prioritária nos planos de investimento e negócios da companhia.

Em unidades vendidas, a América Latina é a primeira da companhia no mundo e, em valores, ocupa a terceira posição. A Aventis Pharma possui dez unidades produtivas na América Latina, sendo duas delas no Brasil.

O crescimento nesse mercado se dará, principalmente, com os lançamentos previstos para este ano, como o Actonel, contra a osteoporose, o Insuman, voltado ao tratamento de diabetes, e o Synercid, um antibiótico contra infecções. Mura acrescentou que, da receita de US\$ 1,15 bilhão da empresa na América Latina, US\$ 556 milhões são provenientes do Brasil, sede da empresa (em São Paulo) para a região.

No mundo, o grupo Aventis está presente em 150 países e tem receita anual de US\$ 21 bilhões, dos quais 72% provêm de produtos farmacêuticos e o restante, de biotecnologia agrícola. A Aventis Pharma destina US\$ 2,3

bilhões por ano a projetos de pesquisa e desenvolvimento no mundo, o que representa cerca de 17% de sua receita.

Em julho de 1999, com o propósito de tornar-se líder em *life science*, a Hoechst transformou sua empresa holding em oito grupos de empresas independentes com responsabilidades globais para seus negócios. Os oito grupos foram divididos nas seguintes empresas e respectivas atividades: Hoechst Marion Roussel, farmacêuticos; AgrEvo, biotecnologia, químicos e proteção agrícola; Hoechst Roussel Vet, saúde animal; Celanese, químicos orgânicos básicos; Trevira, produtos poliéster; Messer Industrie, gases industriais e tecnologias de solda selecionada e corte; Ticona, polímeros técnicos; e Herberts, sistema industrial de revestimentos.

A empresa teve sua situação deteriorada no seu mercado global em 1998. As crises econômicas e financeiras na Ásia, Rússia e parte da América Latina tiveram um impacto negativo sobre os negócios operacionais. A indústria química sofreu particularmente uma pressão nos preços e uma queda de demanda. As vendas do grupo era de DM 52,100 milhões e em 1998 passa para DM 43,704 milhões.

No final de 1998, aproximadamente 97000 pessoas estavam empregadas pelas companhias consolidadas no Grupo Hoechst. Isto é, 21000 a menos que em 1997. Os desinvestimentos e transferências para separar entidades legais foram responsáveis por um declínio de quase 18000. As reduções de pessoal foram basicamente efetuadas por demissão de auxiliares e aposentadorias antecipadas. Excluindo pensões de aposentadorias e benefícios, os gastos com pessoal totalizaram DM 11.2 bilhões. Isto é 14% a menos que em 97.

As principais subsidiárias da Hoechst são: Hoechst Marion Roussel; AgrEvo; Hoechst Roussel Vet; Celanese; Ticona; Messer; Herberts.

| Empresa | Ano de fundação | Faturamento 1999 (US\$ bilhões) | Vendas/Empregado (US\$) | Gastos com P&D – 2000 (US\$ milhões) |
|---------|-----------------|---------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| Hoechst | 1863 | 10.380 | 106.983 | 2.050 |

8. MERCK & COMPANY

Merck & Company, Inc. é uma das maiores empresas farmacêuticas do mundo . A principal atividade do grupo está na pesquisa de medicamentos, bem como a sua produção, distribuição e comercialização.

Entre os produtos destinados à saúde humana estão os medicamentos para prevenção e terapia de agentes nocivos, geralmente sob prescrição médica, para o tratamento de doenças em geral. Os negócios ligados à área farmacêutica responderam por 54% do faturamento em 2000, agentes terapêuticos, 43% e produtos para a saúde animal, 3%.

Está presente em 75 países e emprega atualmente 69.300 funcionários, mantém 30 fábricas e seus produtos são comercializados em mais de 200 países e territórios. No ano 2000 as vendas da Merck & Co foram de US\$ 40.360 bilhões. Isso representa um aumento de 23.4% em relação ao ano anterior, quando a empresa vendeu US\$ 32.710 bilhões.

Desde 1995 as vendas da Merck & Co tiveram um crescimento total de 142%.A maior parcela de suas vendas ocorreu no mercado doméstico, Estados Unidos. O país foi responsável por cerca de 81.8% das vendas no ano 2000, ou seja, US\$ 33.000 bilhões. No ano de 1999, de um total de vendas de US\$ 32.714 bilhões, os Estados Unidos foram responsáveis por US\$ 25.662.100 bilhões das vendas. O segundo país que mais contribuiu para as vendas da Merck em 99 foi o Japão, com US\$ 1.142.700 bilhões.

Os gastos com pesquisa e desenvolvimento na Merck & Co durante o ano 2000 foi de US\$ 2.340 bilhões, ou 5.8% das vendas. Em 1999, a empresa investiu 6.3% de suas vendas em P&D ou US\$ 2.070 bilhões. Os gastos em P&D aumentaram 14% em 1999 se relacionado com o ano de 1998. Para o período compreendido entre 1990 e 1999, o crescimento médio anual dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento foi de 11%. No ano de 1990 este valor foi de US\$ 854.000 milhões.

No Brasil, Merck & Co., Inc. estabeleceu-se no Brasil em 1952, com matriz no Rio de Janeiro e filial em São Paulo, sob a denominação de Merck Norte Americana S.A., para a importação e distribuição de produtos químicos, farmacêuticos e veterinários. Um ano mais tarde, entre as diversas empresas abastecidas pela Merck estava Sharp & Dohme, uma das principais indústrias

farmacêuticas americanas, criada através da associação entre Alpheus Sharp e Louis Dohme. Seguindo uma tendência da época, Merck uniu sua capacidade de pesquisa e investigação à produção manufatureira da Sharp & Dohme, nascendo assim, Merck Sharp & Dohme, em 1955. A subsidiária da Merck & Co no Brasil, Merck Sharp & Dohme empresa empregava no ano de 1998, 800 funcionários. Em 1998, o faturamento de Merck Sharp & Dohme no Brasil foi de US\$ 240 milhões.

Atualmente, a subsidiária brasileira emprega 600 funcionários. Os estudos clínicos conduzidos atualmente por Merck Sharp & Dohme no Brasil envolvem 13 diferentes drogas, utilizadas no tratamento da osteoporose, insuficiência cardíaca, diabetes, Aids e outras doenças.

Além disso, estão sendo pesquisadas no Brasil formas de facilitar o uso do coquetel contra a Aids, usando todos os medicamentos apenas duas vezes ao dia. Internacionalmente, Merck & Co., Inc. está conduzindo importantes estudos clínicos na área de vacinas, pesquisando novos produtos e combinações, que podem facilitar os atuais esquemas de vacinação. Nessa área, está sendo realizado no Brasil um estudo que pretende constatar a presença de anticorpos de varicela (catapora) nos adultos, para verificar a necessidade de vaciná-los no futuro.

No Brasil a empresa possui as seguintes divisões:

Divisão de Manufatura: essa unidade supre com produtos e serviços as outras divisões da empresa. Ela não tem fábrica própria no Brasil: a Prodome, formada através de uma joint venture entre Merck Sharp & Dohme e o Grupo Achè, fabrica e vende produtos de Merck & Co., Inc sob licença e produz medicamentos para a própria Merck Sharp & Dohme.

Divisão de Saúde Humana: responsável pelos produtos farmacêuticos da empresa, realiza pesquisas de mercado, desenvolve estratégias de vendas e marketing, promove o lançamento de novos produtos e responde pela comercialização e representação dos medicamentos da empresa junto aos distribuidores, médicos e hospitais.

| <i>Empresa</i> | <i>Ano de fundação</i> | <i>Faturamento 2000 (US\$ bilhões)</i> | <i>Vendas/Empregado (US\$)</i> | <i>Gastos com P&D – 2000 (US\$ bilhões)</i> |
|-----------------------|--------------------------|--|--------------------------------|---|
| <i>Merck & Co</i> | <i>1927²²</i> | <i>40.363</i> | <i>582.442</i> | <i>2.340</i> |

10. AMERICAN HOME PRODUCTS

As principais atividades da empresa são a descoberta, desenvolvimento, produção, distribuição e vendas de uma diversificada linha de produtos de segmentos primários: Farmacêutica com a inclusão de marcas e remédios genéricos, biológicos, nutricionais, e biológicos e fármacos animais. Cuidados com a Saúde Humana incluindo analgésicos, remédios para alergias, resfriados e tosse, vitaminas, minerais e suplementos nutricionais.

No ano 2000 as vendas da American Home Products foram de US\$ 13.260 bilhões de dólares. Isso representou um decréscimo de 3.4% em relação ao ano de 1999, quando suas vendas foram de US\$ 13.730 bilhões.

A empresa tem no mercado doméstico, Estados Unidos, a maior parte de seu faturamento US\$ 8.010 bilhões, ou seja, 60.4% do total das vendas.

Os gastos com P&D na American Home Products no ano 2000 foram de US\$ 1.690 bilhões, ou o equivalente a 12.7% das vendas. O investimento em P&D comparado com as outras empresas foi bastante disperso: Abbott Laboratories gastou 9.8% de suas vendas em P&D, AstraZeneca PLC gastou 16.6%, e Eli Lilly and Company gastou 18.6%.

De acordo com Industry, Trade and Technology Review publicada pela Comissão do Comércio Internacional Americano, as vendas da indústria farmacêutica nos Estados Unidos cresceram 14% em 1997-1998, respondendo por US\$128 bilhões. As companhias gastaram US\$ 17.200 bilhões em P&D, o que representa um aumento de 150% em relação ao que foi gasto no ano de 1990 (US\$ 6.800 bilhões). A porcentagem do P&D nas vendas também cresceu: de 11.9% das vendas em 1990 para uma estimativa de 20.8% em 1999.

²² A família Merck está envolvida com a produção de medicamentos desde 1816.

A American Home Products (AHP), tem projetos muito específicos para o Brasil. A empresa lançou entre oito e dez medicamentos novos no País no ano 2000. Uma dessas drogas é o Rapamune, que compete no mercado de rejeição contra transplantes de coração. Outra é o Enbrel, que combate a artrite com biotecnologia. Um terceiro produto que deixa Larsen animado com o lançamento no Brasil, é o Sonata, para combate à insônia.

O Brasil é mais de um terço do negócio da AHP na América Latina, e antes da desvalorização era o maior em termos de dólares. Agora está disputando passo a passo com o México, de acordo com diretores da empresa.

A AHP tem realizado pesquisas clínicas no Brasil ao longo dos últimos 25 anos, em que médicos brasileiros trabalham na fase de testes antes do lançamento de novas drogas, e nos próximos dezoito meses deve investir US\$ 8 milhões só nesse campo, no País. O Brasil é o mercado mais proeminente entre os 33 países na minha região inteira, salvo o Japão.

Mas a empresa não tem realizado pesquisas com plantas medicinais na Amazônia brasileira. Os componentes do Rapamune, porém, foram primeiro identificados em pesquisas da AHP numa ilha na costa do Chile.

Existem algumas diferenças culturais na Ásia. A AHP vê a América Latina acompanhando mais a tradição européia e americana na abordagem das doenças e seu tratamento. Na América Latina, 75% do negócio da AHP é no ramo farmacêutico, e apenas 25% no de fórmulas de substituição de leite para crianças. No Japão, quase 45% das vendas da empresa vêm do negócio de fórmulas.

Na Ásia, a AHP enfrenta a concorrência de uma medicina alternativa tradicional, que inclui do-in e outras técnicas por massagens, menos empregadas na Europa e nas Américas. Além disso, a Ásia tem famílias menores, e lá os pais procuram assegurar o crescimento e vitalidade de seu filho (ou casal) único - daí o sucesso das fórmulas nutrientes para crianças.

No Brasil em particular, a AHP não está no mercado de fórmulas infantis, mas a companhia sabe que este é um mercado de grande porte, e está reexaminando as possibilidades. Nos EUA, as fórmulas infantis da AHP não aparecem com suas próprias marcas, e são vendidas através de outro distribuidor.

| <i>Empresa</i> | <i>Ano de fundação</i> | <i>Faturamento 2000 (US\$ bilhões)</i> | <i>Vendas/Empregado (US\$)</i> | <i>Gastos com P&D – 2000 (US\$ bilhões)</i> |
|-------------------------------|------------------------|--|--------------------------------|---|
| <i>American Home Products</i> | 1926 | 13.263 | 276.100 | 1.690 |

11. E.I. DU PONT DE NEMOURS & CO

A DuPont é uma companhia voltada para a ciência, que concentra seus esforços e atua nas áreas de alimentação e nutrição; higiene pessoal; moda; casa e construção; eletrônicos; transporte e comunicação. Fundada em 1802, a empresa está presente em 70 países e conta com 94 mil funcionários.

Na América do Sul, a DuPont atua de forma bastante diversificada, com operações em todo o continente desde 1935, onde possui nove unidades industriais e cinco subsidiárias localizadas no Brasil, Argentina, Chile, Colômbia e Venezuela. Ao todo, são cerca de 2,5 mil funcionários e um resultado de vendas da ordem de US\$ 1,4 bilhão. No Brasil, a companhia ainda tem participação nas joint-ventures Renner-DuPont (tintas automotivas e industriais), Fibra-DuPont (Grupo Vicunha, para produção de nylon-têxtil), Griffin Ltda (produtos agrícolas) e DuPont-Sabanci (nylon para a indústria de pneus) e DuPont Cipatex (não tecidos) para o mercado de calçados e de panos de limpeza. A empresa ainda fabrica elastômeros na Argentina através da joint-venture DuPont Dow Elastomers.

A joint-venture DuPont-Sabanci que tem participação igual das duas empresas, tornou-se o principal fornecedor de fios de nylon de alta tenacidade e tecidos para pneus com capacidade de mais de 100 mil toneladas_.

A DuPont-Sabanci Internacional, LLC - com sede em Wilmington, Delaware, Estados Unidos - iniciou suas operações no fim de 2000 sob o nome comercial de DUSA International (DUSA).

DuPont e Sabanci têm uma longa história de cooperação de mais de 25 anos, que inclui a formação da joint venture da DUSA para produção de fios em Izmit, Turquia, em 1987, disse Guler Sabanci, Presidente da nova companhia. Sabanci e DuPont compartilham muitos valores fundamentais que nos têm servido de base para uma relação de êxito ao longo do tempo. Estou

muito satisfeito em poder presenciar esta expansão de nossa aliança no comércio de fios de nylon industrial. A DUSA Internacional vai operar como um negócio global dedicado a satisfazer os requisitos de nossos clientes em pneus, indústria de borracha, cordas e correias melhor do que qualquer outro fornecedor de nylon. Essa combinação oferece muitos benefícios, entre os quais se destacam a escala e os recursos para investir, reinvestir e adicionar valor a nossa oferta.

A nova companhia operará com um total de oito unidades industriais e aproximadamente 2.300 empregados em todo o mundo. As fábricas estão localizadas nos Estados Unidos, Turquia, Argentina, Brasil, Alemanha e Egito. Os negócios na América do Norte farão parte da nova empresa. A KORDSA Sabanci DuPont -- criada na Europa, em 1999, após a fusão das duas empresas -, a DUSA Brasil e a DUSA Argentina serão subsidiárias de DUSA Internacional.

A DuPont, com mais de 60 anos na indústria de nylon, e a Sabanci, com quase 30 anos de experiência no fornecimento de tecidos fabricados pelo processo de dipping, combinarão sua experiência de produção e tecnologia, beneficiando os clientes da DUSA Internacional. Um plano de modernização de várias fábricas está sendo desenvolvido pela empresa e, em alguns casos, esse processo já está em fase final. Uma unidade de última geração de produção de nylon começou a funcionar em Izmit, Turquia, no ano passado, para substituir a produção da fábrica DuPont em Doncaster, Reino Unido, que parou de produzir em 1999.

Em Camaçari, na Bahia, uma fábrica para o tratamento de tecidos (dipping) também começou a funcionar no ano passado. Tanto em Camaçari como em Berazategui, Argentina, as instalações para torcimento e tecelagem estão sendo modernizadas.

O Grupo Sabanci tem um faturamento de US\$ 10 milhões e é um dos maiores conglomerados industriais e financeiros da Turquia. O grupo possui aproximadamente 30 mil empregados e atua em diversos mercados como o de pneus e materiais para reforço de pneus, bancário, seguros, têxtil, químico, automobilístico, fibras sintéticas, cimento, alimentos, operações de varejo e tabaco. O crescimento do Grupo se deve tanto à expansão dos negócios

²³ Informações obtidas junto ao endereço eletrônico da empresa.

existentes como à formação de joint ventures com multinacionais como DuPont, Toyota, Bridgestone, Philip Morris, Danone, Bekaert, Carrefour, CBR, Kraft Foods International, BNP, Dresdner Bank e International Paper.

Em 1999, a DuPont realizou um profundo reposicionamento de sua imagem e negócios, que vai culminar, em 2002, quando faz 200 anos de existência. Com o objetivo de expandir sua atuação na América do Sul, a DuPont adquiriu o restante das ações da Agar-Cross, uma *joint-venture* que mantinha com a Sociedad Comercial del Plata, passando a ser a única proprietária da tradicional empresa de produtos agrícolas da Argentina. Na área de sementes geneticamente modificadas, a intenção da companhia é atuar principalmente na produção de grãos. Nesse sentido, comprou as ações da norte-americana Pioneer Hi-Bred International, Inc. líder mundial no fornecimento de sementes e no desenvolvimento de tecnologia genética vegetal. Com a aquisição da Pioneer, a DuPont terá as condições necessárias para descobrir, desenvolver e comercializar uma nova geração de produtos, nas áreas de agricultura, nutrição, materiais biodegradáveis entre outros.

A Fibra DuPont é uma *joint venture* formada entre o Grupo Vicunha e a DuPont, no segundo semestre de 1994, tendo hoje seu capital distribuído em partes iguais. O Grupo Vicunha iniciou suas atividades no Brasil nos anos 40, no setor têxtil, e hoje possui 30 empresas com aproximadamente 28.000 funcionários. Atua em sete setores, dentre eles fiação, tecelagem e tinturaria; fibras artificiais sintéticas e polímeros; confecções; área financeira; varejo e serviços; agropecuária e participações. É hoje o maior grupo têxtil do Brasil.

Está previsto para o mês de outubro de 2001 o início do funcionamento da segunda fábrica de lycra da DuPont no Brasil²⁴. A gigante norte-americana - que fatura US\$ 30 bilhões por ano, dos quais US\$ 1,7 bilhão referentes apenas à lycra - tira o país da condição de importador da fibra elastano para exportador. Atualmente, 30% da demanda brasileira é atendida com produto importado. Com investimento de US\$ 107 milhões, a nova fábrica será uma das mais modernas da empresa e suprirá não só o consumo nacional, mas também a América Latina e outros países do mundo. O projeto - denominado SAX-4 - está sendo construído no município de Paulínia, interior de São Paulo, próximo da antiga fábrica de lycra da DuPont, inaugurada há 25 anos, e duplicará a

capacidade de produção da empresa na América Latina. Hoje, além da unidade de Paulínia a empresa mantém uma planta na Argentina.

Da nova planta sairá também um novo fio, que é feito de forma a melhorar o desempenho das tecelagens que vão usá-lo e promete reduzir seus custos operacionais em até 15%. Segundo os responsáveis pela operação de fibras têxteis da DuPont, a empresa decidiu investir no país com uma planta tão moderna se deve ao fato de que o Brasil terá um futuro promissor, pois atualmente há um baixo consumo de fibras sintéticas no Brasil, e teoricamente quem estiver primeiro levará vantagens sobre as demais. Enquanto no resto do mundo o consumo de fios sintéticos já se equipara ao de naturais, no Brasil o algodão ainda é o mais utilizado, com cerca de 70% do mercado.

O potencial dos sintéticos não está chamando atenção apenas da DuPont. Outra norte-americana, a Unifi, já aportou no país boa fatia deste mercado. Já gastou US\$ 100 milhões só na modernização da fábrica que comprou da Fairway (extinta joint-venture entre Rhodia e Hoescht) e promete tornar o Brasil sua base para fornecimento de poliéster para a América Latina. A italiana Radici também vem trabalhando neste sentido.

A DuPont, mesmo sem revelar cifras, anuncia que vai elevar em 12% sua verba de marketing para este ano e espera um crescimento de 15% do mercado têxtil como um todo.

A DuPont, é uma empresa consagrada à *ciência*, que destina seus esforços a oferecer soluções diferenciadas às necessidades cotidianas nas áreas de alimentação, nutrição, saúde, vestimenta, construção e decoração, eletrônicos e transporte.

Os negócios da DuPont consistem nestes segmentos: agricultura e nutrição, nylon, tintas e polímeros, farmacêutico, pigmentos e química, Pioneer, polyester, fibras e polímeros. A empresa e suas subsidiárias operam em aproximadamente 70 países. As tintas e os polímeros responderam por 21% do faturamento no ano 2000, nylon, 14%, polímeros, 14%, pigmentos e química, 12%, fibras, 11%, polyester, 8%, agricultura e nutrição, 8%, farmacêutico, 5%, Pioneer, 6% e outros, 1%.

²⁴ Gazeta Mercantil - 15 de Fevereiro de 2001.

Ao final do ano 2000 E.I. Du Pont De Nemours & Co registrou vendas de US\$ 28.270 bilhões. Isso representa um aumento de 5% em relação ao ano de 1999, quando a empresa vendeu US\$ 26.920.

As vendas da Pioneer apresentaram um crescimento maior que o dobro do crescimento da empresa proporcionalmente. O aumento foi de 359.2%, ou seja, de US\$ 422.000 milhões para US\$ 1.940 bilhões.

Não foram todos os segmentos da E.I. Du Pont De Nemours & Co que experimentaram um aumento das vendas: as vendas de farmacêuticos caíram 8.8%, assim como nas vendas de polyester que tiveram uma queda de 4.4%. Mais da metade das vendas da empresa concentraram-se no mercado doméstico, Estados Unidos. O país respondeu por US\$ 14.510 bilhões ou seja, 51.3% do total das vendas. Na América do Sul o aumento foi de 18.2%, e na Ásia o crescimento foi de 13.6%. por outro lado, as vendas na Europa, Oriente Médio e África tiveram queda de 4.0% nas vendas.

Os gastos com P&D na E.I. Du Pont De Nemours & Co no ano 2000 foram de US\$ 1.780 bilhões, ou o equivalente a 6.3% do total das vendas, aproximadamente o mesmo valor de 1999, US\$ 1.620 bilhões, ou 6.0% das vendas.

| Empresa | Ano de fundação | Faturamento 2000 (US\$ bilhões) | Vendas/Empregado (US\$) | Gastos com P&D – 2000 (US\$ bilhões) |
|---------|-----------------|---------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| Du Pont | 1802 | 28.268 | 303.957 | 1.776 |

12. TRW Inc

TRW é uma empresa com tecnologia global, produz e presta serviços em 277 locais em regiões da América do Norte, América do Sul, Europa, Ásia e África. TRW Inc é uma das maiores fornecedoras de peças e sistemas automotivos do mundo, além de ser líder na fabricação de componentes de motores; sistemas de direção e suspensão; sistemas de fixação de última geração; sistemas de segurança para usuários de veículos, controles elétricos e eletrônicos. E agora por ser detentora da marca Varga, a TRW se tornou também a maior fornecedora de sistemas de freios da América Latina.

TRW Inc registrou vendas de US\$ 17.230 bilhões no ano 2000. Isso representa um pequeno aumento de 1.5% em relação ao ano de 1999, quando a empresa vendeu o equivalente a US\$ 16.970 bilhões.

Este é o quarto ano consecutivo de acréscimo nas vendas da TRW Inc. As vendas de sistemas aeronáuticos tiveram um crescimento maior que o dobro: as vendas subiram 22.5% em 2000, de US\$ 902.000 milhões para US\$ 1.110 bilhões. TRW Inc também viu um aumento nas vendas dos sistemas de chassis, 11,9% para US\$ 5.680 bilhões.

A maior parte das vendas da empresa no ano 2000 destinou-se ao mercado doméstico, Estados Unidos. Esta região respondeu por 59.7% das vendas, ou, US\$ 10.290 bilhões do total das vendas no ano.

A TRW Inc possui 18.000 cientistas e engenheiros sendo 12.000 nos Sistemas & Informações Aeroespaciais e 6.000 nos produtos automotivos. Possui um total de 34 centros de P&D, localizados principalmente na América do Norte e Europa, para dar suporte ao desenvolvimento de novos produtos. Os gastos com P&D na TRW Inc no ano 2000 foram de US\$ 442.000 milhões, isso equivale a 2.6% das vendas. No ano 2000 os gastos com P&D tiveram uma porcentagem menor se comparados com os de 1999, quando a TRW Inc gastou US\$ 2.170 bilhões em pesquisa e desenvolvimento, correspondendo a 12.8% do total das vendas de 99, ou seja, US\$ 1.730 bilhões de dólares a mais do que no ano 2000.

Os segmentos da TRW Inc consistem de: *Espaço & Eletrônicos* com 8.100 empregados, 16 fábricas nos Estados Unidos e vendas de US\$ 1.9 bilhões no ano 2000; *Sistemas & Informação Tecnológica*, que possui 15.200 empregados, 43 fábricas em 5 países e apresentou vendas no ano 2000 de US\$ 3.2 bilhões; *Sistemas Aeronáuticos*, com 6.100 empregados, 20 fábricas em 7 Países e US\$1.1 bilhões em vendas no ano 2000; *Sistemas de Segurança para o Usuário*, com 20.800 empregados, 41 fábricas em 14 Países e US\$ 2.8 bilhões em vendas no ano 2000 . *Sistemas de Chassis*, 31.700 empregados, 89 fábricas em 19 Países e US\$5.7 bilhões em vendas no ano 2000 e *Eletrônicos para Automóveis* com 12.800 empregados 58 fábricas em 14 Países e vendas de US\$1.7 bilhões; *Outros Componentes Automotivos*, 7.500 empregados, 22 fábricas em 7 Países e US\$.8 Bilhão em vendas no ano 2000.

No Brasil, TRW Inc possui 11 segmentos produtivos, todos destinados à área automotiva, sendo 6 para chassis, 2 para eletrônicos, 1 para sistemas de segurança ao usuário e 2 para outras partes automotivas. A base da TRW Inc no país está localizada na cidade de Limeira, São Paulo.

A TRW South America espera ampliar as vendas de caixas e componentes de direção para a América do Sul, principalmente para a Argentina, onde a empresa tem um centro de distribuição. Nesse segmento, a TRW espera crescer 20% em 2001.

A divisão de reposição representa atualmente 22% do faturamento da companhia na América do Sul. No ano passado, dos R\$ 168 milhões que a empresa faturou, R\$ 11 milhões foram com vendas no mercado argentino. No total, foram lançados 308 produtos destinados ao mercado de reposição. O maior volume foi de discos de freio, com 146 lançamentos; tambores tiveram 20 e cilindro de roda, 10. Esses produtos são distribuídos no mercado nacional por 42 distribuidores autorizados.

A fabricante de autopeças pretende aumentar as exportações em cerca de 85% até 2003, destinando parte dos seus produtos para os Estados Unidos, onde estão seus principais clientes, como a Ford e a General Motors. Para este ano, a previsão de Almeida é aumentar em 12,35% o faturamento líquido de R\$ 712 milhões, contabilizado no ano passado, para R\$ 800 milhões.

Das nove fábricas que a companhia norte-americana têm instaladas no País, as responsáveis pela expansão dos negócios no mercado externo são as divisões de freios, localizadas em Engenheiro Coelho e Limeira, as duas em São Paulo, e a divisão de válvulas, em Três Corações (MG) e Santo André.

A divisão de freios, cujo faturamento no ano passado somou R\$ 314 milhões, tem como principal cliente no mercado externo a Ford dos Estados Unidos, para a qual fornece componentes para vários modelos. Essa divisão foi responsável por 46% do faturamento da empresa no País em 2000; até 2003 a meta é atingir faturamento de R\$ 540 milhões.

O mais novo produto a ser enviado para a Ford são os freios a disco fabricados em alumínio, que irão equipar a van Windstar. É uma tecnologia que a montadora tem utilizado muito nos últimos tempos, para garantir leveza aos veículos e menor emissão de poluentes.

No Brasil, a TRW fornece esses freios para os modelos Audi A3 e VW Golf, que são produzidos em São José dos Pinhais (PR). A produção anual da fábrica de Engenheiro Coelho é de 4 milhões de discos, que abastecem o mercado interno e externo. Segundo Almeida, até 2003 as divisões de freios poderão receber investimentos de R\$ 88 milhões.

Já a divisão de válvulas de motores, que registrou faturamento de R\$ 90 milhões em 2000, exporta seus produtos para os Estados Unidos, Austrália e Inglaterra, tendo como principal cliente a General Motors. Dos R\$ 712 milhões que a subsidiária brasileira faturou em 2000, R\$ 180 milhões foram com vendas ao mercado externo, sendo R\$ 120 milhões só da divisão de freios. Os R\$ 60 milhões restantes são exportações realizadas pelos setores de válvulas e de caixa de direção, que ficam em Mauá, e a eletrônica, que está situada em Diadema, ambas na Grande São Paulo.

A principal estratégia da empresa para este ano e o próximo é de ampliar suas exportações a partir do Brasil. A meta é destinar volumes iguais para seus alvos: montadoras no País, exportações e peças de reposição.

| <i>Empresa</i> | <i>Ano de fundação</i> | <i>Faturamento 2000 (US\$ bilhões)</i> | <i>Vendas/Empregado (US\$)</i> | <i>Gastos com P&D – 2000 (US\$ milhões)</i> |
|----------------|------------------------|--|--------------------------------|---|
| TRW Inc | 1901 | 17.231 | 167.291 | 442 |

13. DEERE & COMPANY

John Deere é uma das empresas líderes mundiais na fabricação de máquinas agrícolas. Ao longo dos anos, consolidou-se no mercado de equipamentos para construção. A empresa também fornece serviços financeiros, como crédito para comercialização de seus produtos e serviços.

A John Deere, reconhecida pela liderança mundial em sistemas mecanizados agrícolas e uma das 5 mais antigas corporações americanas, opera 32 fábricas, em 12 países. Seu faturamento global, no exercício terminado em 2000, superou os US\$ 13 bilhões.

No Brasil, igualmente, a empresa conquistou a liderança sul-americana na produção de colheitadeiras, na fábrica de Horizontina/RS, que igualmente produz tratores e plantadeiras, contando ainda, com a unidade industrial em Catalão/GO, onde são produzidas as colheitadeiras de cana Cameco e a Divisão de Fundidos, em Santo Ângelo/RS.

Na área financeira, a John Deere Brasil disponibiliza a estrutura creditícia do Banco John Deere, com sede em Porto Alegre/RS. Além dos Estados Unidos, está presente na África do Sul, Alemanha, Argentina, Brasil, Canadá, China, Espanha, França, Holanda, Índia e México. Também tem escritórios de vendas nos EUA e em 11 países: África do Sul, Alemanha, Austrália, Canadá, China, Espanha, França, Inglaterra, Itália, México e Uruguai.

A divisão agrícola inclui tratores, implementos para o preparo do solo, plantadeiras, cultivadores mecânicos, pulverizadores, colheitadeiras de grãos e de algodão e equipamentos para fenação e ensilagem. A divisão de equipamentos para construção, produz e comercializa equipamentos pesados para a construção, obras públicas, movimentação de materiais e florestamento. Além disso a divisão de motores e de peças, bem como a divisão de crédito, dão suporte aos produtos vendidos e comercializados sob seu nome.

Os equipamentos agrícolas responderam por 45% do faturamento do ano 2000, equipamentos comerciais e de consumo, 23%, equipamentos de construção, 17% e serviços financeiros e outros, 15%. Ao final do ano 2000 as vendas da Deere & Company foram de US\$ 13.140 bilhões de dólares. Isso representa um aumento de 11.8% em relação ao ano de 1999, quando a empresa vendeu US\$ 11.750 bilhões.

No ano de 1945 nasce a Schneider Logemann & Cia.Ltda., em Horizontina (RS), esta empresa que dará origem à operação industrial que hoje simboliza a presença da John Deere no Brasil. Foi em 1979 que a John Deere fez seu primeiro investimento direto no Brasil, representativo de 20% na então formada SLC S.A. – Indústria e Comércio, resultado da associação com a empresa local Schneider Logemann & Cia. Ltda.

Em 1996, a John Deere aumenta sua participação para 40% e a empresa adota a razão social SLC – John Deere S.A., marca que passa a identificar também os produtos oferecidos ao mercado local.

O controle acionário total, no entanto, é transferido à Deere & Company em 1999, quatro anos após o início da fabricação da linha de tratores no Brasil.

A John Deere Brasil S.A. quer atingir até 2004 a liderança nas vendas de tratores no Brasil. A empresa é líder na venda de colheitadeiras ao deter, em média, 40% do mercado interno e 60% do total das exportações brasileiras. No último ano, os tratores da marca John Deere representaram 14% do mercado nacional e 25% do total exportado pelo País. Para atingir seus objetivos, a John Deere está agregando à sua linha de tratores significativas inovações tecnológicas para o segmento de alta potência, ampliando sua oferta que abrange variadas potências entre 75 a 175 cv. Firme em sua política de investimentos em tecnologia, a John Deere Brasil S.A. reafirma seu compromisso em investir R\$ 40 milhões anuais em desenvolvimento de produtos e modernização de fábricas até 2005. No ano passado, a companhia investiu R\$ 80 milhões e agregou à sua linha de produção inovações.

No segmento de colheitadeiras, a SLC-John Deere liderou as exportações brasileiras com 54,5% do mercado externo e 31% de crescimento de janeiro a outubro de 2000, comparado ao mesmo período de 1999. O crescimento se deve a uma pequena recuperação no mercado argentino e paraguaio e à reconquista do mercado centro-americano. A empresa exporta também para África, Japão e Turquia, mas o grande projeto está vinculado a parceira Deere da Alemanha.

Desde 1997, a empresa colocou 1.112 máquinas na Europa através do acordo com a parceira John Deere Zweibrücken, que oferece apoio logístico, suporte técnico e reposição às colheitadeiras gaúchas produzidas em Horizontina. Do faturamento de R\$ 420 milhões previsto para este ano, a empresa calcula que perto de 40% virá do mercado externo. A expectativa leva em conta a participação da SLC-John DEERE também no mercado de tratores, um segmento em que a empresa entrou apenas em 1996. As exportações de tratores restringem-se basicamente à Argentina que produz motores, eixos e reduções finais para as máquinas, que depois retornam completas. A empresa é dona de 42,7% do mercado doméstico de colheitadeiras e de 14% do mercado de tratores. O Rio Grande do Sul concentra perto de 60% da produção nacional de máquinas e implementos para o campo.

De janeiro a outubro do ano passado, o mercado nacional de máquinas agrícolas cresceu 19,5% em relação ao mesmo período de 1999. Nos dez meses do ano, a produção consolidada foi de 23,2 mil tratores e 3,1 mil colheitadeiras. O crescimento deve-se aos preços favoráveis das principais commodities e à flexibilização dos juros e dos prazos de financiamento pelo Moderfrota, um programa da Finame que financia máquinas agrícolas com juros mais baixos e prazos mais longos. O recursos chegam ao campo a 8,75% ao ano para tomadores com renda bruta anual de até R\$ 250 mil e de 10,75% aos produtores com renda bruta superior. As duas maiores montadoras do setor com sede no Rio Grande do Sul trocaram de mãos há menos de quatro anos e assumiram o perfil de empresas globais.

Primeiro a Agco comprou a Iochpe Maxion, e, em 1999, a Deere & CO., que já detinha 40% da SLC-John Deere, assumiu a totalidade da empresa. Dona da marca de tratores Massey Ferguson, a mais vendida do planeta, ao comprar a Maxion, a Agco recuperou também a licença do registro para o território brasileiro. A empresa começou a pôr as mãos na marca líder mundial no segmento de tratores, em 1992, quando incorporou a Massey Norte-Americana. Em 1994 veio a consolidação, com a compra da Massey International. O grupo mantém quatro centros mundiais de distribuição, com liberdade para buscar entre todas as coligadas o melhor produto, pelo menor custo, o que estabelece uma concorrência interna entre as empresas que formam o conglomerado. A partir de janeiro de 2001, a empresa passará a produzir em Canoas os modelos de tratores da Deutz argentina. A Deutz, também incorporada pela Agco, foi desativada na Argentina e a montagem das colheitadeiras passou para a unidade de Santa Rosa.

Os gastos com P&D na John Deere no ano 2000 foram de US\$ 542 milhões, equivalente a 4.2% do total das vendas deste ano.

| Empresa | Ano de fundação | Faturamento 2000 (US\$ bilhões) | Vendas/Empregado (US\$) | Gastos com P&D – 2000 (US\$ milhões) |
|-----------------|-----------------|------------------------------------|----------------------------|---|
| Deere & Company | 1837 | 13.137 | 339.452 | 542.100 |

14. ALUMINIUM COMPANY OF AMERICA (ALCOA)

A companhia é produtora de alumínio elementar, alumínio e alumina manufacturados e um participante majoritário em todos os segmentos da indústria: mineração, refinação, fundição, fabricação e reciclagem. A companhia atende a clientes no mundo todo prioritariamente em embalagem, transporte (incluindo aéreo, terrestre, por trem e por barcos), construção e mercados industriais com uma grande variedade de produtos fabricados e produtos acabados. A companhia está organizada em 24 unidades de negócios administradas independentemente e tem mais 215 locais de operação em 31 países.

Entre seus diversos produtos, a Alcoa fabrica alumínio primário, alumina, extrudados, chapas, fios e cabos, pó de alumínio, produtos químicos, tampas plásticas, garrafas e preformas PET, entre outros, atuando em vários segmentos e contribuindo para tornar a vida moderna cada dia mais simples.

Além do mercado de alumínio e derivados, no qual a qualidade Alcoa está presente em latinhas de refrigerante, antenas parabólicas, carrocerias de carros e diversos outros produtos, você encontra a marca Alcoa em outros segmentos, como o petroquímico, o de construção civil e o industrial

A maior parte das vendas da companhia em 99 foi o mercado dos EUA, o equivalente a 63.7% do total de vendas (1999 - \$10.39 bilhões). Houve naquele ano um aumento significativo das vendas na Espanha - aumentou 9.7%, indo para \$1.06 bilhão, enquanto que as vendas no Brasil caíram 21.9% - ficando \$730.00 milhões e as vendas na Alemanha caíram 5.9% - sendo \$521.00 milhões.

As vendas da Alcoa no ano 2000 foram de US\$ 22.940 bilhões. Isso representa um crescimento de 40.5% em relação ao ano de 1999, quando as vendas da empresa foram de US\$ 16.320 bilhões. Desde 1995 as vendas da Alcoa apresentaram um crescimento de 83%. A empresa conta atualmente com 142.000 empregados.

No Brasil, onde iniciou suas atividades em 1965 com a incorporação da Companhia Mineira de Alumínio (Alcominas) cuja razão foi modificada para Alcoa Alumínio S.A. em 1980, a empresa tem alcançado excelentes resultados.

A subsidiária brasileira responde em média por 5% do faturamento total da empresa. A empresa tem 7000 funcionários no país e é responsável por ¼ da produção nacional de alumínio primário.

A Alcoa Alumínio S.A. é uma das maiores subsidiárias da Alcoa Inc., empresa fundada nos Estados Unidos em 1888 por Charles Martin Hall, o descobridor da forma de redução eletrolítica do alumínio, tornando sua fabricação economicamente viável.

A Alcoa tem cerca de 7.000 funcionários envolvidos na produção de aproximadamente 1/4 da produção nacional de alumínio primário. *Não por acaso, é líder mundial na produção e na tecnologia de alumínio com faturamento global de US\$ 21 bilhões.* Está em 36 países, com capacidade produtiva de 4,5 milhões de toneladas e empregando mais de 140.000 funcionários.

A Alcoa Alumínio passou a produzir rodas forjadas para caminhões no Brasil. Com investimento entre US\$ 50 e US\$ 100 milhões, a empresa está instalada em Poços de Caldas, onde já opera um complexo industrial de alumínio. Segundo a empresa, este é um mercado promissor e a expectativa é de que esse novo negócio gere receita anual de US\$ 60 milhões ao ano. Além desta unidade, a Alcoa investiu em 99 US\$ 80 milhões nos demais negócios. O faturamento do grupo no Brasil é em torno de US\$ 1.3 bilhão.

Em agosto de 2001, a Alcoa juntamente com a BHP Billiton, acertaram a fusão de seus setores de distribuição de metais na América do Norte, que totalizaram vendas combinadas de US\$ 2,1 bilhões no ano passado, visando reduzir custos em meio à queda nos preços do metal.

A BHP, a maior mineradora do mundo, com sede em Melbourne, combinará suas divisões Vincent Metal Goods nos EUA e Atlas Ideal Metals no Canadá com a Reynolds Aluminum Supply, da Alcoa. A joint-venture distribuirá metais como aço inoxidável, cobre, alumínio e metais especiais.

A Alcoa anunciou que vai cortar 25% de sua produção de alumínio em sua unidade de Poços de Caldas (MG) desde de junho deste ano. A medida visa atender ao racionamento de energia imposto pelo governo, no qual foi determinado que a cadeia produtiva do alumínio terá que reduzir seu consumo de energia em 25%. A redução representa 22,5 mil toneladas, das 90 mil toneladas que são produzidas anualmente nessa fundição. O comunicado,

divulgado pela assessoria de imprensa da empresa, afirma ainda que o corte não afetará o desempenho mundial da companhia. Com capacidade para produzir 4,1 milhões de toneladas de alumínio por ano, a Alcoa é a maior produtora do metal no mundo. Atualmente, porém, a companhia tem 570 mil toneladas de capacidade ociosa, cerca de 14% de sua produção.

| Empresa | Ano de fundação | Faturamento 2000 (US\$ bilhões) | Vendas/Empregado (US\$) | Gastos com P&D – 2000 (US\$ milhões) |
|------------------------|-----------------|------------------------------------|----------------------------|---|
| Aluminum of Co América | 1888 | 22.936 | 161.521 | 194.000 |

15. REPSOL - YPF

Repsol YPF é uma companhia petrolífera, química e gasista, que desenvolve as atividades de exploração e produção, refino, distribuição e marketing, química e gás natural e eletricidade.

A Repsol, empresa espanhola teve um salto expressivo rumo a internacionalização produtiva no ano de 1999, quando adquiriu 97.5% da companhia YPF S.A. empresa líder na Argentina e qualificada entre as empresas líderes na América Latina. YPF leva a cabo as atividades de exploração, produção, industrialização, comercialização e petroquímica.

Através da aquisição da YPF, a nova companhia conta com aproximadamente reservas de 4.200 milhões de barris equivalentes de petróleo, uma produção de 1.004.000 bep/dia e uma capacidade de refino de 1,2 milhões de bep/dia, magnitudes estas que a situam entre o sétimo ou oitavo posto das companhias petrolíferas integradas do mundo. A estratégia da Repsol YPF se assenta sobre quatro pilares básicos com possibilidade de avanço sobre todos eles com a aquisição da YPF: manter e consolidar a liderança nos mercados domésticos espanhol e argentino; crescer na exploração e produção mediante o desenvolvimento de novas descobertas e aquisições - dando prioridade às reservas de gás natural para suprir o mercado espanhol; acometer uma maior expansão internacional, fundamentalmente na América Latina e construir uma cadeia integrada de gás-eletricidade.

Refino e marketing responderam por 67% do faturamento no ano 2000, enquanto que a exploração e produção, 18%, gás 10% e química 5%.

No ano 2000 as vendas da Repsol-YPF SA foram de US\$ 39.050 bilhões. Isso representa um aumento de 71.8% em relação ao ano de 1999 quando a empresa vendeu US\$ 22.732 bilhões. A prática de aquisições pode ter colaborado para este crescimento. Em 2000 Repsol-YPF SA adquiriu Astra Companhia Argentina de Petróleo.

A maior parte de suas vendas ocorreu no mercado doméstico, Espanha. O país respondeu por 65.1% das vendas, ou US\$ 25.500 bilhões. A empresa emprega atualmente 37.387 funcionários.

A Repsol-YPF, quinta maior empresa petrolífera da Europa, teve lucro de US\$ 2,29 bilhões no ano passado, 140,2% a mais que o de 1999. O resultado se deve à incorporação definitiva da argentina YPF e à alta do preço internacional do petróleo. O ano passado foi o primeiro em que as operações da YPF tiveram impacto integral sobre os resultados da Repsol. A empresa foi adquirida em junho de 1999, por US\$ 15 bilhões, e teve influência parcial no balanço daquele ano.

A estratégia de internacionalização dos negócios adotada pela Repsol-YPF se refletiu nos resultados de 2000: somente 35% do lucro decorreu de atividades desenvolvidas na Espanha.

Apesar do resultado positivo, há dois aspectos da operação da petrolífera olhados com cautela pelos analistas. O primeiro é o fato de a empresa ter ficado 10% aquém da meta de exploração e produção de 1,1 milhão de barris de petróleo por dia. O outro ponto de preocupação é o grau de endividamento da Repsol-YPF, que atinge US\$ 19 bilhões. "A dívida não é negativa pelo seu tamanho, mas sim porque pode significar um obstáculo para a expansão da empresa, que terá de realizar novas aquisições para competir com as demais petrolíferas européias", afirmam os diretores da empresa. Segundo eles, dificilmente a Repsol-YPF conseguirá captar dinheiro no mercado para financiar sua expansão com o grau de endividamento que possui hoje. Desde que comprou a YPF, a Repsol adotou uma política de venda de ativos para reduzir o tamanho de sua dívida, que lhe rendeu US\$ 2,13 bilhões até o fim do ano passado. Em 2001, as vendas realizadas já somam US\$ 478 milhões.

Durante o ano passado, a Repsol-YPF investiu US\$ 5,77 bilhões, dos quais US\$ 2,17 bilhões foram destinados ao desenvolvimento de campos e à compra de reservas. As atividades de gás natural e eletricidade consumiram US\$ 1,95 bilhão. A maior parte desses recursos foi utilizada na compra de distribuidoras de gás no México e no Brasil e na expansão da infra-estrutura de transporte e distribuição de combustíveis. A área de refino e marketing ficou com US\$ 1,22 bilhão de investimentos e a de química, com US\$ 336 milhões. Os restantes US\$ 101 milhões foram destinados a atividades corporativas.

O resultado operacional na área de exploração e produção passou de US\$ 1,12 bilhão, em 1999, para US\$ 3,65 bilhões em 2000. A evolução reflete a incorporação da YPF e o aumento do preço médio do barril de petróleo de US\$ 17,9 para US\$ 28,4 entre um ano e outro.

A empresa Repsol-YPF mantém um forte interesse no mercado brasileiro de gás, apesar de considerar as oscilações cambiais e preços controlados fatores de risco. Segundo seus diretores, a empresa deverá ser responsável por 36% de todo o gás importado no país em 2003. O gás da Repsol-YPF é originado de reservas na Argentina e na Bolívia. Entre 1998 e 2000, a companhia hispano-argentina investiu US\$ 150 milhões. E para o final deste ano o investimento deverá ser de US\$ 500 milhões em suas atividades no Brasil.

Na área de gás, a companhia detém 26% da térmica Termogaúcha, 30% da térmica Refap e 15% do gasoduto TSB - Transportadora Sul Brasileira de Gás. Esses três empreendimentos têm previsão de conclusão de obras no ano de 2003 e os investimentos totais, incluindo o de outros sócios, serão de aproximadamente US\$ 1 bilhão de dólares.

Após quase um ano de avaliação, Petrobrás e Repsol-YPF assinaram no dia 28 de dezembro de 2000, acordo de troca de US\$ 1 bilhão em ativos (US\$ 500 milhões de cada lado)²⁵. Os números oficiais não foram divulgados, mas o acordo prevê a transferência de 250 a 350 postos da rede da Petrobrás Distribuidora (BR) no Sul do Brasil para a Repsol-YPF, além da participação desta última de 30% na Refinaria Alberto Pasqualini (Refap), no Rio Grande do Sul, que passará por processo de modernização e ampliação com investimentos previstos de US\$ 600 milhões.

A companhia hispano-argentina fica ainda com 10% do projeto de desenvolvimento da produção do magacampo de Albacoara Leste, na Bacia de Campos, com reservas de 600 milhões de barris de petróleo e produção prevista em 180 mil barris de óleo por dia.

A Petrobrás assume os ativos da EG3, empresa argentina que teve de ser vendida pela Repsol-YPF devido à legislação antitruste daquele país. Serão aproximadamente 700 postos adquiridos pela empresa brasileira, dando início às suas atividades no chamado segmento de *downstream* (refino, transporte e distribuição) no país, onde já tem participação em reservas de gás natural, na Bacia de Neuquén. Ficou também com a Refinaria de Bahia Blanca responsável por 4% do total de refino de petróleo na Argentina.

A Repsol-YPF tem sido protagonista de diversas aquisições no setor de distribuição de combustíveis no país. Somando todas as aquisições a empresa chegou ao final do ano 2000 com quase 600 postos no Brasil, ou aproximadamente 2% do mercado brasileiro. Na corrida por esse mercado, a empresa só ficou atrás da italiana Agip, que já tem mais de 1,8 mil postos no Brasil e comprou recentemente a distribuidora mineira Ipê, dona de uma rede de 120 postos. A Agip tem 4.2% do mercado brasileiro e pretende chegar aos 10% até 2004.

A Repsol-YPF acelera sua estratégia de fechar alianças regionais para expandir sua presença no Cone Sul. No mesmo mês que formalizou acordo de troca de ativos com a Petrobrás a companhia anunciou a assinatura de um acordo com a empresa estatal uruguaia de combustíveis Ancap (Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland). Isso permite à Repsol-YPF o ingresso no negócio de distribuição de derivados do Petróleo no Uruguai.

O grupo hispano-argentino Repsol-YPF planeja investir aproximadamente 23,1 bilhões de euros (US\$ 19,6 bilhões) entre 2001 e 2005. Desse total, 11 bilhões de euros (US\$ 9,3 bilhões) serão destinados à América Latina. " Nossa meta é ser uma das maiores empresas integradas de petróleo no mundo e liderar nas áreas onde estamos focados " , afirmou o presidente da Repsol-YPF.

²⁵ Gazeta Mercantil - 13 de dezembro de 2000.

De acordo com a companhia, 41,5% dos investimentos serão absorvidos pela área de exploração e produção. Outros 28,7% irão para o segmento de gás e eletricidade. Refino e marketing ficarão com 20,2%, enquanto o segmento petroquímico receberá 4,6% do volume de recursos. Os 5,1% restantes serão investidos nas atividades corporativas e outras áreas de atuação em todo o mundo.

O plano estratégico prevê aumentar a produção de petróleo e gás natural em 7,8% ao ano para chegar à marca de 1,35 milhão de barris diários. A Repsol-YPF quer aumentar a produção, manter os custos operacionais reduzidos e preservar suas reservas para garantir a lucratividade no longo prazo.

Ao mesmo tempo, a companhia trabalha para permanecer na liderança entre os produtores de gás liquefeito de petróleo (GLP) e para transformar a Gas Natural - da qual detém 45% do capital total - em uma fornecedora de gás, eletricidade e outros serviços.

| Empresa | Ano de fundação | Faturamento 2000 (US\$ bilhões) | Vendas/Empregado (US\$) | Gastos com P&D – 2000 (milhões de Euros) |
|---------------|--------------------|------------------------------------|----------------------------|---|
| Repsol-YPF SA | 1986 ²⁶ | 39.050 | 1.044,347 | 96.000 |

16. SIEMENS AG

A empresa está envolvida no desenvolvimento e produção de sistemas eletrônicos e elétricos, controles e produtos, principalmente na tecnologia de comunicação. No setor industrial projeta, fornece e instala sistemas elétricos e equipamentos automáticos para prédios industriais, controle de tráfico, fornecimento de energia e para outros serviços técnicos. Na área de comunicações, a empresa desenvolve sistemas de comunicação público e privado, redes de dados local ou internacional, bem como sistemas de áudio e vídeo.

²⁶ A Repsol foi criada pelo INH – Órgão público em que são incorporadas as participações estatais das companhias do setor (principalmente downstream). Em 1997 a Repsol é privatizada e em 1999 o Grupo Repsol adquire YPF S.A.

Sistemas de comunicações, tecnologia industrial, geração e distribuição de energia, tecnologia de transporte, componentes elétricos e eletrônicos, equipamentos de saúde e engenharia médica, tecnologia de energia, serviços financeiros e outros. Sendo que, cada segmento contabilizou, em 1999, respectivamente, 33%, 20%, 16%, 9%, 8%, 6%, 5%, e 3%, do faturamento da empresa.

De 1997 a 1999, a maioria das vendas do grupo realizaram-se no mercado alemão, representando, em todos os anos, mais de 60% das vendas totais. Já o quadro de funcionários, apesar de concentrado na Alemanha, a percentagem em relação ao total do grupo declinou de 51%, em 1997, para 47%, em 1998.

Em 1999, a empresa alcançou US\$ 74.935 bilhões em vendas e os gastos com pesquisa e desenvolvimento foram da ordem de US\$ 5.721 bilhões, ou 7,6% do faturamento.

No final de 1998, a Siemens anunciou sua estratégia de focalizar-se no setor de telecomunicações, levada pela intensificação da convergência tecnológica. Esta estratégia refletiu na estrutura organizacional do grupo, que sofreu transformações. A principal mudança, foi a unificação das divisões de informática e de telecomunicações, sob uma única sigla IC. As divisões antigas, de Redes de Comunicações Públicas, Sistemas de Comunicações Privadas e Sistemas de Informática, desapareceram. Fundidas na Siemens IC, estão reorganizadas em três novas unidades de negócios: ICP (de produtos), ICN (de redes ou *networking*) e SBS (orientada para serviços).

Em nenhum outro país da América Latina a Siemens está tão fortemente representada como no Brasil. As primeiras atividades da empresa no país datam de 1867, com a instalação da linha telegráfica pioneira entre o Rio de Janeiro e o Rio Grande do Sul. Em 1895, no Rio de Janeiro, era aberto o primeiro escritório e, dez anos mais tarde, ocorria a fundação da empresa no Brasil.

O grupo Siemens no Brasil (consolidado) é composto pelas seguintes empresas:

- Siemens Ltda.
- DFV Telecomunicações e Informática S.A.
- Osram do Brasil Lâmpadas Elétricas Ltda.

- Siemens Eletroeletrônica S.A.
 - Siemens Engenharia e Service Ltda.
 - Siemens Metering Ltda.
 - Siemens Automotive Systems Ltda.
1. A *joint venture* BSH, formada pela Siemens AG e a Bosch GmbH da Alemanha, controla o capital da BSH Continental Eletrodomésticos Ltda., que atua na linha branca no Brasil.
 2. A CVL - Componentes de Vidro Ltda. é uma *joint venture* da Osram com a Philips para a produção de bulbos e tubos de lâmpadas.
 3. A Siemens AG e a Sommer Allibert formaram uma *joint venture* que resultou na SAS Automotive do Brasil Ltda. para fabricar *cockpits* automotivos e painéis de portas.
 4. O grupo conta com a KWU Serviços Nucleares Ltda. e que atua no suporte à construção de usinas nucleares.
 5. A Siemens Building Technologies Ltda. foi formada para atuar no setor de sistemas de automação e proteção predial.
 6. Os grupos Voith e Siemens formaram a *joint venture* Voith Siemens Hydro Power Generation Ltda., concentrando forças para atuar na área de geração de energia hidrelétrica.
 7. A Siemens mantém ainda participação no capital da Icotron - Indústria de Componentes Eletrônicos Ltda., que foi incorporada pela EPCOS AG, e da Infineon Technologies South America Ltda., ex-divisão de semicondutores da Siemens.

O grupo Siemens espera faturar R\$ 6 bilhões no Brasil no ano 2005. Deste total R\$ 1,5 bilhão será da área de telecomunicações. Segundo executivos da empresa, já em 2001 a Siemens pretende faturar R\$ 1 bilhão em telefonia. A empresa anunciou investimentos de US\$ 700 milhões no Brasil. Esse é o maior investimento anunciado de uma só vez pela empresa no País, desde que se instalou no Brasil em 1905. Neste exercício fiscal, que é 1999/2000, a Siemens alcançou um faturamento de R\$ 2,4 bilhões. O faturamento de R\$ 1 bilhão em telecomunicações é previsto para o exercício fiscal de 2001/2002, que tem início em outubro de 2001. “A adoção da tecnologia GSM no Brasil terá um efeito dominó sobre toda a América Latina.

Atualmente só o Chile utiliza o GSM na região, mas em breve a Argentina, Venezuela e México usarão essa tecnologia”, afirma Lothar Pauly, diretor de comunicações móveis da Siemens na Alemanha. Segundo o executivo, a Siemens pretende ter 25% do mercado brasileiro de equipamentos de infraestrutura de GSM e pelo menos 15% de aparelhos já em 2001.

Só em marketing serão gastos US\$ 50 milhões, enquanto que nas fábricas de Curitiba e Manaus serão aplicados US\$ 250 milhões. O restante do investimento, que é a maioria, será utilizada na construção de redes GSM e em desenvolvimento de software com parceiros brasileiros.

O grupo alemão Siemens quer ampliar a sua atuação na área automotiva no Brasil. Esse segmento ainda tem uma participação modesta dentro do faturamento líquido da empresa, de R\$ 2,5 bilhões entre outubro de 1999 e setembro deste ano. Apesar de ter aumentado sua participação de 1%, no último biênio, para 3% este ano, o setor automotivo ainda é o menor negócio do grupo.

Segundo o diretor geral da Siemens Sistemas Automotivos, nos próximos quatro anos a expectativa é de que o faturamento do setor salte para cerca de R\$ 600 milhões, quase oito vezes mais que neste ano. A razão da melhora será a incorporação da VDO do Brasil, que tem produtos (componentes eletrônicos) similares às da Siemens no segmento automotivo. Mas, para isso, o conglomerado aguarda o aval das autoridades antitruste internacionais para finalizar a compra mundial da Atech Mannesmann, dona da VDO, pela Siemens, ocorrida em abril. A expectativa de Soares é que até janeiro o sinal verde para a fusão seja dado.

A Siemens estreou no segmento automotivo em 1986, com a compra mundial da Bendix, e só intensificou a sua presença no Brasil neste ano, quando reformulou toda a linha de produção da antiga fábrica da Bendix, em Salto (SP). Foram excluídos cerca de 800 itens antes produzidos, sem rentabilidade, e nos concentramos em linhas de componentes eletrônicos.

Entre os principais itens fabricados pela empresa estão os sensores eletrônicos, como os de impacto, sistemas de vidros e travas elétricas e de comando de controle da injeção eletrônica, plásticos de engenharia e motores de ventilação.

A reformulação da linha de produção exigiu US\$ 25 milhões em investimentos nos últimos três anos, segundo Soares. Os diretores da empresa acreditam que o Brasil tem grande potencial de crescimento. Na Europa, há cinco anos, do custo médio de um veículo, US\$ 1.090 correspondiam aos componentes eletrônicos. Neste ano, essa participação saltou 32% - para US\$ 1.440 do custo do veículo. As projeções para os próximos cinco anos são de que esse valor passe para US\$ 1.800 por carro. 'No Brasil, este custo é metade'.

A Siemens fornece sistemas de controle do sistema de injeção eletrônica para a Renault brasileira e argentina. Soares diz que a empresa tem planos de produzir também o bico injetor no País. Mas não se trata de uma tarefa fácil, pois a empresa teria que participar da execução de um projeto de um veículo. Recentemente, até tentou com a General Motors, mas perdeu a parada para a Bosch, uma das líderes do mercado, juntamente com a Magnetti Marelli. A italiana informa que tem 40% do mercado doméstico, estimado em 1,6 milhão de veículos de passeio e comerciais leves neste ano.

Entre os investimentos previstos para o próximo ano está a construção de uma nova fábrica da Siemens na Bahia, para fornecer chicotes elétricos para o Projeto Amazon, da Ford. A nova planta, que exigirá US\$ 25 milhões, não será no complexo de Camaçari. A empresa está procurando se instalar no interior, onde 83% da mão-de-obra deverá ser composta por mulheres.

A Siemens encerrou o ano fiscal 1999/2000 com queda de 2,3% no faturamento líquido, para R\$ 2,48 bilhões. O lucro líquido antes dos impostos declinou 5,7%, para R\$ 138 milhões. A expectativa do presidente do grupo, é de um salto de 14% no faturamento líquido e de 36% na rentabilidade em 2001. A melhora desse desempenho está atrelada aos US\$ 700 milhões de investimentos previstos para os próximos três anos.

A empresa está investindo em serviços de tecnologia da informação para processos empresariais. Ela tem se dedicado a essa atividade há 5 anos e tem gerado receita de US\$ 10 bilhões por ano (1/6 do faturamento global da companhia). O segmento de gestão terceirizada que pode incluir só a montagem dos sistemas de informática e de telecomunicações. No Brasil sua operação recebeu o mesmo nome pelo qual é conhecido no exterior – Siemens Business Services- SBS. Um dos principais produtos deste segmento é o de

cartões inteligentes (com chip embutido) e é também um dos mais lucrativos do mercado.

Além disso, nos últimos anos Siemens tem se voltado aos investimentos na internet. Desde o ano passado vêm fechando acordos para comprar produtoras de equipamentos para a internet. No ano passado, a empresa comprou a Argon Networks Inc. e a Castle Networks Inc. As aquisições passaram a fazer parte da Uniisphere Solutions Inc., uma subsidiária independente norte-americana para operações com rede de dados da Siemens. Tanto Siemens quanto Alcatel estão usando aquisições e associações para conseguir os conhecimentos que precisam no mercado de engenharia de dados.

No entanto, o Brasil parece ser mesmo o país com maior contribuição nos planos da Siemens. A área de indústria foi reorganizada dentro da empresa em janeiro de 1999. De outubro de 1998 a setembro de 1999, os pedidos cresceram 20%, fechando em R\$ 395 milhões. Até o fim do ano fiscal de 2000, a previsão da Siemens brasileira é de que os pedidos cresçam surpreendentes 70%, chegando a R\$ 665 milhões.

Depois desse crescimento exponencial, a Siemens prevê uma certa estabilização, mas ainda assim com taxas aceleradas. Se a perspectiva é de que o mercado de indústria cresça 6% ao ano, a multinacional projeta aumento anual em seus negócios, para os próximos cinco períodos fiscais, de 18% em média.

Isto faz dessa área a que tem o maior crescimento dentro da Siemens. Num futuro próximo, projeta-se que as três áreas em que a empresa atua (informática e telecomunicações, indústria, e energia) fiquem bastante equilibradas em termos de faturamento, tirando a liderança de telecomunicações, que nos últimos cinco anos respondeu por 50% das vendas. As perspectivas otimistas explicam-se, segundo o diretor da empresa. Há duas décadas o Brasil investe muito pouco em infra-estrutura, abrindo espaço para que agora, com a estabilização da economia, ajuste do câmbio e fluxo de investimentos estrangeiros, as empresas dedicadas a essa área trabalhem a pleno vapor.

Para formar a área de indústria, a Siemens juntou em uma única divisão produtos e serviços que já fabricava e prestava, mas que ficavam

dispersos. Ela engloba quatro segmentos: comandos, controles e infraestrutura para a construção civil; sistemas de automação industrial; logística e soluções integradas; e atendimento *on call* aos clientes, ou gestão da manutenção.

Mas o que a Siemens fez não foi somente aglutinar competências dispersas sob um mesmo chapéu. Ela mudou seu próprio conceito de empresa. Onde antes havia uma organização verticalizada, voltada à venda setorializada, agora há uma organização que vende soluções integradas e personalizadas, que tem como objetivo atender como um todo as necessidades de seus clientes.

Assim, a multinacional faz o projeto e planejamento, vende e instala equipamentos e cuida até mesmo da sua manutenção. Se necessário, responsabiliza-se pela subcontratação de outros fornecedores.

Na fábrica da Audi, em Curitiba, a Siemens atuou como um *general contractor*, ou contratante geral. Além de fornecer toda a automação da produção, administrou uma rede de subfornecedores de sistemas secundários. *A fábrica da Audi virou referência mundial da Siemens na área automobilística.* Na fábrica da Ford em Camaçari está acontecendo o mesmo. A Siemens fechou contrato, de R\$50 milhões, com a montadora em fevereiro. Fornecerá o projeto de automação, infra-estrutura elétrica e mecânica, os sistemas de ar-condicionado e de detecção e alarme de incêndio, a instalação, manutenção e comissionamento (teste para entrada em operação) da linha de produção.

Há um ano fechou contrato com a Empresa Brasileira de Correio e Telégrafos (ECT) para fornecer um sistema de automação postal de cartas e pacotes para oito centros de triagem. Os sistemas serão fornecidos em regime turnkey, e a multinacional também fará estudos logísticos de sistemas de movimentação de carga. Com reconhecimento óptico de caracteres, cada máquina instalada pela Siemens poderá processar 40 mil correspondências por hora. Com a perspectiva de explosão do comércio eletrônico, a ECT precisava se modernizar e aumentar a velocidade da triagem de pacotes. O trabalho, orçado em R\$ 120 milhões, deverá terminar em 2002.

Até o final de 2002 a Siemens deverá ter fornecido os sistemas de automação, acionamento e infra-estrutura elétrica da fábrica da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) de Araucária, no Paraná.

Na área de construção civil, está sendo responsável pela automação predial e detecção de alarme de incêndio do complexo turístico de Sauípe, na Bahia, que deve estar finalizado até julho deste ano. O contrato, de R\$ 16 milhões, é o maior do gênero no Brasil, de acordo com o vice-presidente da Siemens. A multinacional também cuidará da infra-estrutura elétrica, dos sistemas de incêndio e da automação predial do Bloco 2 do Instituto do Coração, em São Paulo.

| <i>Empresa</i> | <i>Ano de fundação</i> | <i>Faturamento 2000 (US\$ bilhões)</i> | <i>Vendas/Empregado (US\$)</i> | <i>Gastos com P&D – 1999 (US\$ bilhões)</i> |
|----------------|------------------------|--|--------------------------------|---|
| Siemens AG | 1847 | 66.956 | 149.856 | 5.721 |

17. NEC CORPORATION

A empresa com sede no Japão foi fundada em 1889 e desde então, seus negócios envolvem sistemas de comunicação, equipamentos industriais, sistemas eletrônicos para indústrias e computadores. É a maior fabricante de chips e computadores pessoais do Japão. Neste País, Nec possui uma rede de 88 subsidiárias, sessenta e uma plantas e mais 405 escritórios. No exterior, NEC possui 74 subsidiárias consolidadas em 23 países, 64 subsidiárias e afiliadas com 64 plantas produtivas em 21 países, além de desenvolver P&D em 3 países. Computadores e sistemas eletrônicos industriais responderam por 43% do faturamento em 2000; equipamentos e sistemas de comunicação, 29%; serviços eletrônicos, 18% e outros, 10%.

A Nec é fornecedora de produtos eletrônicos que compreendem principalmente sistemas e equipamentos de comunicações, computadores e sistemas eletrônicos industriais, bem como projetos eletrônicos. O segmento de computadores e sistemas eletrônicos industriais representou, em 1999, cerca de 46% do faturamento; os sistemas e equipamentos de comunicações cerca de 32%; os projetos eletrônicos cerca de 18% e outros 4%.

As vendas do grupo Nec estão fortemente concentradas no mercado japonês. Em 1999, as vendas nesta região totalizaram aproximadamente US\$ 28 bilhões, representando 70% das vendas totais do grupo.

A Nec, seguindo a tendência dos fornecedores de teleequipamentos globais de reestruturação organizacional, formou sua divisão de Sistemas de Comunicação e Informação por meio da fusão dos segmentos Sistemas de Comunicação/Equipamento e Computadores e Sistemas Eletrônicos Industriais. Esses dois segmentos juntos contabilizaram, em 1999, 78% das vendas totais do grupo.

Em 1999, a Nec investiu em P&D aproximadamente US\$2,9 bilhões, sofrendo uma queda de 9% em relação a 1998. Entre os anos de 1995 e 1999, a companhia investiu em média 7% das vendas em P&D, sendo que em 1999 o investimento foi de 7,3%.

A Nec centrou seus investimentos em pesquisa na sua divisão de Sistemas de Comunicações/Informações. A empresa está direcionando suas atividades de P&D para nova geração de tecnologia no Japão, na América do Norte e na Europa. Na América do Norte, o seu foco está em redes de *internet* e outras tecnologias de ponta – estratégia também apontada pela Ericsson, Alcatel, Lucent e Motorola. Na Europa suas atividades destinam-se para produtos compatíveis com o padrão do sistema de telecomunicação local. Já no Japão, a Nec procura desenvolver uma ampla gama de produtos estratégicos.

No final do ano 2000 NEC apresentou vendas de US\$ 45.060 bilhões. Isso representa um aumento de 8.4% em relação ao ano anterior.

NEC possui atualmente 154.787 empregados. Com vendas de US\$ 45.060 bilhões, as vendas/empregado correspondem a US\$ 291.130.

A gigante NEC, fabricante de semicondutores e computadores, anunciou que eliminaria 4 mil postos de trabalho e sair da produção de chips de memória, numa tentativa de impedir que a recente queda na demanda por tecnologia provoque o fracasso de seu plano de reestruturação.

Os cortes, que incluem mais de 600 posições no Reino Unido, somam-se a mais de 14 mil empregos eliminados desde 1999. As medidas, anunciadas como parte de uma revisão anual de estratégia, mostram que as empresas japonesas estão abandonando suas tradicionais restrições sobre o impacto

social dos cortes de empregos, visando deter os efeitos de uma desaceleração global na demanda. Em janeiro deste ano, a Fujitsu informou oferecer pacotes de aposentadoria prévia a 21% de sua força de trabalho. A Matsushita, que anunciou perdas trimestrais, prometeu ajudar os trabalhadores a se aposentar antecipadamente.

Dos 4 mil postos de trabalho eliminados pela NEC, 1,8 mil são de empregados do grupo. Os demais são de funcionários contratados para complementar o quadro em períodos de grande atividade. Somados ao giro natural de empregados, os cortes de pessoal desde 1999 vão representar redução de 11%. A NEC, que reduziu drasticamente sua previsão de lucros para o primeiro trimestre, de 15 bilhões de ienes (US\$ 120 milhões) para 3 bilhões de ienes (US\$ 24 milhões), explicou que os cortes virão da consolidação das fábricas de chips no Japão e no Reino Unido. Uma unidade japonesa de montagem, em Yamagata, será fechada até março.

A empresa vai eliminar mais de 600 postos de trabalho na fábrica de semicondutores em Livingston, na Escócia, para equilibrar uma redução no volume de produção, de 28 mil para 15 mil lâminas mensais.

Essas medidas deverão sustar a produção de memória dinâmica de acesso aleatório (D-ram), o segmento mais vendido e volátil do mercado de chips, até 2004. A NEC informou que pretende transferir esse setor à Elpida, *joint venture* que criou com a Hitachi em 1999 para recuperar sua posição em D-ram.

A Matsushita, fabricante de produtos eletrônicos mais conhecida como Panasonic, confirmou os temores do mercado, ao divulgar um déficit operacional consolidado de 38,7 bilhões de ienes (US\$ 309,6 milhões) no trimestre encerrado em junho.

Num projeto de reestruturação a Nec do Brasil vendeu sua fábrica à Celestica por US\$ 120 milhões. A operação foi realizada no dia 22 de agosto de 2000 e os US\$ 120 milhões resultantes da venda da fábrica ficarão no Brasil e serão aplicados no desenvolvimento de soluções integradas de telecomunicações e internet, informou o presidente local.

Ao terceirizar a produção de gabinetes de aço, placas de circuito integrado e cabos, a Nec transfere equipamentos, estoques e 680 funcionários, mantendo outros 1,5 mil. A Celestica é empresa de capital canadense e já atua no Brasil através de uma terceirização para a IBM em Sumaré (SP).

Embora tenha amargado prejuízo de US\$ 300 milhões no ano passado, a Nec do Brasil não colocou o pé no freio nem abriu mão de nenhuma fatia de sua participação no mercado doméstico de telecomunicações. O prejuízo de 1999 resultou da desvalorização cambial e não da redução do faturamento, afirmou o presidente local da NEC. Na verdade, as vendas da empresa, em reais, têm se mantido estáveis. Os US\$ 600 milhões apurados em 1999 representaram queda elevada ante o US\$ 1,2 bilhão apurado em 1998, mas a situação se ameniza se a referência for o real, caindo de R\$ 1,3 bilhão em 1998 para R\$ 1,1 bilhão no ano passado.

Em termos de fatia de mercado, a Nec está mantendo os 30% que possuía na Telefônica, em São Paulo, e percentual similar na Telemar. A empresa fornecerá um terço das três milhões de linhas encomendadas pela Telefônica até o final de 2001. Ao mesmo tempo, a empresa está ampliando o centro de desenvolvimento de software que possui em Guarulhos, e que emprega 500 engenheiros, com o objetivo de desenvolver novos aplicativos. Possuir três divisões no Japão, de semicondutores, microcomputadores e integradores, significa importante diferencial para a companhia.

Os investimentos da Nec chegam a US\$ 50 milhões este ano, depois de terem atingido US\$ 200 milhões no ano passado. Esse montante não contabilizou a aquisição da participação acionária da sua antiga parceira, a Globopar.

O Japão, tradicional comprador de *commodities* brasileiras, se transformou no ano 2000 no quarto principal mercado para os aparelhos transmissores ou receptores brasileiros, atrás apenas dos Estados Unidos, da Argentina e da Venezuela. De janeiro a novembro, os japoneses adquiriram US\$ 51,29 milhões desses equipamentos e seus componentes, quando no mesmo período de 1999 tinham comprado só US\$ 27,6 milhões.

Uma das empresas que ampliaram vendas no Japão foi a NEC do Brasil. A companhia está exportando US\$ 10 milhões em equipamentos de transmissão para sua matriz japonesa. Em 1999, tinham sido US\$ 8,5 milhões. À medida que se desenvolve a globalização, surgem condições de complementar produtos até para um país auto-suficiente como o Japão. afirma o gerente geral de exportações da subsidiária brasileira. O produto de exportação da NEC para sua matriz são as linhas de transmissão conhecidas

pela sigla DLC, um sistema que garante atendimento a assinantes que estão muito distantes de uma central telefônica e que não têm como ser atingidos por cabos normais. Dentro do grupo, apenas a filial brasileira produz essas linhas.

O sistema foi desenvolvido por engenheiros da filial brasileira, em convênio com profissionais da NEC portuguesa, que incorporaram as especificações européias ao equipamento. A NEC local também exporta o produto para a América Latina, mas seu maior cliente é mesmo o Japão. Só que boa parte das linhas de transmissão acaba não ficando por lá. Muita coisa é destinada ao Sudeste Asiático. A matriz junta outros sistemas e envia a países como Malásia e Tailândia.

| Empresa | Ano de fundação | Faturamento 2000 (US\$ bilhões) | Vendas/Empregado (US\$) | Gastos com P&D – 1999 (US\$ bilhões) |
|-----------------|-----------------|------------------------------------|----------------------------|---|
| NEC Corporation | 1889 | 45.063 | 291.130 | 2.900 |

18. MOTOROLA

A empresa alcançou um faturamento global da ordem de US\$ \$37.6 bilhões em 2000. É líder mundial em sistemas e serviços eletrônicos avançados. Atuando de maneira globalizada em 45 países, mais de 60% dos negócios da empresa nos últimos anos resultaram de atividades executadas fora dos Estados Unidos.

O primeiro sucesso comercial da empresa acontece em 1930, com o lançamento de um rádio para automóvel, prático e de preço acessível. Seu criador deu ao aparelho o nome de Motorola, porque queria associar ao rádio as idéias de carro (motorcar) com Victrola, uma conhecida marca de eletrola. Ainda nos anos 30 outros produtos são colocados no mercado, sempre com inovações importantes.

É, no entanto, nos anos 40 que a empresa ganha maior impulso com o lançamento de uma série de novos produtos. A marca Motorola se torna tão conhecida que, em 1947, a empresa decidiu mudar, passando a denominar-se

Motorola, Inc. Presente em 1.100 localidades de 45 países, a Motorola é hoje uma das empresas líderes mundiais em soluções integradas de comunicação e de eletrônica.

Os principais negócios da Motorola incluem a fabricação de: eletrônicos industriais, telefones celulares, semicondutores, comunicação de rádio, sistemas de computador e de informação. E seus principais produtos estão envolvidos em equipamentos para telefonia sem fio, radiocomunicação bidirecional, produtos e sistemas de mensagens e comunicação por satélite, produtos para redes e acesso à internet, sistemas eletrônicos integrados e soluções em semicondutores.

As vendas da Motorola estão fortemente concentradas no país de origem do capital da empresa, apesar de decaírem, no período. Em 1997, o mercado doméstico representou 73% das vendas totais, caindo para 64%, em 1999. A queda está relacionada com a perda de participação no mercado norte-americano para outros fornecedores de teleequipamentos, como Lucent Technologies Inc e Northern Telecom Ltd (Nortel). Isto devido ao seu atraso na substituição da tecnologia analógica pela digital.

Considerando as vendas totais da Motorola, é possível identificar um pequeno declínio entre 1997 e 1998. Este declínio é explicado em parte pela crise tecnológica, descrita acima, além da crise asiática, uma vez que o grupo possui forte atuação no mercado Chinês, o qual representou 10% das vendas totais, em 1999. Essa percentagem foi de 8% para o mercado brasileiro.

De 1993 a 1997, o grupo Motorola contratou 47.000 funcionários. No entanto, a partir de 1998, o grupo passou a demitir funcionários. Assim, em apenas três anos, entre 1997 e 1999, o grupo reduziu em 29.000 o seu quadro de funcionários. Os cortes, segundo o grupo, estão relacionados com a reestruturação implementada pela empresa, após os prejuízos tomados pelo grupo no início de 1998. A reestruturação envolve a consolidação dos segmentos de atuação, principalmente o de comunicação. A empresa encerrou o ano de 1999 com 121.000 empregados.

Em 1999 os gastos em P&D representaram 11.1% do total das vendas, ou seja, US\$ 3.438 bilhões destinados à pesquisa. No ano anterior, a percentagem foi de 9.8% do total das vendas (US\$ 2.893 bilhões). A elevação em termos de volume segue a tendência das multinacionais de

telecomunicações, que continuamente precisam colocar novos produtos no mercado, para manter-se competitiva. Os anos de 1997 a 1999, são marcados por mudanças tecnológicas no setor, sobretudo no mercado de telefonia móvel.

No Brasil a Motorola entre os anos 1971 e 1991, cuja razão social era Motorola Produtos Eletrônicos, mantinha no Brasil um escritório de vendas. Em 1992, com denominação Motorola do Brasil, abriu dois escritórios em São Paulo e outro em Curitiba.

Foi a partir da década de 90, com a abertura do setor de telecomunicações na América Latina, principalmente no Brasil, que a Motorola iniciou um ambicioso programa de investimentos na região, estabelecendo rapidamente subsidiárias nos principais países do continente.

Em 1996, a Motorola tomou a decisão de fazer do Brasil a sua base industrial na América do Sul. Para concretizar este objetivo, a companhia passou a investir maciçamente na implantação de novas unidades fabris e na contratação de mão-de-obra.

Os investimentos da Motorola no Brasil iniciaram em 1995 e até o final do ano 2000 totalizaram cerca de US\$ 210 milhões. Grande parte deste montante foi destinado à construção do Campus Industrial e Tecnológico de Jaguariúna (SP), um novo conceito integrado de parque industrial. Localizado em um terreno de 800 mil metros quadrados, 64.500 mil m² destes de área construída, o Campus da Motorola abriga todas as atuais operações industriais da empresa (celulares, rádios bidirecionais, estações rádio base para rede celular e equipamentos iDEN) e centralizará todos os futuros investimentos fabris que a Motorola planeja na América do Sul.

O complexo da Motorola em Jaguariúna, além de um grande centro exportador de produtos de alta tecnologia, conta também com um Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Terminais Celulares em hardware, software, mecânica e desenho industrial, e um Centro de Tecnologia de Semicondutores, além de amplas dependências da Motorola University, voltadas para treinamento de funcionários, clientes e fornecedores.

No Brasil, a empresa é expoente em aparelhos semicondutores, rádios bidirecionais, equipamentos para networking, cable modems, Internet e multimedia além de desenvolver muitas outras soluções para os mercados corporativo e de comunicação pessoal. Seus principais produtos no Brasil são: Celulares, Estações de rádio-base para infra-estrutura celular, Semicondutores para indústria eletrônica, Rádios Bidirecionais, Terminais iDEN, produtos para acesso em banda larga na transmissão e recepção de dados, equipamentos para Networking, Cable Modems e serviços e soluções integradas para clientes corporativos

A empresa também está fortemente no País associada ao comércio de semicondutores, equipamentos para networking, internet e multimídia, além de desenvolver muitas outras soluções para os mercados corporativo e de comunicação pessoal.

A Motorola do Brasil já deu início, no dia 20 de dezembro de 2000, à fabricação das Estações Rádio-Base para tecnologia GSM no Campus Industrial de Jaguariúna. A empresa investiu US\$ 4 milhões na adaptação da linha de produção. Com isso a Motorola está pronta para atender ao mercado que se abre neste ano com a concorrência para exploração das bandas C, D e E.

Mesmo sem a definição das empresas que irão implantar a nova rede GSM no país, a Motorola está confiante de que a experiência e a liderança que tem nos mercados europeu e asiático, nesta tecnologia, será determinante na conquista do novo mercado de GSM brasileiro.

A Motorola investiu US\$ 20 milhões para implantar a unidade produtiva de aparelhos móveis, inaugurada em outubro de 1996. A empresa domina a tecnologia digital norte-americana CDMA. Em resposta às críticas ao seu atraso na transferência da tecnologia analógica para a digital, a empresa lançou, em 1998, versões digitais do modelo STArTac. Neste ano, a produção de 3,5 milhões de aparelhos celulares não foi suficiente para atender à demanda no mercado brasileiro. Assim, no ano seguinte, a empresa investiu US\$ 60 milhões para ampliação da produção e passou a fabricar, no Brasil, o modelo MultiTAC 3160.

Com a desvalorização cambial, a Motorola repassou a variação do dólar para sua tabela de preços. Em fevereiro de 1999, a empresa reajustou em cerca de 30% o preço de seu aparelho celular modelo StarTac 7790, uma vez que a demanda esteve aquecida durante todo o mês de janeiro. Este modelo foi lançado no final de dezembro de 1998 e era, no período, um produto escasso. A empresa admitiu não ter importado o suficiente para abastecer o mercado e houve falta do produto logo após o lançamento.

No mercado de *paging*, a empresa também reajustou seus preços em cerca de 50%. A Motorola produz, no Brasil, o modelo de *pager* Memo Elite, que conta com 70% de componentes importados.

No ano 2000 a Motorola do Brasil exportou mais de US\$ 600 milhões, esse resultado demonstra a importância dos investimentos feitos no Brasil desde 1996 com a construção do Campus Industrial de Jaguariúna.

O volume é 295% maior do que o alcançado em 1999, de US\$ 155 milhões. O resultado é comemorado pela empresa que estima um crescimento de 20% em 2001. Os novos negócios da Motorola do Brasil com o mercado norte-americano e o crescimento das exportações para os países do Mercosul são as principais razões dos números alcançados em 2000. A venda de aparelhos de tecnologia iDEN (vendidos pela Nextel no Brasil) e principalmente de celulares para a Argentina, representa 47% do total. As exportações de estações rádio-base aos Estados Unidos significam 35% e de terminais celulares para a Venezuela, 12%.

Para a Motorola, o crescimento das exportações, que hoje representam 55% da produção de celulares, é creditado à conquista dos mercados da Argentina, Venezuela e da área continental dos Estados Unidos. Na América do Sul, este incremento deu-se principalmente em razão dos acordos de redução tarifária com estes países. Já o aumento da participação na América do Norte deve-se à estratégia da empresa de concentrar a produção de alguns itens em plantas específicas, no caso, o Campus Industrial e Tecnológico de Jaguariúna (São Paulo).

A Motorola do Brasil alcançou um resultado excepcional no primeiro semestre deste ano 2001: transformou o déficit de US\$ 244,8 milhões dos primeiros seis meses do ano passado em um superávit de US\$ 6,6 milhões. A empresa, fez importações muito fortes no final de 2000 se preparando para

uma demanda interna e externa muito aquecida. Como isso não aconteceu a companhia ficou com matéria-prima estocada. Por isso, as importações dos primeiros seis meses caíram 32% em relação ao mesmo período do ano passado.

A Motorola encerrou o primeiro semestre com crescimento de 73% nas exportações, mas não vai manter essa excelente performance. No exterior, a grande decepção é a Argentina, que no ano passado absorveu 45% das exportações da empresa. Os embarques para o país vizinho caíram 35% no primeiro semestre e devem encolher 90% no terceiro trimestre, sempre em relação ao mesmo período do ano passado. Para compensar, a empresa está procurando novos mercados e ampliando vendas para outros países, como o México.

| Empresa | Ano de fundação | Faturamento 2000 (US\$ bilhões) | Vendas/Empregado (US\$) | Gastos com P&D – 1999 (US\$ bilhões) |
|----------|-----------------|------------------------------------|----------------------------|---|
| Motorola | 1930 | 37.580 | 255.646 | 3.438 |

19. TOSHIBA CORPORATION

De origem japonesa, a Toshiba Corporation atua há mais de 120 anos na produção e venda de produtos eletrônicos dotados de alta tecnologia. Foi fundada em 1875 e desde então atende a diversos segmentos de serviços, bens industriais e de consumo. *Graças a sua atuação internacional*, através de subsidiárias e representantes, os produtos e sistemas tecnológicos da Toshiba Corporation são utilizados no mundo inteiro. No Brasil, a Toshiba está presente desde 1967, crescendo com energia e contribuindo para o progresso e o desenvolvimento do País.

A Toshiba tem acordos cooperativos com grandes líderes mundiais nesta área, tais como General Electric, IBM, Siemens e Olivetti. Informação e sistemas de comunicação responderam por 30% do total das vendas no ano 2000; mídia digital, 23%; serviços eletrônicos, 22%; produtos de consumo 11%;

sistemas industriais, 10%; outros, 4%. A empresa possui 321 subsidiárias consolidadas em volta do mundo. As vendas externas correspondera, a 39% do faturamento no ano 2000.

Os gastos com P&D durante o ano são em média de 6% do total das vendas.

A Toshiba, um dos maiores fabricantes de computadores portáteis do mundo, tornou-se a mais recente vítima do desaquecimento na demanda por PCs. A Toshiba informou que espera registrar um lucro líquido de US\$ 830 milhões sobre um faturamento de US\$ 51,7 bilhões no ano fiscal que termina em março. A previsão anterior projetava um lucro líquido de US\$ 1,2 bilhão sobre um faturamento de US\$ 53,7 bilhões.

A crise é particularmente dolorosa para a Toshiba, que colocou os PCs, telefones celulares e chips no centro de sua estratégia empresarial e esperava, neste ano, recuperar-se do custo do acordo que pôs fim a uma disputa legal que envolveu suas unidades de discos flexíveis e que foi negociado no ano passado.

A Toshiba foi apanhada no fogo cruzado de duas tendências de mercado potencialmente danosas: o desaquecimento na demanda de PCs, especialmente nos EUA, e a acentuada queda nos preços das memórias dinâmicas de acesso aleatório (conhecidas como D-Ram). Os PCs e outros equipamentos digitais contribuíram com 38% dos lucros operacionais da Toshiba no ano passado. Até recentemente, a companhia era o maior fabricante de *laptops* do mundo, mas os números preliminares divulgados na semana passada pela Dataquest, uma empresa de pesquisas de mercado, indicam que a companhia agora caiu para o terceiro lugar, atrás da IBM e Dell, no quarto trimestre.

Analistas dizem que as vendas de PCs pela Toshiba foram prejudicadas em virtude de sua dependência das compras por seus clientes empresariais, que normalmente constituem cerca de 70% da demanda por *laptops* no Japão, e em consequência de sua exposição à volatilidade no mercado americano. Ao mesmo tempo, os preços das D-Ram caíram sensivelmente. Os preços de alguns tipos dessas memórias caíram abaixo de US\$ 6, em comparação com US\$ 15 nesta mesma época, no ano passado.

Já a unidade baiana da Semp Toshiba tem duas metas para o futuro recente. A primeira é chegar até o final do ano ocupando entre 50% e 60% do total da produção de informática do Estado. A segunda, exportar produtos de informática para o Mercosul, em 2002. Para tanto, a empresa deve pular de 41 mil "desktops" produzidos no ano passado para 100 mil unidades em 2001. A produção de *notebooks* e servidores também terá um salto. A briga é boa. Ilhéus tem cerca de 32 empresas de informática e eletroeletrônica e a prefeitura costuma divulgar que a produção de desktops do pólo de informática, como é conhecido, chega a 10% ou até 15% da produção nacional.

A produção de desktops cresce a cada mês. Em abril foram 8 mil. Em dezembro deverão ser 15 mil. Servidores também tem um aumento expressivo previsto: de 42 unidades no ano passado, passará a 700 este ano e 1,5 mil, em 2002. Fora isso, serão 20 mil notebooks neste ano. No ano passado, o número ficou em 8,5 mil. Quando a Toshiba chegou à Bahia, a previsão era de investimentos de R\$ 50 milhões em cinco anos e geração de 150 empregos. Hoje, a empresa conta com 160 empregados e já investiu R\$ 87 milhões. Até o final do ano, serão R\$ 100 milhões.

A estratégia adotada pela Semp Toshiba S.A subsidiária brasileira da Toshiba Corporation para enfrentar os momentos de redução no ritmo das vendas de eletroeletrônicos é a de diversificação da linha de produtos. Al'me d eplanos para iniciar a fabricação de itens da linha branca e de telecomunicações, uma das grandes apostas da empresa está no crescimento da de demanda por produtos de informática. Estes, são fabricados na unidade baiana, onde operam duas empresas do grupo: a Semp Toshiba Bahia (faturamento em 99 de R\$ 40 milhões) e a Semp Toshiba Informática (faturamento em 99 de R\$ 18 milhões).

A Toshiba do Brasil já investiu aproximadamente U\$S 25 milhões na modernização das instalações e aquisição de novos equipamentos para incrementar a produção industrial da Divisão de Transformadores, em Contagem (MG). Para os próximos três anos, a empresa já programou investimentos da ordem U\$S 10 milhões.

A Divisão de Transformadores da Toshiba do Brasil, localizada em Contagem (MG), é a primeira empresa no Brasil a realizar o ensaio de curto-circuito num transformador de potência 10.000kVA e classe de tensão de

34,5kV. Com a remessa de Transformadores, Hidrogeradores, Sistema de Controle e Comando e Subestações para usinas hidrelétricas, a Toshiba do Brasil está reafirmando sua liderança no mercado de energia como fornecedor de sistemas *turn-key* e equipamentos para centrais hidrelétricas de potência unitária até 50 MVA.

A Toshiba do Brasil S/A fechou, no final do ano passado, mais dois contratos de fornecimento de equipamentos para sistema *turn-key* (fornecimento de sistemas completos): um com a empresa austríaca Energie Ver Sor Gung GMBH (Elin) e outra com a Indústria Metalúrgica Pescarmona S/A (Impsa), empresa argentina.

No último ano, um em cada cinco televisores vendidos no Brasil foi fabricado pela Semp Toshiba. Um resultado satisfatório para uma empresa que sofreu com a retração de vendas do setor eletroeletrônico por três anos consecutivos e amargou prejuízo de cerca de R\$ 30 milhões em 1999, provocado pela inadimplência do varejo. A chegada à autoproclamada liderança do mercado, entretanto, não foi obtida sem medidas drásticas. A mais importante foi a implantação de um ambicioso plano de metas para o triênio 1999/2000/2001 que chacoalhou a empresa em plena crise do setor e fez com que ela não só crescesse, a taxas superiores a 40% nos últimos dois anos, como tivesse fôlego para brigar pela liderança em televisores, colocando no mercado 1,2 milhão dos 5,29 milhões de aparelhos vendidos em 2000.

Mas a briga da Semp Toshiba - joint venture entre a brasileira e a japonesa, cujo capital é dividido entre 60% e 40%, respectivamente - não é só contra a Philips. A disputa é acirrada na linha popular com outras duas brasileiras CCE e Philco. O nome Semp vai para a maior parte das linhas de 14 e 20 polegadas, consideradas commodities e que representam 70% do mercado de TVs. A grife mundial Toshiba fica para as linhas tops, com reforço da posição em segmentos como o de televisores acima de 34 polegadas. Nestes segmentos, ela enfrenta gigantes mundiais com a própria Philips, a Sony e a coreana LG. Vale lembrar que esta última, em apenas quatro anos de atividade, já atinge receita de R\$ 1 bilhão no País, detendo uma importante participação de 13% no segmento de televisores e mantendo a liderança em monitores de computador.

Mesmo com toda competição, a Semp Toshiba espera atingir em 2002 a marca de R\$ 1 bilhão em faturamento, entrando para o seleto grupo das empresas bilionárias. A estratégia da empresa é centrar fogo em segmentos com forte potencial de crescimento como áudio (com as marcas Toshiba e Kenwood) e DVDs. A Semp Toshiba avalia mercados como telefonia celular e linha branca. Esta última pode ser influenciada por um acordo que vem sendo costurado globalmente entre o grupo japonês e a gigante sueca dos eletrodomésticos Electrolux. Todo o movimento de saída do cenário de marcas fortes como Sharp, Sanyo e Samsung (que encerraram atividades de eletrodomésticos), e a retirada estratégica de Sony e Gradiente de segmentos populares é vista pelo empresário como uma *depuração* do mercado como um todo. Em cima de resultados tão positivos, o diretor da empresa admite que a sócia japonesa poderia estar pensando em terceirizar sua produção destinada ao mercado latino-americano.

| Empresa | Ano de fundação | Faturamento 2000 (US\$ bilhões) | Vendas/Empregado (US\$) | Gastos com P&D – 1999 (US\$ bilhões) |
|---------------------|-----------------|------------------------------------|----------------------------|---|
| Toshiba Corporation | 1875 | 47950 | 251.217 | 3.155 |

20. SANYO ELECTRIC

A empresa com sede no Japão atua nas seguintes atividades e segmentos: Áudio/visual e informações: câmeras digitais, telefones celulares, projetores, televisores, vídeo cassetes e sistemas de informação. Utensílios Domésticos: máquinas de lavar roupas, aspiradores de pó, ar condicionado, refrigeradores e compressores. Máquinas Industriais: condicionadores de ar industriais, vitrina, Instrumentos Eletrônicos: componentes eletrônicos para computadores pessoais e telefones celulares e semicondutores; Baterias: baterias de metal níquel e híbrido para computadores pessoais e câmeras digitais.

No final do ano 2000 as vendas da Sanyo foram de US\$ 17.970 bilhões. Isso representa um aumento de 7.1% em relação ao ano de 1999. O segmento que teve maior participação nas vendas da Sanyo Electric foi o de equipamentos de informação e comunicação com 35.8% das vendas no ano 2000. A empresa emprega atualmente 83.519 funcionários.

A maior parte das vendas da Sanyo Electric no ano 2000 ocorreram no mercado doméstico da empresa, Japão. O país foi responsável por 50.6% do total das vendas da empresa, ou US\$ 9.300 bilhões. Neste ano, o grupo japonês um dos líderes no setor de eletroeletrônicos definiu as estratégias de curto, médio e longo prazos para atuar na América do Sul – onde mantém 4 de suas 77 fábricas.

A principal investida da empresa será na conquista de mercados, fora do país para os produtos fabricados pela subsidiária Sanyo da Amazônia S.A , que opera duas fábricas em Manaus desde 1973.

No ano passado a Sanyo da Amazônia produziu 500 mil unidades de televisores em cores, videocassetes, aparelhos de áudio, telefones sem fio e forno microondas. Mas apenas 25 mil aparelhos de televisão foram exportados, ou seja,, 5% da produção total. As exportações foram basicamente de para a Argentina, onde a Sanyo pretende continuar investindo, embora a prioridade agora tenha mudado para o mercado andino.

A decisão da Sony Electric Co de correr para o mercado andino está ligada à desvalorização cambial, mas tem causas que antecedem a crise cambial. Uma delas é a sistemática queda no faturamento da Sanyo no Brasil. Em 1997, a receita operacional líquida da empresa foi de R\$ 218.2 milhões, uma queda de 31.3% em relação a 96. Outro motivo da mudança é a crise no setor de eletroeletrônicos da Zona Franca de Manaus, provocada pela concorrência de produtos similares importados e pela retração do mercado.

A Sanyo parou em maio do ano passado de produzir televisores, videocassetes, aparelhos de som e fornos microondas no país. A decisão é da matriz japonesa, insatisfeita com os resultados da filial brasileira. Após 30 anos de investimentos no Brasil, onde aplicou mais de US\$ 100 milhões, a Sanyo considerou que não valia mais a pena insistir na fabricação de linhas com muita oferta no país. Ela só vai manter a produção de baterias para celulares.

A Sanyo fatura cerca de R\$ 250 milhões por ano e tem duas fábricas em Manaus (AM), que empregam pouco menos de mil pessoas. Chegou a faturar quase R\$ 1 bilhão em 96. Na época, a empresa tinha um sócio brasileiro, Sérgio Prosdócimo, que acabou vendendo sua participação em 98. A Sanyo e outras fabricantes de eletroeletrônicos estão patinando desde 96, dois anos após o lançamento do Plano Real, em 94. A euforia de consumo levou as indústrias a aumentar a produção, só que elas não esperavam uma inadimplência tão alta, seguida de um tombo no consumo. Superada parte dessa fase, vieram as crises na Ásia e na Rússia, que acabaram elevando os juros no mercado interno e contribuindo para nova queda nas vendas. A desvalorização do real, em 99, aumentou as dívidas em dólar das empresas e encareceu a importação. Só que com a alta competição das marcas e o consumo retraído, não deu para repassar os aumentos de custos para os preços.

Hoje, o mercado de televisores é disputado por 12 marcas, que devem vender cerca de 4,8 milhões de TVs neste ano. A ociosidade de boa parte delas é superior a 35%. É consenso entre os especialistas do mercado que quatro ou cinco empresas vão sobrar, especialmente as multinacionais. A Sanyo poderia ser uma delas, mas não agüentou. Ela detém cerca de 4,4% das vendas de TVs no país. É pouco, segundo fabricantes, para enfrentar a concorrência. Para competir hoje nesse mercado, dizem eles, é preciso ter tecnologia e volume. Quem não dispõe deles, vai estar fora do ramo eletroeletrônico. É apenas uma questão de tempo.

A saída da Sanyo do mercado de áudio e vídeo já é tida como certa entre os fabricantes e não chegou a causar surpresa. Alguns deles, que preferem não ser identificados, dizem que a gota d'água para a decisão da empresa foi a elevação dos custos dos componentes, com a desvalorização do real, para fabricar os produtos.

Os televisores, dizem, precisariam ser reajustados em 7%, no mínimo. Como isso não é possível, devido à forte competição, as empresas passam a vender com prejuízo, mas por pouco tempo.

| Empresa | Ano de fundação | Faturamento 2000 (US\$ bilhões) | Vendas/Empregados (US\$) | Gastos com P&D – 2000 (US\$ milhões) |
|----------------|-----------------|------------------------------------|-----------------------------|---|
| Sanyo Electric | 1950 | 18.305,453 | 215.134 | 940 |

21. SONY CORPORATION

Sony Corporation foi estabelecida em 1946 como Tokyo Tsushin Kogyo (Tokyo Telecommunications Engineering Corporation) e mudou seu nome para Sony em 1958. Desde sua fundação, Sony tem desenvolvido produtos inovativos e atualmente é uma das maiores empresas mundiais em produtos eletrônicos industriais e de consumo e nas áreas de entretenimento em geral. Produz equipamentos de áudio/vídeo, televisores, equipamentos de informação e de comunicação, semicondutores e outros componentes eletrônicos, sistemas de vídeo games como "PlayStation".

Eletrônicos responderam, por 66% do faturamento da Sony no ano 2000, negócios na área da música, 10%, vídeo games e software, 9%, negócios de TV e de cinema, 7%, seguros, 6%, e outros 2%. Sony tem 1.152 subsidiárias e 107 filiais em volta do mundo. O faturamento no Japão foi de 38% do total do faturamento do ano 2000, Estados Unidos, 31%, Europa, 20% e outras áreas, 11%.

Os gastos com P&D na Sony em 2000 foram de US\$ 3.722 bilhões, ou o equivalente a 5.9% das vendas. Esta é uma porcentagem semelhante aquela ocorrida no ano de 1999, 5.5% do total das vendas.

A Sony, companhia japonesa fabricante de produtos eletrônicos, anunciou no dia 13 de março de 2001 seus planos de investir mais de US\$ 400 milhões no desenvolvimento de semicondutores para a internet de banda larga em associação com a IBM e a Toshiba²⁷.

A aliança - primeira desse tipo envolvendo a Sony e a IBM, demonstra a ambição da companhia japonesa de conquistar uma posição no mercado mundial de semicondutores. A Sony Computer Entertainment, fabricante do PlayStation, declarou que espera expandir a aplicação de seus chips,

²⁷ Valor Econômico – 13 de Março de 2001.

promovendo a utilização deles não apenas em consoles de videogame. O processador será projeto nos EUA.

Depois da Sanyo e da Sharp, chegou a vez de a Sony abandonar o mercado brasileiro de televisores²⁸. A empresa japonesa não está mais fabricando os aparelhos de 14 e 20 polegadas em sua fábrica em Manaus (AM), engrossando, com isso, a lista dos desistentes.

Desde o final de 99, a companhia já dava sinais de que sairia desse segmento. Nos primeiros meses do ano, as redes varejistas passaram a receber poucos lotes de TVs de tela pequena da marca. Hoje, é impossível encontrar qualquer um desses modelos. Com a medida, o mercado brasileiro de televisores fica restrito a menos de dez marcas. É o menor número na história do segmento, desde a abertura comercial, quando oito marcas disputavam espaço nas vitrines. A Sony também já decidiu que os produtos nem mesmo serão importados do Japão, mas continuará produzindo os aparelhos de tela grande. Os filmes publicitários para a divulgação dos aparelhos de 14 e 20 polegadas também já deixaram de ser veiculados no Brasil.

A decisão da Sony tem sua lógica: a queda nas vendas do setor em 97, 98 e 99 fez com que as empresas perdessem dinheiro com a fabricação desses produtos no país.

No final dos anos 90, as vendas dos fabricantes desabaram, os preços caíram e a margem de lucro ficou minúscula. Já não era mais interessante ter linhas de produção montando os itens sem ganhos de escala.

Entretanto, pelos dados do mercado hoje, já é percebida uma reação do setor. Há um ligeiro aumento nas vendas _ que não compensa perdas passadas _ que nem sequer dava sinais de acontecer quando Sony e Sanyo abandonaram as prateleiras. Quem conseguiu suportar a pressão dos anos anteriores, quando as fábricas operavam com alta ociosidade, agora pode sentir esse aumento nas vendas, anunciado pela Eletros. Ao mesmo tempo, ganhar a participação de mercado ("market share") de quem saiu. Juntas, Sharp, Sony e Sanyo eram donas de 10% a 15% do mercado de TVs. Agora, esse "bolo" será disputado por aqueles que continuam operando no segmento, como Philips e Semp Toshiba. Entre os analistas que acompanham o setor,

existe a crença de que outras empresas ainda podem desistir de fabricar TVs no país.

Após o Plano Real, quando o poder de consumo da população de menor poder aquisitivo cresceu, 24 marcas estavam disponíveis para a escolha do consumidor. Hoje, há menos da metade. Na época, todos acreditavam que as vendas continuariam a crescer, repetindo os recordes de 96, quando mais de 9 milhões de aparelhos foram vendidos. O que se viu não foi bem isso. A inadimplência no varejo cresceu, redes quebraram e as empresas foram desaparecendo: a Ceneral-Daewoo desistiu do mercado, assim como a Samsung, em 99.

A Sony Corporation gastará US\$ 2.7 bilhões para comprar três subsidiárias com parte de um processo de reestruturação. As mudanças fazem parte de um plano para deter a queda no lucro e inclui também a redução de 10% ou 17 mil empregos de sua força de trabalho e o fechamento de 15 das 70 fábricas deverá acontecer até março de 2003. No Brasil, não haverá grandes modificações. Não acontecerão demissões em massa, mas a retração da demanda tem forçado a companhia, que emprega 650 pessoas, a dar freqüentes férias coletivas na unidade de componentes eletrônicos em Manaus.

O processo poderá ajudar a companhia a deslocar sua concentração na produção de televisores e de outros produtos eletrônicos básicos de consumo para produtos computadorizados sofisticados

| <i>Empresa</i> | <i>Ano de fundação</i> | <i>Faturamento 2000 (US\$ bilhões)</i> | <i>Vendas/Empregados (US\$)</i> | <i>Gastos com P&D – 2000 (US\$ bilhões)</i> |
|------------------|------------------------|--|---------------------------------|---|
| Sony Corporation | 1946 | 63.082 | 293.973 | 3.722 |

22. SHARP CORPORATION

Sharp Corporation produz e vende equipamentos. Suas operações possuem as seguintes divisões: eletrônicos (TV, vídeo, CD estéreo, MD Player,

²⁸ Jornal Folha de São Paulo 18 de Maio de 2000.

fax, fones de ouvido, microfones); Componentes eletrônicos(CD ROM, máquinas fotográficas e afins)

O seguimento eletrônicos respondeu por 67% do faturamento da Sharp no ano 2000, e Componentes eletrônicos, 33%.

Ao final do ano 2000 Sharp apresentou vendas de US\$ 16.790 bilhões. Isso representa um crescimento de 8.5% em relação ao ano de 1999.

A maior parte das vendas da Sharp durante o ano 2000 ocorreram no Japão. Este país foi responsável por US\$ 9.282,530 bilhões. O segmento da empresa que teve maior contribuição nas vendas da empresa foi o de Produtos de Consumo e de Informática, com US\$ 11.963,90 bilhões.

Os gastos com P&D da Sharp no ano 2000 foram da ordem de US\$ 1.398,520 bilhões. Isso equivale a 8% do total das vendas.

Bases de P&D

- Estados Unidos
Sharp Laboratories of America, Inc. (SLA)
- Reino Unido
Sharp Laboratories of Europe, Ltd. (SLE)
- Taiwan
Sharp Technology (Taiwan) Corporation (STT)
- India
Sharp Software Development India Pvt.Ltd.

A Sharp S.A. Equipamentos Eletrônicos fechou o ano de 98 com prejuízo de R\$ 106,6 milhões, depois de ter sido uma das únicas do setor a registrar lucro, de R\$ 19,8 milhões, em 1997. Apenas nos últimos três meses do ano o saldo negativo dobrou. O valor pulou de R\$ 53,3 milhões (registrado em setembro) para R\$ 106,6 milhões.

O patrimônio líquido sofreu redução de 39% do terceiro para o quarto trimestre do ano. Em relação ao ano passado, a queda foi maior, de 57%. A companhia fechou 1998 com patrimônio de R\$ 81,3 milhões, sendo que em 1997 este valor ultrapassava os R\$ 189 milhões. Desde 1995, a empresa registrava apenas uma curva ascendente em relação a esta variável. Em três anos, ela contabilizou um aumento de R\$ 40 milhões no patrimônio, antes da queda verificada em 1998.

A receita líquida foi de R\$ 728,8 milhões e a despesa financeira atingiu R\$ 36,3 milhões, o que representa um aumento de 15,9% em relação aos

dados de 1997. No mercado, a expectativa era de que, na pior das hipóteses, o prejuízo não ultrapassaria os R\$ 80 milhões. As previsões sombrias do setor e a necessidade de reagir à retração de demanda em 1998 levou a empresa a promover profundas mudanças no comando de suas principais áreas de negócios, como produtos para escritório e bens eletrônicos. Foram feitas demissões em altos escalões e definidos comandos específicos para as duas áreas.

Foi neste clima que começaram a surgir as especulações de que a empresa, da família Machline, seria vendida para a Sharp japonesa, com 12% do capital da companhia. A empresa pediu concordata ainda no ano de 99. No segundo trimestre do ano, o prejuízo da Sharp S.A. Equipamentos Eletroeletrônicos foi 84,5% superior ao apurado em igual período de 1998. Na comparação com os primeiros três meses de 1999, entretanto, o saldo negativo diminuiu. De janeiro a março, a perda foi de R\$ 52 milhões e, de abril a junho, o valor caiu para R\$ 27 milhões. No cálculo do semestre, porém, as perdas da empresa somam-se. A companhia acumulou um saldo negativo de R\$ 79 milhões de janeiro a junho, quase o dobro do verificado em semelhante período do ano passado (R\$ 40,7 milhões). Sem a Copa do Mundo para levar o consumidor às lojas, em busca de um novo televisor, a companhia - assim como a maioria dos fabricantes de linha 'marrom' - sentiu sua receita cair brutalmente no ano. A redução nas vendas atingiu 52% em relação aos primeiros seis meses de 1998, quando ela havia obtido receita de R\$ 381,9 milhões. Não só o 'efeito Copa', como, também, a necessidade de reajustes de preços - após a desvalorização do real, em janeiro, que encareceu os itens importados - acabou afetando as empresas, e afastando os clientes das prateleiras. No balanço, a Sharp informa que 'o prejuízo é representado substancialmente pelo resultado negativo de equivalência patrimonial em suas controladas'. Com mais de US\$ 340 milhões em dívidas com bancos e fornecedores, a subsidiária brasileira continua tocando seu projeto de reestruturação administrativa e financeira, iniciado neste ano. O faturamento bruto dos negócios da companhia caíram, mas a área dos eletrônicos sentiu mais a queda. Este segmento faturou no primeiro semestre R\$ 106,4 milhões, sendo que, em 1998, o montante chegou a R\$ 317,6 milhões. Na área de

informática a redução foi menor, passando de R\$ 115,1 milhões para R\$ 99,1 milhões.

| Empresa | Ano de fundação | Faturamento 2000 (US\$ bilhões) | Vendas/Empregados (US\$) | Gastos com P&D – 2000 (US\$ bilhões) |
|-------------------|-----------------|------------------------------------|-----------------------------|---|
| Sharp Corporation | 1912 | 17.764,510 | 337.469 | 1.398.520 |

23. PHILIPS ELECTRONICS

A Royal Philips Electronics ou simplesmente Philips, com sede na Holanda, é um dos maiores fabricantes mundiais de produtos eletroeletrônicos, e seu faturamento em 1999 chegou a US\$31,5 bilhões. A empresa é uma das líderes mundiais na produção de aparelhos de TV em cores, produtos para iluminação, barbeadores elétricos, tubos de imagem para TV e para monitores de informática e ainda no segmento de componentes e soluções integradas para a indústria montadora de aparelhos de TV. Seus 232.433 empregados em mais de 60 países estão ativamente envolvidos nas áreas de iluminação, eletroeletrônicos e componentes, semicondutores, sistemas médicos e serviços de informática (Origin). As ações da Philips são negociadas em várias Bolsas de Valores no mundo, com destaque para as Bolsas de Nova York, Londres, Frankfurt e Amsterdã. Philips desenvolve, produz, eletrônicos e elétricos a partir das seguintes divisões: Iluminação: lâmpadas incandescentes e automotivas e baterias; Eletrônicos de Consumo: vídeo e produtos de áudio, produtos de comunicação pessoal e produtos digitais; Componentes: monitores de TV e de computadores e produtos magnéticos; Semicondutores: circuitos integrados e semicondutores.; Sistemas Médicos: diagnósticos de som e imagem; utensílios domésticos;

A Philips do Brasil é uma subsidiária da Royal Philips Electronics da Holanda e atua no País há 76 anos. Está entre as empresas líderes dos mercados locais de eletroeletrônicos, equipamentos para recepção de TV por assinatura via satélite, eletrodomésticos portáteis, produtos para cuidados

peçoais, iluminação e componentes eletrônicos, a Philips do Brasil atua ainda nos setores de telecomunicações, informática, telefones celulares e equipamentos médico-hospitalares.

Com a ajuda de condições econômicas favoráveis no mundo inteiro e o dólar forte, a empresa se beneficiou das grandes demandas por seus produtos, especialmente semicondutores e componentes. As vendas totais da Philips Mundial em 2000 cresceram 20% em relação ao ano anterior chegando a cifra de US\$ 33.441 bilhões.

O crescimento das vendas de 2000, analisado geograficamente, mostrou que uma importante contribuição veio da América Latina, onde se verificou um robusto crescimento de 25% com a contribuição de praticamente todas as divisões. Tal crescimento mostra a forte recuperação do mercado em relação a anos anteriores, liderada pelo Brasil, que se beneficiou da virada favorável das condições econômicas.

Os gastos com P&D na Philips durante o ano 2000 representaram 7.3% do valor total das vendas, aproximadamente US\$ 2.500 bilhões.. Neste ano, os investimentos alcançam o mesmo patamar de 1999.

Enquanto o grupo Philips na Holanda anunciava vendas e resultados recordes no ano passado, a multinacional está desengavetando investimentos no Brasil²⁹. A empresa investirá US\$ 68 milhões em Manaus - US\$ 60 milhões na produção de cinescópios para televisores de tela grande e US\$ 8 milhões em uma fábrica de telas de cristal líquido para aparelhos celulares. O Brasil importa tudo o que consome desses dois componentes.

O cenário melhorou, encorajando investimentos. A Philips brasileira apurou um lucro operacional de R\$ 150 milhões em 2000, depois de empatar em 1999 e fechar no vermelho em 1998. As vendas mundiais da multinacional cresceram 20%, para 37, 862 bilhões em 2000. O lucro operacional (Ebitda) saltou de 2 bilhões para 4,6 bilhões de euros e o resultado líquido cresceu 433%, de 1,8 bilhão de euros para 9,6 bilhões no ano passado. As exportações da Philips cresceram 50% no ano passado, de US\$ 170 milhões em 1999 para US\$ 250 milhões. Para este ano, a empresa prevê um aumento de 20% nas vendas externas, que devem alcançar US\$ 300 milhões.

²⁹ Valor Econômico – 09 de Fevereiro de 2001.

A Philips cansou de esperar pela definição do padrão tecnológico para televisão digital a ser adotado pelo Brasil e decidiu lançar uma linha de televisores de tela panorâmica, de formato retangular, ou 16:9. Esse é o formato utilizado pelo cinema e permite uma visão 33% superior às telas convencionais de televisão, de tamanho 3:4.

Mesmo com as sombrias perspectivas econômicas, a empresa vai gastar R\$ 3 milhões em uma campanha de marketing para o lançamento da nova linha - que terá uma marca própria, a Dwide, e cujo público alvo será o consumidor de alto poder aquisitivo. Nem o baixo índice de nacionalização - 90% dos componentes utilizados nos televisores são importados - demoveu a multinacional holandesa de apostar no público de alta renda. Os preços de lançamento foram calculados com o dólar a R\$ 2,7. Os quatro modelos serão montados em Manaus. Dois outros que também compõem a linha, com tela de plasma, serão importados da Bélgica e os seus preços ainda não foram definidos.

A Philips aposta no lançamento para dar um novo estímulo aos consumidores e dissipar o marasmo que se abateu sobre a indústria de eletroeletrônicos e deve registrar este ano um dos piores desempenho do plano Real³⁰. A empresa prevê que a linha Dwide, de digital widescreen, já represente 15% das vendas neste fim de ano. Para 2002, a participação deve crescer para 20%.

A empresa ainda anunciou que pretende construir uma fábrica de lâmpadas fluorescentes compactas no país, que hoje importa o produto. A unidade brasileira será o novo centro exportador para toda a América Latina, substituindo a antiga unidade de Argentina, que foi fechada recentemente. A Philips espera que as lâmpadas fluorescentes ganhem uma fatia de 10% do mercado nacional neste ano, com 40 milhões de unidades, que devem movimentar entre US\$ 90 milhões e US\$ 100 milhões. No ano passado foram vendidas 15 milhões de unidades. O potencial para os próximos dois ou três anos é de 60% do mercado - patamar semelhante ao de países como os Estados Unidos. A Philips tem hoje 35% das vendas de lâmpadas econômicas, que são importadas da Ásia.

³⁰ Valor Econômico – 09 de Outubro de 2001.

A nova fábrica dificilmente absorveria todos os 180 funcionários que foram demitidos da unidade de Capuava (SP), onde o grupo produz lâmpadas incandescentes. Esse produto teve redução acentuada da demanda após o racionamento de energia e praticamente todas as 11 empresas do setor que atuam no Brasil reduziram a produção e demitiram. Para minimizar o impacto do racionamento, a Philips intensificou as exportações de lâmpadas incandescentes, que estão 60% maiores que o volume embarcado no ano anterior. Serão exportadas 80 milhões de unidades em 2001, com um faturamento de US\$ 30 milhões a US\$ 40 milhões.

Fabricar tubos para televisores e monitores de computador é o negócio de uma das mais novas empresas da Zona Franca, formada em 5 de julho de 2001 - a LG.Philips Displays. Trata-se de uma joint venture entre a Philips Displays Components e a LG Electronics Displays. A união das multinacionais holandesa e coreana na região coloca a unidade de Manaus como a maior entre as 34 fábricas, quatro delas no Brasil, localizadas em 14 países e com matriz em Hong Kong.

As duas empresas têm participações idênticas no negócio. Cerca de 200 funcionários trabalham na nova unidade, que tem sua produção voltada para o mercado interno. Até o final do projeto, US\$ 48 milhões serão investidos em Manaus, sendo US\$ 40 milhões destinados à produção de cinescópios. A capacidade de produção atingirá 1,2 milhão de unidades, num projeto que será desenvolvido em três fases.

Apesar das expectativas, a *joint venture* mal estreou na Zona Franca e já concedeu férias coletivas. Os diretores atribuem à atual situação da economia brasileira, que causou um impacto significativo no mercado de eletroeletrônicos e fez com que a empresa ajustasse seus planos às novas condições de mercado.

A Royal Philips Electronics, a maior fabricante de produtos eletrônicos de consumo da Europa, acertou no dia 25 de julho de 2001 a compra da Medical Systems, braço médico da fabricante de equipamentos tecnológicos Marconi, por US\$ 1,1 bilhão em dinheiro. Com a aquisição, a Philips passa a ser a segunda maior fabricante mundial de equipamentos de diagnóstico por imagem.

A unidade da Marconi, com US\$ 1,6 bilhões em vendas no ano fiscal de 2001, vai respaldar a linha de equipamentos da Philips, oferecendo imagens do que se passa no organismo, para que os médicos possam diagnosticar enfermidades. Somando outros negócios, a Philips já gastou US\$ 5 bilhões em dois anos para alcançar a General Electric em sistemas médicos. A Marconi, cujos papéis foram suspensos antes do comunicado sobre sua perspectiva, está vendendo ativos para se concentrar em equipamentos de telecomunicação.

Além dessa aquisição, a Philips acertou a compra de US\$ 150 milhões em equipamento de comunicação e serviços da Marconi nos próximos cinco anos.

A Philips fechou acordos para a compra de diversas fabricantes de equipamento e software médico no ano passado, incluindo o segmento médico da Agilent Technologies por US\$ 1,7 bilhões em novembro, para agregar equipamentos domésticos de diagnóstico.

Estima-se que o mercado de equipamento médico, dominado pela General Electric, com 22% de participação de mercado, deverá crescer cerca de 10% ao ano por um longo período, impulsionado por populações mais idosas e por uma crescente necessidade de equipamentos de diagnóstico, destinados a identificar problemas médicos em estágios iniciais. A aquisição completa o programa de compras da Philips no setor de equipamentos médicos, afirmou a empresa.

| Empresa | Ano de fundação | Faturamento 2000 (US\$ bilhões) | Vendas/Empregado (US\$) | Gastos com P&D – 2000 (US\$ bilhões) |
|---------|-----------------|------------------------------------|----------------------------|---|
| Philips | 1891 | 33.450 | 152.470 | 2.500 |

24. GENERAL ELECTRIC

A General Electric Company é uma empresa diversificada, atuando em vários segmentos, sempre com o compromisso declarado de *alcançar liderança mundial em cada um de seus negócios*. Atualmente, a empresa opera em mais de 100 países no mundo, contando com 250 plantas industriais em 26 nações

diferentes, empregando 313 mil pessoas. Atualmente, a empresa opera em mais de 100 países no mundo, contando com 250 plantas industriais em 26 nações diferentes, empregando 313 mil pessoas. No ano de 2000, alcançou um faturamento bruto de aproximadamente US\$ 130 bilhões, o que a colocou entre as 10 maiores empresas do mundo de acordo com a lista "500 Maiores", editada pela revista norte-americana Fortune.

As principais atividades do Grupo envolvem o desenvolvimento, a produção, marketing e comercialização de um alinhamento variado de produtos para geração, transmissão, distribuição, controle e utilização de eletricidade. Suas operações envolvem a produção de Capital, Capital Financeira, Eletrodomésticos, Sistemas de Transportes, Iluminação, Sistemas Industriais e Sistemas Médicos, entre outros.

Seus produtos são destinados à iluminação, equipamentos de uso doméstico tais como eletrodomésticos e eletroeletrônicos, produtos para automação industrial, motores, distribuição elétrica e equipamentos de controle, locomotivas, reatores nucleares, equipamentos de uso militar, materiais incluindo plásticos, silicões e abrasivos industriais, produtos para aplicação de diagnósticos médicos, entre outros.

Os serviços financeiros responderam por 51% do faturamento em 2000; produtos industriais e sistemas, 9%, produtos técnicos, 8%, plásticos, 6%, equipamentos, 4%, e outros, 22%.

No ano 2000 as vendas da General Electric foram de US\$ 128.540 bilhões. Isso representa um aumento de 15.7% em relação ao ano de 1999, quando a empresa vendeu US\$ 111.110 bilhões. As vendas da General Electric apresentaram crescimento nos últimos cinco anos. Desde 1995, as vendas cresceram num total de 85%.

A maior parte das vendas da GE no ano 2000 ocorreram em seu mercado doméstico, Estados Unidos. O país foi responsável por 70.8% do total das vendas ou US\$ 90.980 bilhões. A empresa emprega atualmente 313.000 funcionários.

Os gastos com P&D na General Electric em 2000 foram de US\$ 2.190 bilhões, isso equivale a 1.7% das vendas. No ano de 1999, a GE gastou em P&D US\$ 20.020 bilhões, ou 1.8% das vendas.

Atualmente, a General Electric opera em mais de 100 países no mundo, contando com 250 plantas industriais em 26 nações diferentes, empregando 313 mil pessoas. No Brasil são 10 unidades negócios da GE, localizadas em diversas regiões do País que faturam cerca de US\$ 2,5 bilhões e empregam cerca de 8.800 pessoas. Em toda a América Latina, a empresa conta com aproximadamente 9.700 funcionários.

No ano de 1919, através do negócio de lâmpadas, a GE iniciou suas operações no Rio de Janeiro, onde começou a produzir lâmpadas. Atualmente, a empresa oferece ao mercado brasileiro mais de 800 produtos relacionados à iluminação, que são utilizados em aplicações nas áreas doméstica, industrial, pública e automobilística, entre outras.

No dia 08 de junho de 2001 a GE Sistemas Médicos anunciou a formação de uma nova unidade de negócios focada em soluções para cardiologia no Brasil. Esta área recebeu da General Electric mais de US\$ 1 bilhão em aquisições estratégicas. A GE Sistemas Médicos é o líder mundial em tecnologia e informações para medicina com faturamento global de \$8 bilhões de dólares. Seus produtos incluem soluções e ferramentas para produtividade e redes integradas, sistemas de informação clínica, sistemas de monitoração de pacientes, Raios-X convencional e digital, Tomografia Computadorizada (CT), Ressonância magnética (RM), Ultrasonografia e densitometria óssea, Tomografia por emissão de pósitron (PET), e medicina nuclear.

A GE também formou alianças estratégicas, *joint ventures* e aquisições para consolidar a sua presença na região³¹. Alguns exemplos de parcerias de sucesso são a GE Dako - uma empresa de eletrodomésticos comprada em novembro de 1996 e que atualmente tem investido na implementação da maior planta de fogões a gás do Brasil, que estará localizada em Campinas; GEVISA - uma empresa de serviços industriais especializada na revisão de motores de locomotivas e que está participando vigorosamente do processo de modernização das ferrovias no Brasil; e a GE Celma - uma empresa que oferece serviços para aeronaves, sediada em Petrópolis, no Rio de Janeiro, com exportações para o mundo todo. Em janeiro de 1998, a GE formou uma *joint venture* com a Inepar para a fabricação e serviços de hidroturbinas e geradores. Também em 1998, a empresa

estabeleceu novas parcerias na área de financiamento ao consumidor e nos campos de distribuição e serviços de produtos para o setor elétrico.

No ano 2000 a Usina Termelétrica Gaúcha S/A, uma empresa de propósito específico (SPC) com sede em Porto Alegre, RS, Brasil, estabeleceu um contrato de mais de US\$ 100 milhões com a General Electric International, Inc (GEII) para o fornecimento de equipamentos e serviços para uma nova usina termelétrica com capacidade de 500 megawatts no sul do país.

Localizada no Pólo Petroquímico de Triunfo, no estado do Rio Grande do Sul, esta usina de ciclo-combinado será a “âncora” para o desenvolvimento de um novo gasoduto que transportará gás natural desde a fronteira da Argentina, em Uruguaiana, até a região de Porto Alegre. Ambos, a usina termelétrica e o gasoduto irão ajudar na contínua expansão da economia do Rio Grande do Sul, que vem crescendo em uma proporção de 7% ao ano.

A Termogaúcha é um consórcio que inclui a CEEE, uma concessionária regional Brasileira; e três empresas de óleo e gás: Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga S/A, Petróleo Brasileira S/A Petrobras e Repsol YPF Brasil S/A. As três empresas de óleo e gás estão também entre os parceiros do gasoduto, que irá fornecer gás natural para a nova termelétrica.

A montagem, comissionamento e os testes da Termelétrica TermoGaúcha estarão concluídos até o terceiro trimestre de 2003. De setembro de 2003 a janeiro de 2004, estará fornecendo energia para o mercado a curto prazo (spot). A operação contínua, com capacidade total, começará no início de 2004. A GEII está fornecendo 2 turbinas/geradores a gás modelo PG7241FA e uma turbina a vapor GE para a usina termelétrica. O contrato da GEII também inclui serviços de supervisão e treinamento. As duas turbinas a gás serão fabricados pela GE Power Systems em Greenville, na Carolina do Sul, e enviada ao Brasil entre Agosto e Setembro de 2002. A turbina a vapor será fabricada pela Hitachi do Japão, uma empresa associada a GE, e será embarcada para o Brasil em Agosto de 2002. Os geradores para as turbinas a gás serão fabricados pela Mitsubishi Electric Company do Japão.

Os geradores e auxiliares da turbina a vapor serão feitos na fábrica da GE em Schenectady, NY e serão embarcados para o Brasil em Setembro de 2002. Ao todo, a GEII tem o compromisso de fornecer ao mercado brasileiro,

³¹ Informações obtidas juntas ao endereço eletrônico da empresa.

aproximadamente 60 turbinas/geradores a gás industriais e aeroderivativos, que serão embarcadas para o Brasil até o final de 2003.

Em fevereiro de 2001 a GE Plásticos - unidade de negócios da General Electric Company - anunciou trazer para o Brasil a GE Polymerland, seu braço de distribuição que vai atender todo o mercado sul-americano de plásticos com a mais avançada tecnologia de logística e comércio eletrônico, além de dispor de um amplo portfólio.

A expectativa da empresa é movimentar na região cerca de 40% a 50% das operações da GE Polymerland na América do Sul via Internet. Isso é possível pois no ano 2000 somente o *site* da GE Plásticos atingiu a marca de US\$ 10 milhões em vendas através do comércio eletrônico na América do Sul. No ano passado, através das operações da GE Polymerland, a GE Plastics faturou US\$ 1,4 bilhão no mundo, apenas pela rede mundial de computadores. Acreditando no potencial de crescimento da América do Sul, a GE Plásticos investiu US\$ 5 milhões em 2000 e esta projetando um investimento de US\$ 7 milhões para 2001 nas infraestruturas de manufatura, logística e comércio eletrônico,

A nova divisão - GE Polymerland - possui três centros de distribuição localizados em Tortuguitas, na grande Buenos Aires, Argentina, Caxias do Sul e em Campinas, no Brasil. A médio prazo, a GE Polymerland pretende viabilizar a abertura de novos centros de distribuição nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Amazonas e em outros Países da América do Sul.

| Empresa | Ano de fundação | Faturamento 2000 (US\$ bilhões) | Vendas/Empregado (US\$) | Gastos com P&D – 2000 (US\$ bilhões) |
|------------------|-----------------|------------------------------------|----------------------------|---|
| General Electric | 1892 | 128.543 | 410.681 | 2.190 |

25. WHIRLPOOL CORPORATION

A Whirlpool Corporation é a empresa líder na produção e venda de eletrodomésticos. Com sede em Benton Harbor, nos Estados Unidos, a

companhia tem unidades fabris em 13 países e comercializa aparelhos de 11 diferentes marcas em mais de 170 países.

As principais atividades do grupo envolvem a produção e o marketing de uma linha contendo os principais utensílios domésticos e produtos relacionados, principalmente para uso doméstico. Seus principais produtos são: utensílios de lavanderia doméstica, refrigeradores residenciais e aparelhos de ar-condicionado, utensílios de cozinha doméstica, máquinas de lavar louças, batedeiras e outros pequenos produtos de uso doméstico: liquidificadores, tostadeiras, etc.

No ano 2000 as vendas da Whirlpool foram de US\$ 10.330 bilhões. Isso representa um decréscimo de 1.8% em relação ao ano de 1999 quando a empresa vendeu US\$ 10.510 bilhões.

A maior parte das vendas da empresa derivam da América do Norte. Esta região foi responsável por 60.3% do total das vendas ou US\$ 6.220 bilhões. A empresa emprega atualmente 61.000 empregados.

Os gastos com pesquisa e desenvolvimento na Whirlpool no ano 2000 foram de US\$ 254.000 milhões, ou o equivalente a 2.5% das vendas. Em 1999, a empresa gastou US\$ 210.000 milhões, o equivalente a 2.0% das vendas daquele ano. É o terceiro ano consecutivo de crescimento dos gastos em P&D na Whirlpool.

No decorrer de 90 anos, Whirlpool Corporation consolidou-se mundialmente como a empresa fabricante e distribuidora líder em eletrodomésticos para o lar, convertendo a marca Whirlpool *em sinônimo de empresa sempre em franca expansão*. No mercado mundial de produtos da linha branca, a participação da Whirlpool é de 14% sendo a primeira em sua categoria. Está presente em mais de 170 países e sua produção chega a mais de 36 milhões de produtos fabricados por ano. Ainda que tenha sido durante anos uma empresa essencialmente voltada para o mercado americano, expandiu-se com êxito em todos os continentes, graças à abordagem estratégica definida em meados da década de 80. Aquisições, *joint ventures* com empresas do México e Índia e uma maior participação nas empresas do Canadá e Brasil foram os seguintes grandes passos dados pela empresa. No início da década de 90, a Whirlpool continuou expandindo-se na América Latina e Europa e conseguiu consolidar sua presença nas áreas de fabricação e

marketing na Europa Central e do Leste. Em 1995, já havia consolidado sua presença na Índia, China e na região Ásia-Pacífico.

Na América Latina a Whirlpool Corporation tem absoluta liderança. Nos últimos três anos seu investimento na região em tecnologia e novos produtos foi superior a US\$ 300 milhões de dólares.

Em termos mundiais, Whirlpool Corporation tem presença em 170 países. Sendo que possui fábricas em 13 deles, 7 na América Latina. A sua participação no mercado mundial de eletrodomésticos de linha branca é de 14%. Na América Latina esse mercado é de 26%, detendo o maior mercado regional, enquanto que o segundo colocado no *ranking* detém apenas 10% do mercado.

Seus principais aliados estratégicos são também grandes corporações multinacionais, entre eles estão: SUN MICROSYSTEM, CISCO SYSTEMS E NOKIA.

Em agosto do ano 2000 a Whirlpool lançou na Argentina, segundo maior mercado latino, superado apenas pelo Brasil, a marca Consul, líder de mercado na América Latina e presente em aproximadamente 44 países do mundo, 20 dos quais encontram-se na América Latina (Argentina, Brasil, Bolívia, Chile, Colômbia, Paraguai, Peru, Uruguai, Venezuela, Bahamas, Belize, Curaçao, Guatemala, Haiti, Honduras, Jamaica, Panamá, Rep. Dominicana, Santa Lúcia, St. Vincent e Trinidad e Tobago. Além do mais, a marca está presente nos EUA, Canadá, México, França, Grécia, Arábia, Austrália, entre outros países do mundo. O lançamento da marca Consul está intimamente ligada à demanda incrementada da mesma - nos últimos 4 anos aumentou 12%. A implementação da marca Consul tem por objetivo completar o portfólio de produtos oferecidos pela Whirlpool na Argentina. De acordo com os diretores da empresa há expectativas de que a nova marca se torne a terceira em vendas no país, sendo superada apenas pelas outras duas empresas pertencentes à Whirlpool: Whirlpool Argentina (12% do mercado) e Eslabón de Lujo (9%).

A Whirlpool Argentina iniciou suas atividades em 1988. Desde o princípio contou com duas fábricas, uma na província de Buenos Aires - fábrica La Tablada - e a fábrica - Whirlpool Puntana - situada na capital da província de São Luís. Whirlpool Argentina conta com três linhas de produtos: refrigeração

(food preservation), lavadoras (fabric care) e cocção (food preparation), e duas marcas consolidadas no mercado nacional: Whirlpool, que apresenta um perfil de inovação e design; e Eslabón de Lujo, que está mais associada à família tradicional e a produtos sólidos e duráveis. A Whirlpool Argentina detém 21% do mercado nacional com um faturamento anual de 132 milhões de pesos.

No Brasil, a Whirlpool detém o controle acionário da Multibrás, fabricante dos produtos Brastemp e Consul e maior empresa de linha branca do país. A Multibrás S. A. Eletrodomésticos, associada ao Grupo Brasmotor, é a maior indústria da linha branca na América Latina e única a oferecer - com as marcas Brastemp e Consul, no Brasil, Whirlpool e Eslabon de Lujo, na Argentina, e Whirlpool e Consul, no Chile - a linha completa desses produtos: refrigeradores, freezers horizontais e verticais, fogões, lavadoras de roupa, secadoras, lava-louças, fornos de microondas, condicionadores e depuradores de ar.

No Brasil, a empresa mantém a liderança histórica deste segmento graças a sua bem-sucedida estratégia de investir fortemente no desenvolvimento tecnológico, dos processos e dos produtos. O resultado são lançamentos de última geração de suas linhas Brastemp e Consul. Um exemplo é a sofisticada Linha Inox, da Brastemp, que incorporou este metal a todos os itens da cozinha, ou o revolucionário microondas Crisp. A Consul, por sua vez, amplia sua presença nos lares brasileiros ao entrar no segmento de lavanderia em 1999, com o lançamento da lavadora automática da marca. Outro destaque foi o lançamento da Linha Prata, da Brastemp, que levou a cor prateada para dentro da cozinha.

A Multibrás também tem sido destacada em inúmeras premiações, incluindo-se Maiores & Melhores, da revista Exame, As 500 Maiores Empresas do País, da Fundação Getúlio Vargas, e As Empresas Mais Admiradas do País, da revista Carta Capital.

A empresa emprega, hoje, cerca de 8 mil pessoas, em cinco unidades industriais, localizadas em São Bernardo do Campo-SP, Rio Claro-SP, Joinville-SC, Manaus-AM e San Luis, na província de San Luis, na Argentina. Todas são certificadas de acordo com o padrão internacional ISO 9000, atestando a qualidade de seus produtos e serviços, desde novembro de 1995.

A Múltibrás, donas das marcas Brastemp e Consul, que tem 7.500 funcionários e faturou R\$ 1,6 bilhão em 1999, anunciou no dia 31 de janeiro de 2001 que iria transferir a produção de geladeiras do ABC para Joinville (SC) e demitir 1.050 operários. O motivo alegado pela Multibrás era a ociosidade da empresa. As fábricas do ABC e de Joinville- fabricam geladeiras e freezers. A decisão foi tomada pela empresa norte-americana Whirlpool Corporation, motivada pela crise na economia americana. A empresa acabou por adiar o encerramento de suas atividades em São Bernardo (SP) para o fim de fevereiro de 2002.

A unidade de São Bernardo produz os modelos mais sofisticados, os frost-free e estava com a capacidade máxima de produção, 150 geladeiras por dia. A fábrica de Joinville produz os modelos mais populares. Segundo a direção da empresa, há capacidade ociosa no Sul hoje capaz de abranger a produção de todos os modelos sem nenhum custo adicional, nem contratação de pessoal. E, além disso, a mão-de-obra de Joinville, de 3,8 mil operários, é cerca de 40% mais barata do que a de São Bernardo.

A Multibrás S. A. Eletrodomésticos detém o controle acionário da Whirlpool Argentina S. A., líder do mercado de linha branca argentino, com as marcas Whirlpool, Eslabon de Lujo e Consul, e da Whirlpool Chile.

| Empresa | Ano de fundação | Faturamento 2000 (US\$ bilhões) | Vendas/Empregado (US\$) | Gastos com P&D – 2000 (US\$ milhões) |
|-----------------------|-----------------|------------------------------------|----------------------------|---|
| Whirlpool Corporation | 1911 | 10.330 | 169.262 | 2.540 |

5. INFORMAÇÕES COMERCIAIS

Nesta seção serão apresentadas algumas tabelas contendo os produtos importados e exportados por algumas empresas da amostra nos anos de 1989 e 1997.

As empresas³² selecionadas perfazem um total de cinco empresas, embora o mesmo procedimento tenha sido realizado para as 25 empresas da amostra. As informações dizem respeito a duas empresas do setor

farmacêutico e três empresas do setor eletroeletrônico utilizadas para a caracterização de ambos os setores.

- ⇒ Empresas do setor farmacêutico: empresa americana, “X”, fundada no século XIX. Empresa “Y” de origem suíça, instalada desde 1931 no Brasil.
- ⇒ Empresas do setor eletroeletrônico: Empresa “A” de origem japonesa, fornecedora de equipamentos de comunicações, computadores e sistemas eletrônicos industriais. Empresa “B”, de origem americana, fundada no século XIX com atuação em aproximadamente 100 países. Empresa “C”, de origem holandesa instalada no Brasil há 76 anos.

Primeiramente será feita uma explicação de como as tabelas foram elaboradas. Elas apresentam os valores dos fluxos comerciais, em milhões de US\$FOB para cada país de cada uma das cinco empresas; a taxa de crescimento anual, ou crescimento geométrico; os saldos comerciais nos dois anos mencionados

O código dos produtos e seus valores de importações e exportações foram selecionados e manipulados com o auxílio do programa estatístico SPSS, que permite manipular os dados da SECEX. Este programa permite agregar arquivos contendo os valores das importações e exportações dos anos analisados em um só arquivo, ordenando-o pelo produto. A partir desses dados é possível calcular a taxa de crescimento dos fluxos, o saldo comercial e o comércio corrente. Depois desses cálculos, os resultados obtidos no SPSS foram transferidos para o Microsoft Excel, que permite organizá-los de forma a ter uma melhor interpretação dos mesmos.

Com os resultados obtidos e devidamente processados é possível perceber o que acontece com os produtos que cada empresa comercializa, bem como nos dá evidências de quais estratégias as empresas escolhem em diferentes condições macroeconômicas, neste caso, os anos de 1989 e 1997. Os dados permitem avaliar o grau de complexidade tecnológica dos produtos de cada empresa, bem como a intensidade do uso de fatores tais como trabalho, recursos naturais, minerais, entre outros. Além disso, é possível

³² Em virtude de acordo realizado com a Secex o nome das empresas não será citado.

identificar a importância que a matriz da empresa atribui ao comércio intrafirma. Estas tabelas foram elaboradas para mostrar a manipulação de estatísticas comerciais, como foi proposto pelo projeto. No anexo deste relatório constarão os países com os quais as empresas selecionadas realizaram comércio.

Oportunamente serão feitas outras tabelas, por exemplo, mostrando os fluxos das empresas da subamostra selecionada, bem como será realizada uma análise desses resultados. A análise desses valores, será feita futuramente, bem como a consistência deles.

5.1 EMPRESAS SELECIONADAS – SETOR ELETROELETRÔNICO

As empresas do setor eletroeletrônico escolhidas foram três. Cada uma delas pertence a uma região desenvolvida, sendo elas Japão, Estados Unidos e Holanda.

1). Comércio da Empresa A – anos selecionados em US\$ mi nominais

| | 1989 | 1997 | Cresc. % - nominal |
|------------|---------------|----------------|--------------------|
| Exportação | 7.185.299,00 | 68.470.970,00 | 852,9 |
| Importação | 38.308.233,00 | 389.136.939,00 | 915,8 |

Fonte: Elaboração Própria; GEEIN, com base nos dados da Secex

A empresa analisada apresentou um crescimento das exportações, porém, esse aumento não atingiu a mesma proporção relativa e de valor atingido pelas importações.

O comércio realizado com o país de origem no ano de 1989, teve um déficit superior ao déficit total da empresa, ou seja, o Japão respondeu por um déficit de 9.71% superior ao déficit total alcançado pela empresa naquele ano. No ano de 1997, esse déficit com o país de origem continuou sendo elevado, 6.52% superior ao déficit total da empresa.

O que permitiu a empresa um fluxo tão grande com o país sede da origem do capital foi o fato de que a empresa obteve junto a demais países um superávit expressivo.

A Bolívia foi o principal destino das exportações para no ano de 1989, contribuindo com 89% e no ano de 1997, com 33.46%, superado apenas

pela Malásia, que neste ano respondeu por 56.89% das exportações da empresa.

2). Comércio da Empresa B - anos selecionados em US\$ mi nominais

| | 1989 | 1997 | Cresc. % - nominal |
|------------|---------------|---------------|--------------------|
| Exportação | 4.926.280,00 | 34.507.047,00 | 600,50 |
| Importação | 25.439.680,00 | 50.757.301,00 | 99,5 |

Fonte: *Elaboração Própria; GEEIN, com base nos dados da Secex*

Os fluxos comerciais entre os dois anos do ponto de vista das exportações apresentaram um crescimento considerável se comparado com o das importações.

O país de origem da empresa foi responsável por 99.8% do déficit comercial da empresa no ano de 1989 e por 92% do déficit apresentado no ano de 1997.

Nas importações da empresa B no ano de 1989, 91.38% dos fluxos tiveram origem nos Estados Unidos, sede da empresa e 64.7% no ano de 1997. Em relação às exportações feitas pela empresa B, os maiores fluxos foram destinados aos Estados Unidos no ano de 1989, 56.4%, e no ano de 1997 o destaque além do país de origem, foram Hungria, 11.51% e Hong Kong, 7.8% do destino das exportações.

3). Comércio da Empresa C - anos selecionados em US\$ mi nominais

| | 1989 | 1997 | Cresc. % - nominal |
|------------|---------------|----------------|--------------------|
| Exportação | 9.833.656,00 | 109.565.936,00 | 1.014,20 |
| Importação | 70.093.645,00 | 184.234.102,00 | 162,8 |

Fonte: *Elaboração Própria; GEEIN, com base nos dados da Secex*

A empresa C embora obtendo déficit comercial em ambos os anos estudados, apresentou um elevado crescimento nas suas exportações. Contribuíram para esse aumento, Países Baixos e Alemanha. A maior parte dos fluxos envolvendo esses dois países derivavam de fornecedores especializados e de atividades intensivas em pesquisa e desenvolvimento.

No entanto, os Países Baixos, inclusive o país de origem da empresa, desempenharam um papel chave nos fluxos das importações em ambos os anos. No ano de 1989, essa região respondeu por 65% do total das importações da empresa.

Os fluxos da empresa C com o país de origem da mesma, respondeu por 70% do déficit total da empresa no ano de 1989, caindo para 20% do total do déficit no ano de 1997.

5.2 EMPRESAS SELECIONADAS - SETOR FARMACÊUTICO

As empresas escolhidas para este setor foram duas: uma empresa de origem americana (empresa X) e outra de origem suíça (empresa Y).

1) Comércio da Empresa X – anos selecionados em US\$ mi nominais

| | 1989 | 1997 | Cresc. % - nominal |
|------------|---------------|---------------|--------------------|
| Exportação | 4.217.390,00 | 20.439.947,00 | 384,66 |
| Importação | 11.640.681,00 | 93.254.492,00 | 701,11 |

Fonte: *Elaboração Própria; GEEIN, com base nos dados da Secex*

A análise da empresa X mostra que houve um crescimento superior das importações em relação ao das exportações.

O país de origem da empresa, Estados Unidos, foi responsável por 14.90% das importações no ano de 1989 superado apenas pela Bélgica, a qual registrou 63.90% das mesmas. Em termos de exportação estes países apresentaram as maiores participações, com 22.43% e 39.70% respectivamente.

No ano de 1997 o principal destino das exportações foi o Panamá, responsável por 28.4% dos fluxos deste ano, seguido pela Argentina com 14.30% de participação nas exportações.

Em relação à origem das importações deste ano, os países que mais contribuíram para o déficit comercial foram o Japão e Estados Unidos, responsáveis por 25.11% e 8.52% dos fluxos de importação no ano de 1997, respectivamente.

2). Comércio da Empresa Y – anos selecionados em US\$ mi nominais

| | 1989 | 1997 | Cresc. % - nominal |
|------------|---------------|----------------|--------------------|
| Exportação | 15.136.952,00 | 21.067.018,00 | 39,2 |
| Importação | 32.355.753,00 | 155.077.502,00 | 379,3 |

Fonte: Elaboração Própria; GEEIN, com base nos dados da Secex

As importações da empresa Y apresentaram um crescimento muito superior se comparado com o das exportações. No ano de 1989, o país sede da empresa, Suíça, apresentou um déficit de 27.31% superior ao déficit total da empresa.

Em se tratando de participação nos fluxos de importação, a Suíça foi o país com que a empresa Y demandou produtos. Este país representou 88.97 das importações da empresa no ano de 89 e 61.47% no ano de 1997.

As exportações da empresa Y destinaram-se principalmente para o país de origem da empresa, porém, num volume menor se comparado com as importações para ambos os anos. Outros países que desempenharam um importante destino das exportações foram a Noruega, responsável por 49.07% das exportações no ano de 89 e a Argentina, com 31.18% das exportações no ano de 1997.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta análise inicial dos dados apresenta alguns primeiros indícios de que a hipótese inicial do trabalho se verifique, principalmente, nos setores aos quais este primeiro relatório procurou analisar.

Doravante, o trabalho de pesquisa deverá, através da análise dos principais produtos de cada empresa, identificar as estratégias específicas relacionadas à especialização produtiva, bem como relacionar a posição da filial brasileira junto à matriz, no que diz respeito à importância relativa e grau de sofisticação tecnológica que as vincula.

A primeira etapa envolve a análise dos produtos classificados junto à nomenclatura comum do Mercosul (ncm) de todas as empresas da amostra, bem como dos seus principais grupos de produtos mais desagregados. Será possível identificar as categorias correspondentes ao debate entre as posições

diferenciadas no que se refere aos fluxos de investimento direto estrangeiro e seus impactos sobre a balança de pagamentos.

7. BIBLIOGRAFIA

- Barros, J.R.M. de e Goldeinstein, L. *Reestruturação industrial: três anos de debate*. In Velloso, J.P.R., Brasil: desafios de um país em transformação, ed. José Olympio, RJ. 1997.
- Baumann, R., *Uma avaliação das exportações intrafirma do Brasil: 1.980 e 1.990*, in *Pesquisa e Planejamento Econômico*, volume 23 - dezembro/1.993 - número 3, IPEA
- Bielchowsky, R. *Investimento na Indústria brasileira depois da abertura e do Real: o mini-ciclo de modernizações, 1995-97*, CEPAL/Brasília, 1998, mineo, 72 páginas.
- Cano, M. , *Reestruturação da indústria brasileira: o recente processo de fusões, aquisições e joint-ventures*, Trabalho de Conclusão de Curso, Unicamp, Campinas, 1997.
- Castro, A. *Indústria: o crescimento fácil e a inflexão possível*, trabalho apresentado ao XI Fórum Nacional, RJ, 1999 (mimeo).
- Carvalho, Maria A, *Exportações Brasileiras de Produtos Agrícolas e Mudanças na Demanda Mundial de Alimentos*, Anais da Anpec -2000
- Castro, AB. e Pires de Souza, F.E., *A economia brasileira em marcha forçada*, RJ, Paz e Terra, 1997
- Castro, AB. *Indústria: O crescimento fácil e a inflexão possível*. XI Fórum Nacional, Rio de Janeiro, 1999 (mimeo).
- _____. *A indústria brasileira às vésperas da desvalorização*. XI Fórum Nacional, Rio de Janeiro, 1998.
- Chesnais, F., *A mundialização do Capital*, São Paulo, Xamã, 1996
- Coutinho, L. *A especialização regressiva: um balanço do desempenho industrial pós-estabilização*. In Velloso, J.P.R., Brasil: desafios de um país em transformação, ed. José Olympio, RJ. 1997.
- Dunning, J.H, *The Organization Of MNE Activity: Inter-Firm Relationships*, in *Explaining International Production*, London: Unwin Hyman, p.234-261, 1998.
- Gonçalves, R. *Brasil: inserção regressiva no comércio mundial*, ed. Contexto, SP, 2000
- _____. *Globalização e Desnacionalização*, ed. Contexto, SP, 1999.
- Hiratuka, C. *Estratégias Comerciais das filiais brasileiras de empresas transnacionais no contexto de abertura econômica e de concorrência global*. *Anais do XXVII Encontro Nacional de Economia*, v. II, p. 1071-92, Belém, 7 a 10 de dezembro de 1999.
- Laplane, M.F. e Sarti, F. *Investimento Direto Estrangeiro e a retomada do crescimento sustentado nos anos 90*. Economia e Sociedade n.º 8. Campinas, IE-Unicamp, 1997
- Miranda, J.C., *Flutuação cambial, custo de oportunidade do capital, estratégias empresariais e especialização brasileira no comércio mundial*; II Relatório de Pesquisa – 2000.

Moreira, M.M., *Estrangeiros em uma Economia Aberta: impactos recentes sobre produtividade, concentração e comércio exterior*, mimeo, BNDES, março de 1999.

Moreira, M.M, & Correia, P.G. Abertura Comercial e indústria: o que se pode esperar e o que se vem obtendo. Texto para discussão n.49, Rio de Janeiro: BNDES, 1996.

Queiroz, Sérgio e Gonzáles, A.J.V. *Mudanças recentes na estrutura produtiva da indústria farmacêutica* in Brasil: Radiografia da Saúde. Campinas, SP: Unicamp. IE, 2001.

STURGEON, T. J. *Turnkey Production Networks: A New American Model of Industrial Organization?*, Working Paper 92A, Berkeley Roundtable on the International Economy (BRIE), August 1997.

UNCTAD – *United Nations Conference on Trade and Development*, World Investment Report, 2000

Relatórios Anuais de todas as empresas da Amostra.

Endereços Eletrônicos de todas as empresas da Amostra – Sede da Empresa e das Filiais Mundiais.