

## ESTRATÉGIAS IDIOSINCRÁTICAS OU UNIFORMES: UMA ANÁLISE DAS MULTINACIONAIS DOS PAÍSES DO BRIC

Belmiro Nascimento João<sup>i</sup>  
Felipe Mendes Borini<sup>ii</sup>  
Crisomar Lobo de Souza<sup>iii</sup>  
Arnoldo José de Hoyos Guevara<sup>iv</sup>

### RESUMO

O presente artigo tem como objetivo mostrar que as multinacionais dos países do BRIC não são globais, mas regionais, e que elas fazem parte de diferentes grupos estratégicos, portanto não podem ser analisadas sobre a mesma ótica. A revisão teórica sobre grupos estratégicos e regionalização das multinacionais sustenta a tese acima, que é testada por meio de dados secundários quantitativos e qualitativos referentes às multinacionais da indústria de óleo e gás dos países do BRIC. O resultado sustenta que as multinacionais desses países são regionais e adotam estratégias idiossincráticas. Portanto, ao analisar as empresas multinacionais originárias do BRIC, as premissas devem repercutir as peculiaridades das multinacionais de cada país e sua relação com o ambiente competitivo regional.

**Palavras-chave:** BRIC. Multinacionais. Grupos Estratégicos. Regionalização.

---

i Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP); Professor do Mestrado em Administração da PUC/SP; bjoao@pucsp.br; Rua Monte Alegre, 1104, Perdizes, São Paulo/SP.

ii Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM); Professor do Mestrado em Gestão Internacional da ESPM; fborini@espm.br; Rua Álvaro Alvim, 123, Vila Mariana, São Paulo/SP.

iii Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP); Mestre em Administração pela PUC/SP; crisomar@strategies.com.br; Rua Monte Alegre, 1104, Perdizes, São Paulo/SP.

Mestre em Administração pela PUC/SP

iv Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP); Professor do Mestrado em Administração da PUC/SP; dhoyos@pucsp.br; Rua Monte Alegre, 1104, Perdizes, São Paulo/SP.

## 1 INTRODUÇÃO

Das quinhentas maiores multinacionais do mundo, a maioria delas está localizada nas economias da tríade composta por Estados Unidos (EUA) e Canadá, União Européia (EU) e Japão. Cento e noventa e oito dessas empresas tinham sede nos EUA e no Canadá, cento e cinquenta e seis na UE e cento e vinte e cinco no Japão (RUGMAN, 2000). Isso ressalta o fato de que poucas empresas multinacionais podem ser consideradas empresas "globais", capazes de vender os mesmos produtos e serviços ao redor do mundo (RUGMAN, 2003; MOORE; RUGMAN, 2003).

Os dados indicam que a maioria das empresas multinacionais são regionais (RUGMAN, 2003). Veja-se, por exemplo, o fato de que, das vinte e cinco maiores multinacionais americanas, vinte e duas delas têm mais de 50% das suas vendas na sua região de origem da América do Norte. Nenhuma dessas multinacionais americanas é "global". O Wal-Mart, *v.g.*, tem 94,1% das suas vendas na América do Norte, e a GM tem 81%. Na verdade, o valor médio das vendas intra-regionais para as maiores 185 empresas multinacionais dos EUA é de 77,3%. (MOORE; RUGMAN, 2003)

Ao analisar as economias emergentes, verifica-se que, até a metade da primeira década do ano 2000, setenta das quinhentas maiores empresas no mundo vinham de países emergentes. Dessas, vinte empresas eram da indústria de energia; nove delas, oriundas dos países que compõem o BRIC — Brasil, Rússia, Índia e China (FORTUNE, 2007). Apesar da aparente atuação global dessas grandes empresas do setor de energia provenientes de mercados emergentes, e em particular dos BRICs, o presente artigo, inicialmente questiona se essas empresas são mesmo globais. A suposição é que tal como as multinacionais de países desenvolvidos, as multinacionais emergentes, apesar de terem desenvolvido suas operações além das fronteiras nacionais, são, também, empresas fortemente regionais.

Além de serem regionais — logo, com estratégias específicas para cada região de atuação e sem a existência de uma competição global acirrada entre elas —, este artigo defende a tese de que elas adotam estratégias muito diferentes entre si, conquanto um grupo dessas multinacionais emergentes seja enquadradas como pertencente ao famoso BRIC (GOLDMAN SACHS, 2003). Assim, analisar as multinacionais dos BRIC como um grupo uniforme de empresas pode acarretar considerações prematuras e errôneas, pois, embora tenham sua origem em países emergentes e atuem regionalmente, elas adotam estratégias diferenciadas, o que carece de uma análise peculiar de cada empresa e de cada país.

Portanto, o presente artigo tem como objetivo mostrar que as multinacionais dos países do BRIC não são globais, mas regionais, e que elas fazem parte de diferentes grupos estratégicos — e, assim, não podem ser analisadas sobre a mesma ótica.

Com a finalidade de sustentar as duas premissas — da atuação regional e da não existência de um grupo estratégico único para as multinacionais dos países do BRIC —, o presente artigo faz uma revisão da literatura sobre o escopo de atuação das empresas multinacionais e dos grupos estratégicos. Em seguida, amparado em fontes de dados quantitativas e qualitativas, as duas premissas são testadas e discutidas. Finalmente, com base nos resultados obtidos, são elaboradas reflexões e discutidas implicações sobre a veracidade ou a falsidade das premissas.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 Estratégias Regionais

Deve-se reconhecer que a dispersão de vendas refere-se apenas a uma medida de globalização (RUGMAN, 2003). Multinacionais, quando decidem aventurar-se em outras regiões, podem enfrentar uma passiva estranheza regional, que inclui vários riscos adicionais (de natureza econômica, cultural, administrativa ou geográfica), antes ausentes na região de origem (GHEMAWAT, 2001; RUGMAN & VERBEKE, 2004). Isso faz com que essas multinacionais tenham uma internacionalização em mercados geográfica, econômica e institucional próximas, engajando-se em compromissos de recursos modestos (GHEMAWAT, 2001). O país estrangeiro representa um risco adicional, já que existe certa crise de confiança, assim, embora outros países mais distantes possam trazer melhores oportunidades, grande parte das multinacionais procura conduzir suas filiais em mercados mais próximos à região da matriz (RUGMAN; VERBEKE, 2004). Esse fenômeno acontece nos países da tríade (MOORE; RUGMAN, 2003; RUGMAN, 2000; LI, 2004; GROSSE, 2004) e também nos países fora dele, chamados, por vezes, de emergentes (YIN; CHOI, 2004; OH; RUGMAN, 2007).

Por causa da distancia institucional e econômica, muitas das vantagens competitivas das multinacionais somente podem ser exploradas com lucro, sem a necessidade de substancial adaptação em regiões próximas ao país de origem (GHEMAWAT, 2001). Assim, essas vantagens competitivas são exploradas apenas na "fronteira regional", pois pode

ser eficiente para uma multinacional expandir dentro de sua região de origem, já que não necessita de tantas adaptações (RUGMAN, 2004).

Grosse (2004), em seu estudo sobre as maiores instituições financeiras do mundo, observa que um maior alcance geográfico conduz a um *trade-off* entre (a) coordenar e controlar eficientemente uma rede geograficamente dispersa das operações *versus* (b) a capacidade de explorar o mercado. A dimensão global e as necessidades de adaptação do negócio aos aspectos econômicos e institucionais fazem com que, numa dimensão global, o foco deixe de ser o mercado e passe a ser muito mais a administração da corporação. Consequentemente, até que todos os ajustes necessários sejam feitos, uma significativa parcela do desempenho organizacional pode ser sacrificada.

Esse argumento pode ser comprovado com os estudos de Li (2004) e Yin e Choi (2004). Li (2004), com base em dados de empresas de serviços da União Européia, argumenta que uma estratégia global implica altos custos burocráticos e de implementação de estratégias por causa da adaptação, o que acaba tendo efeitos prejudiciais sobre o desempenho. Investimentos em locais próximos ao país de origem, por sua vez, têm capacidade superior de explorar as vantagens competitivas do país de origem da multinacional, quando comparados com investimentos diretos em países mais distantes (YIN; CHOI, 2004).

Embora, a teoria das multinacionais regionais seja, em sua grande parte, resultado dos estudos com empresas originárias dos países da tríade, é de se esperar que as empresas dos países emergentes, em especial oriundas do BRIC, também adotem estratégia de expansão regional. Ao comprovar-se a premissa de que as multinacionais do BRIC são regionais, não existiria sentido fazer uma análise dessas empresas como um grupo único de organizações mundiais. As diferenças econômicas, institucionais e culturais exerceriam força para que cada multinacional atuasse de maneira isolada em cada região geográfica. Portanto, analisar as empresas do BRIC de maneira singular seria propor algo ilusório, desconectado da realidade comercial e estratégica dessas empresas. Em outras palavras, essas multinacionais não fazem parte do mesmo grupo estratégico.

## 2.2 Grupos Estratégicos

O estudo dos grupos estratégicos começou no início dos anos 1970, em Harvard, por Hunt (1972), com um trabalho sobre as áreas de aparelhos domésticos e as indústrias de

cerveja, que se apresentaram heterogêneas com relação a alguns elementos da sua estrutura e/ou estratégia, tais como estrutura de custos, grau de diferenciação e diversificação do produto. No entanto, a teoria subjacente só se desenvolveu mais tarde, com os trabalhos de Caves e Porter (1977) e Porter (1979).

Segundo Porter (1979), um grupo estratégico é definido *como um conjunto de empresas dentro de uma indústria que busca estratégias que são semelhantes entre si e diferentes de empresas fora do grupo em uma ou mais dimensões-chave de sua estratégia*. Porter amplia a idéia original de Hunt para incluir os efeitos indiretos, de modo a apontar as diferentes estratégias entre as empresas e a existência de barreiras à entrada no mercado (PORTER, 1979; HATTEN; HATTEN, 1987). Grupos estratégicos tendem a permanecer estáveis ao longo do tempo devido às "barreiras à mobilidade", que limitam o movimento das empresas em *clusters* estratégicos (CAVES; PORTER, 1977; NEWMAN, 1978; PORTER, 1979).

Barreiras de mobilidade (a generalização do conceito de *barreiras à entrada*) limitam a entrada no grupo dos concorrentes seguidores e últimos entrantes (CAVEAS; PORTER, 1977; PORTER, 1979). Com base nas condições de mercado operacional ou de recursos financeiros, barreiras de mobilidade, pode-se entender o custo absoluto do movimento entre os grupos, ou o "pedágio" que as novas empresas têm de enfrentar caso queiram participar do mercado (McGEE, 1985).

Assim, recentes pesquisas mostram que empresas de um setor (por exemplo, petróleo e gás) convergem para um número limitado de posições estratégicas (SHORT *et al.*, 2007). Embora as empresas individuais possam diferenciar-se em suas estratégias, tais características não são suficientes para impedir o desenvolvimento das empresas dentro dos grupos homogêneos (THOMAS; VENKATRAMAN, 1988). Acerca disso, Grant (2005) argumenta que o grupo estratégico é *"o grupo de empresas em uma indústria na sequência da mesma; ou uma estratégia semelhante ao longo das dimensões estratégicas"*. Essas dimensões estratégicas podem incluir uma gama de produtos, a cobertura geográfica, a escolha dos canais de distribuição, o nível de qualidade dos produtos, grau de integração vertical, a escolha da tecnologia *etc.*. Ao selecionar as dimensões estratégicas mais importantes, é possível identificar grupos de empresas que adotaram estratégias semelhantes para competir no setor.

Dessa forma, é importante analisar as empresas do setor de petróleo e gás, com o objetivo de sustentar a premissa de que as multinacionais do BRIC não fazem parte do mesmo grupo estratégico e atuam em regiões geográficas diferentes e, portanto, não podem ser tratadas como um grupo de análise. Para tanto, serão analisadas dimensões estratégicas dessas empresas, que são compostas de dados de quantitativos (*lucro, ativos, valor de mercado e vendas mundiais*) e de dados qualitativos (atividades da cadeia de valor, principais concorrente, localização das subsidiárias, assim como as características internas e do contexto competitivo dessas empresas).

### 3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste artigo envolve a abordagem quantitativa quando faz se uso de dados dos ativos das empresas, valor das ações, lucro, e vendas conforme região de atuação.

Todos os dados são secundários, originários da publicação da *Fortune Global 500* (2007). Das 500 empresas *Fortune Global 500*, trinta e quatro integram a indústria de petróleo e gás, e serão utilizadas para as análises de agrupamentos (*cluster analyses*), dos quais nove correspondem aos países do BRIC, cujas empresas selecionadas serão analisadas em detalhe na etapa qualitativa.

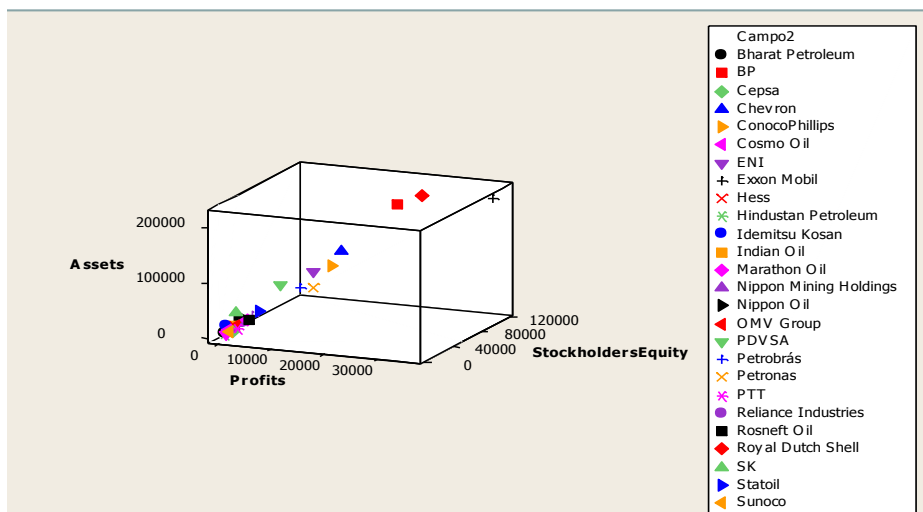
Na segunda parte, são usados os dados qualitativos originários da fonte secundária do *DataMonitor, Profile* (ver Tabela 1). Os dados do *DataMonitor* fornecem as dimensões estratégicas da empresa, tais como, número de subsidiárias, principais concorrentes, atividades da cadeia de valor, recursos da empresa, fragilidades, ameaças e oportunidades de mercado.

País	Ranking Global 500	Empresa	Datamonitor profile
Brasil	65	Petrobrás	Maio 2006
China	17	Sinopec	Fevereiro 2005
	24	China National Petroleum	Abril 2006
Índia	336	Hindustan Petroleum	Junho 2006
	135	Indian Oil	Outubro 2005
	269	Reliance Industries	Agosto 2005
	325	Bharat Petroleum	Abril 2005
Rússia	323	Rosnet Oil	Setembro 2005
	110	Lukoil	Julho 2006

JOÃO, Belmiro Nascimento *et al.*. Estratégias idiossincráticas ou uniformes: uma análise das multinacionais dos países do BRIC. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 33-49, jan./jun. 2010.

**Tabela 1** - Empresas de Petróleo e Gás dos BRICsFonte: autores, a partir de dados da *Fortune Global 500* - 2007.**4 RESULTADOS**

A análise de cluster 1 (Figura 1) mostra que, em relação à riqueza (LUCROS, ATIVOS e VALOR DA AÇÃO), as empresas podem ser divididas em três grupos distintos — numa escala segundo a qual o de menor criação de riqueza é o mais numeroso (ângulo inferior esquerdo da Figura 1). As maiores empresas são as tradicionais, provenientes dos países desenvolvidos (*Exxon Mobil*, holandesa *Royal/Shell* e *British Petroleum*) e fazem parte do grupo com maior criação de riqueza (ângulo superior direito da Figura 1). É evidente que nenhuma dessas empresas pertence ao BRIC.

**Figura 1** - Lucro x Valor das Ações x AtivosFonte: autores, a partir de dados da *Fortune Global 500* - 2007

Excetuando-se a Petrobrás, que está localizada no grupo intermediário, as empresas dos países do BRIC mostram o mesmo padrão em termos de criação de riqueza. Isso aparentemente parece apoiar a premissa inicial de que suas empresas pertencem ao mesmo grupo estratégico. Entretanto, essa análise é precipitada, pois um grupo estratégico não pode ser delimitado apenas pela criação da riqueza.

Embora, as empresas do BRIC tenham escritórios ao redor do mundo — como a Petrobrás, presente em vinte sete países—, suas operações internacionais são basicamente caracterizadas por uma forte concentração geográfica local (*vide* Tabela 2). Algumas empresas sequer mostram suas vendas internacionais, devido à sua pouca importância na receita total agregada da empresa (menor que um ponto percentual).

Escopo Geográfico	Empresas	%
	<b>OAOLUKOIL</b>	
Local/Regional Mercado	USD 38.951,00	45,40
International Mercado	USD 46.899,00	54,60
	<b>RELIANCE</b>	
Local/Regional Mercado	USD 11.200,00	66,30
International Mercado	USD 5.700,00	33,70
	<b>Petrobras</b>	
Local/Regional Mercado	USD 57.669	77,90
International Mercado	USD 16.396	22,10
	<b>CNPC</b>	
Local/Regional Mercado	USD 85.320,50	96,60
International Mercado	USD 3.040,90	3,40
	<b>Sinopec Shanghai</b>	
Local/Regional Mercado	USD 5.191,90	100
	<b>Bharat Petroleum</b>	
Local/Regional Mercado	USD 14.714,60	100
	<b>HINDUSTAN</b>	
Local/Regional Mercado	USD 13.144,90	100
	<b>INDIAN OIL</b>	
Local/Regional Mercado	USD 30.100	100
	<b>ROSNEFT</b>	
Local/Regional Mercado	USD 5.275,40	100

**Tabela 2** - Receitas x Âmbito Geográfico

Fonte: autores com dados do *Datamonitor* — 2006 e 2005

Uma análise das principais subsidiárias em termos de ativos e vendas no estrangeiro mostra que as companhias do BRIC não competem no mesmo mercado (Tabela 3). Excetuando-se a chinesa CNPC e a russa OAO Lukoil com filiais nos Estados Unidos, as outras empresas têm suas principais filiais nos mercados regionais e não convergentes.

Empresa	Matriz	Subsidiária	Subsidiária	Subsidiária	Subsidiária
<b>Petrobras</b>	Brazil	Argentina			
<b>CNPC</b>	China	Nigeria	EUA	Sudão	Venezuela
<b>Petrochina</b>	China				
<b>Sinopec S</b>	China				
<b>Sinopec Z</b>	China				
<b>Bharat</b>	Índia				
<b>Hindustan</b>	Índia	Bangladesh			
<b>Indian Oil</b>	Índia	Sri Lanka	I. Maurícios		
<b>Reliance</b>	Índia				
<b>OAOLukoil</b>	Rússia	Siberia	EUA		
<b>Rosneft</b>	Rússia				

**Tabela 3** - Principais subsidiárias em termos de ativos e receitas em todo o mundo

Fonte: autores com dados do *Datamonitor* — 2006 e 2005.



Para completar o raciocínio da atuação regional, tem-se a Tabela 4, que mostra que as empresas do BRIC não competem uma com as outras nem têm os mesmos concorrentes.

<b>Petrobras</b>	<b>CNPC</b>	<b>Petrochina</b>	<b>Sinopec</b>	<b>Bharat</b>
ConocoPhillips	Chinese Petroleum	BP	ExxonMobil	Indian Oil
PetroChina Co Ltd	ExxonMobil Corporation	ENI	PetroChina	Reliance
Royal Dutch Shell PLC	Chevron Corporation	ExxonMobil Corporation	Mitsubishi Chemical	Hindustan
Chevron Corporation	CNOOC Limited	Gazprom,	Mitsui Chemicals	Chennai
BP Plc	Sinopec	Royal Dutch/Shell Group	Berhad	
ExxonMobil Corporation		Sinopec	Royal Dutch Shell PLC	
		Shanghai Petrochemical	ExxonMobil Corporation	
		CNPC	Chevron Corporation	
		CNOOC Limited		
<b>Indian Oil</b>	<b>Reliance</b>	<b>Hindustan</b>	<b>Lukoil</b>	<b>Rosneft</b>
Reliance	Eastman	Indian Oil	BP	Lukoil
Manglarole	Indian Oil	Reliance	ExxonMobil Corporation	OJSC
Royal Dutch Shell PLC	Bharat	Kochi Refineries	Chevron Corporation	Yukos
Bharat	Hindustan	Bharat	Norsk	
Hindustan	Mitsui	CNPC	Unocal	
	ExxonMobil	ExxonMobil	Petrobras	
			OJSC	

**Tabela 4:** Principais concorrentes

Fonte: autores com dados do *Datamonitor* — 2006 e 2005

Por sua vez, no tocante às operações da cadeia de valor (Tabela 5), todas as empresas, exceto Rosneft, mostram atividades *downstream* da cadeia. Atividades *upstream* são desenvolvidas por apenas 60% das empresas do BRIC. Aparentemente, existe padrão entre as empresas dos países do BRIC em termos de atividades realizadas.

Entretanto, uma análise mais acurada mostra que atividades de refinamento e indústria de distribuição são comuns para grande maioria das empresas, mas apenas pouco mais da metade das empresas exerce atividades de exploração e produção. Essas são a Petrobrás, CNPC, Petrochina, Reliance, Lukoil e Rosneft. Por sua vez, as atividades de processamento, transporte e distribuição são realizadas apenas por duas empresas.

Business	Petrobras	CNPC	Petrochina	Sinopec S	Sinopec Z	Bharat	Hindustan	Indian Oil	Reliance	OAo Lukoil	Rosneft
Exploration	Y	Y	Y						Y	Y	Y
Production	Y	Y	Y		Y				Y	Y	Y
Refining	Y	Y	Y	Y		Y	Y	Y	Y	Y	
Marketing		Y	Y		Y		Y	Y	Y	Y	
Processing				Y		Y					
Transportation	Y		Y								
Distribution	Y					Y					
Business	Petrobras	CNPC	Petrochina	Sinopec S	Sinopec Z	Bharat	Hindustan	Indian Oil	Reliance	OAo Lukoil	Rosneft
Upstream	Y	Y	Y		Y				Y	Y	Y
Downstream	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	

**Tabela 5** - Cadeia de Valor das Empresas

**Fonte:** autores com dados do *Datamonitor* — 2006 e 2005.

Portanto, as empresas de óleo e gás dos países do BRIC, apresentam um comportamento semelhante em relação à criação de riqueza e compartilham uma mesma característica: operam principalmente em seus países de origem ou em mercados regionais. Além disso, as operações globais de empresas de óleo e gás do BRIC não são expressivas: suas subsidiárias principais estão em locais diferentes, as empresas não concorrem diretamente entre si e, embora executem atividades *downstream*, suas atividades na cadeia da indústria são diversificadas. Logo, a análise mostra que as empresas de óleo e gás do BRIC podem ser caracterizadas como empresas regionais, mas não como empresas de um mesmo grupo estratégico.

Finalmente, para esclarecer as dúvidas, foi analisada a matriz de *forças, fraquezas, oportunidades e ameaças* de cada uma das empresas. Os resultados (Tabela 6) mostram que as oportunidades e ameaças são muito diferentes, e o mesmo acontece com os pontos fortes e fracos. Isso significa que o comportamento estratégico das empresas difere acentuadamente, o que contradiz, mais uma vez, a suposição de comportamentos estratégicos semelhantes de empresas de óleo e gás dos países do BRIC. Logo, tais empresas não pertencem ao mesmo grupo estratégico.

PETROBRÁS	
<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
Fortes reservas	Declínio das margens operacionais
O elevado crescimento das receitas	Gás e energia
Operações a <i>upstream</i>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Crescente demanda por GLP	Incertezas na America Latina
Expansão do mercado paraguaio e colombiano	Elevação dos custos
A demanda crescente por etanol no Japão	Queda dos preços do petróleo no médio prazo

**Tabela 6A** - Análise SWOT: Petrobrás**Fonte:** autores com dados do Datamonitor — 2006 e 2005

Shanghai Petrochemical Company Limited	
<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
Principal produtor de petróleo	A governança corporative
Operações global	Pobre relacionamento entre os gigantes do petróleo
Forte crescimento financeiro	Falta de defesa contra a penetração da concorrência
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Novas descobertas e aprofundar os laços com os produtores de petróleo da Ásia Central	Adversos da concorrência pós-OMC
Elevado potencial de demanda	Volatilidade nos preços do petróleo
Conjunto de empreendimentos com parceiros estrangeiros	Regulamentação do governo

**Tabela 6B** - Análise SWOT: Shanghai Petrochemical**Fonte:** autores com dados do Datamonitor — 2006 e 2005

CNPC	
<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
Posição forte no mercado	Dependência de poucos clientes e fornecedores
Operações integradas	Fraco desempenho financeiro
Portfólio diversificado	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
O crescimento forte de automóveis na China	Alta dos preços de matérias-primas
Crescente demanda de produtos petroquímicos na China	Regras da OMC
Crédito mais apertado na política do Governo	Queda dos preços do produto

**Tabela 6C** - Análise SWOT: CNPC**Fonte:** autores com dados do Datamonitor — 2006 e 2005

<b>Hindustan PETROLEUM</b>	
<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
Posição forte no mercado	Falta de escala
Robusta infra-estrutura de varejo	Falta de integração vertical
Produtos de gasoduto	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
A procura crescente de produtos refinados	A intensa competição
A crescente demanda por combustíveis <i>premium</i>	Alta dos preços do petróleo bruto
	A incerteza sobre a posse

**Tabela 6D** - Análise SWOT: Hindustan**Fonte:** autores com dados do Datamonitor — 2006 e 2005

<b>Indian Oil Corporation Limited</b>	
<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
Operações em grande escalas	Elevados custos de substituição
Robusto crescimento do negócio	Diminuição da rentabilidade
Amplios recursos P&D	Interferência do governo na tomada de decisões
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Incurção no negócio do gás	Desregulamentação dos produtos petrolíferos
Possibilidade de criação de unidades de polímero	Flutuações no preço do petróleo
O crescimento na região Ásia-Pacífico	Governo influência sobre os preços do petróleo a retalho

**Tabela 6E** - Análise SWOT: Indian Oil**Fonte:** autores com dados do Datamonitor — 2006 e 2005

<b>Reliance Industries Limited</b>	
<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
Liderança de quota de mercado	Disputa de posses
Forte desempenho operacional	Governança corporative
Eficiência operacional forte	Ligações com Governo
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Fontes de gás natural	Ameaça à segurança
Crescimento no mercado têxtil indiano	Preços do petróleo e petroquímica
	Compartilhamento de sistemas propostos

**Tabela 6F** - Análise SWOT: Reliance**Fonte:** autores com dados do Datamonitor — 2006 e 2005

OAO Lukoil	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Posse de grandes reservas de óleo	Grande dependência do sistema de gasodutos da Transneft
Produtividade de petróleo e gás	Fraca rede de comercialização
Forte operações de refinação	
Oportunidades	Ameaças
Possibilidade de parceria estratégica com ConocoPhillips	Queda dos preços do petróleo o médio prazo
A demanda por produtos refinados na China	A subida dos preços do aço
Expansão da frota aérea mundial	A crescente importância das energias renováveis

**Tabela 6G** - Análise SWOT: OAO Lukoil

**Fonte:** autores com dados do Datamonitor — 2006 e 2005

Portanto, a análise quantitativa e qualitativa de empresas de petróleo e gás dos países do BRIC mostra que, no tocante à criação de riqueza, as empresas do BRIC parecem ser parte de um grupo estratégico de empresas globais. No entanto, as demais análises mostram que a premissa de grupos estratégicos de empresas não é válida. Além disso, confirma a premissa de que essas empresas não têm uma atuação global. Pelo contrário, os resultados suportam a premissa de uma regionalização das empresas multinacionais dos países dos BRIC.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo confirma a tese de que as multinacionais dos países do BRIC da indústria de óleo e gás têm uma atuação regional e que elas não fazem parte do mesmo grupo estratégico. As implicações desse resultado têm desdobramentos interessantes para a discussão acerca das multinacionais oriundas desses países.

Embora, o termo BRIC tenha alcançado popularidade e seja adotado na mídia para designar estratégias nacionais e empresariais desses países, é importante apontar a ressalva de que, na elaboração de premissas científicas sobre empresas multinacionais originárias dos países do BRIC, considerar essas empresas como similares caracteriza um viés de análise e uma generalização incoerente dos resultados de tal forma, que no longo prazo, os resultados advindos de tal análise correm o risco de perder sua credibilidade.

Portanto é preciso ponderar as análises dessas empresas multinacionais quanto ao seu escopo regional e quanto à existência de grupos estratégicos idiossincráticos.

Em relação à regionalização, é importante destacar que, primeiro, as multinacionais dos países do BRIC são estritamente regionais em termos de receitas e competição, ou seja, elas competem num escopo regional sem que a competição seja direta, mesmo quando analisamos as empresas asiáticas desse grupo. Em segundo lugar, o Brasil, em razão da sua distância geográfica e de sua localização num continente diferente e não próximo territorialmente das demais empresas, apresenta diferenças mais significativas para ser enquadrado nesse grupo. Por fim, mesmo quando desenvolvem subsidiárias em fora do seu escopo regional, poucas são necessariamente subsidiárias de importância estratégica.

Em relação ao posicionamento competitivo, primeiramente, as empresas dos países do BRIC adotam estratégias na cadeia de valor muito diversificadas, o que impossibilita a adoção de um único modelo de negócio. Depois, o ambiente competitivo, institucional, político, legal e cultural em que cada uma está inserida diverge muito, o que faz com que as respostas competitivas dessas empresas aos imperativos do ambiente sejam diferenciadas e difíceis de ser explicadas e solucionadas por uma postura e por um posicionamento estratégico uniforme.

Logo, uma vez que não existe uma intersecção das estratégias competitivas e do escopo de atuação dessas empresas, é praticamente impossível conceber que empresas multinacionais de origem brasileira adotem estratégias semelhantes às das empresas chinesas, por exemplo.

Portanto, ao analisar as empresas multinacionais originárias dos países do BRIC, as premissas levantadas podem ser pautadas nas estratégias de empresas emergentes, porém as peculiaridades de cada país devem ser analisadas para a construção de hipóteses e análises de resultados fidedignos à estratégia de cada empresa em relação ao seu ambiente competitivo.

Certamente, as afirmações desse artigo se restringem à indústria de óleo e gás, logo, novas pesquisas estudando outras indústrias desses países são bem-vindas para a consolidação ou refutação da tese presente neste artigo.

**REFERÊNCIAS**

CAVES, R.; PORTER, M.E. From Entry Barriers to Mobility Barriers. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 91, n.2, p. 241-61, 1977.

DATAMONITOR. Petrobras. *SWOT Analysis*, mai. 2006.

DATAMONITOR. Sinopec. *SWOT Analysis*, fev., 2005.

DATAMONITOR. China national Petroleum. *SWOT Analysis*, abr., 2006.

DATAMONITOR. Hindustan Petroleum. *SWOT Analysis*, jun., 2006.

DATAMONITOR. Indian Oil. *SWOT Analysis*, out. de 2005.

DATAMONITOR. Reliance Industries. *SWOT Analysis*, ago. 2005.

DATAMONITOR. Bharat Petroleum. *SWOT Analysis*, abr., 2005.

DATAMONITOR. Rosnet Oil. *SWOT Analysis*, set., 2005.

DATAMONITOR. Lukoil. *SWOT Analysis*, jul., 2006.

*FORTUNE*. Fortune Global 500. Disponível em: <[http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500\\_archive/full/1955/index.html](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500_archive/full/1955/index.html)>. Acesso em: 10 mar., 2008.

GHEMAWAT, P. Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, vol.79, n8, p.137-47, 2001.

GOLDMAN SACHS. Global Economics Paper No. 99, Dreaming with BRICs, 2003, disponível em: <<http://www2.goldmansachs.com/ideas/brics/book/99-dreaming.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2009.

GRANT, R.M. *Contemporary Strategy Analysis*. 5 ed.Malden:Blackwell Publishing, 2005.

GROSSE, R. Are the Largest Financial Institutions Really 'Global?'. *Management International Review*, Special Issue, vol.44, n.4, 2004.

HATTEN, K.J.; HATTEN, M.L. Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability, *Strategic Management Journal*, vol. 8, n.3. p. 329-42, 1987.

LI, L. Is Regional Strategy More Effective Than Global Strategy in the U.S. Service Industries? *Management International Review*, Special Issue, vol.44, n.4, 2004.

MOORE, K; RUGMAN, A. US multinationals are regional not global. *Business Strategy Review*, vol. 14, n. 4, 2003.

McGEE, J. Strategic groups: A useful linkage between industry structure and strategic management, In: THOMAS, H. and GARDNER, D.M. (ed.), *Strategic Marketing and Management*, New York :J. Wiley & Sons, 1985.

NEWMAN, H.H. Strategic groups and the structure-performance relationship, *The Review of Economics and Statistics*, vol. 60, n.3, p. 417-27, 1978.

OH, C, RUGMAN, A. "Regional multinationals and the Korean cosmetics industry. *Asia Pacific Journal of Management*, Springer, vol. 24, n.1, p. 27-42, 2007.

PORTER, M.E. The Structure within Industries and Company Performance. *Review of Economics and Statistics*. Vol.61, n.5, p.214-27, 1979.

RUGMAN, A.M. *The End of Globalization*. London: Random House and New York — Amacom-McGraw Hill, 2000.

RUGMAN, A.M.; VERBEKE, A. Extending the Theory of the Multinational Enterprise: Internalization and Strategic Management Perspectives. *Journal of International Business Studies*, 34, n. 2, p. 125-37, 2003.

RUGMAN, A.M.; VERBEKE A. Towards a Theory of Regional Multinationals: A Transaction Cost Economics Approach. *British Academy of Management Annual Conference*, 2004.

SHORT, J. C.; KETCHEN, D. J.; PALMER, T. B.; HULT, T. M. Firm, Strategic Group and Industry Influences on Performance. *Strategic Management Journal*, vol. 28, n.2, p.147-67, 2007.

THOMAS, H.; VENKATRAMAN, N. Research strategic groups: progress and prognosis. *Journal of Management Studies*, v.25, n.6, p. 537-55, 1988.

YIN, E.; CHOI, C. The Globalization Myth: The Case of China. *Management International Review*, Special Issue, vol. 44, n.4, p.103-20, 2004.



## **IDIOSYNCRATIC OR UNIFORM STRATEGIES: AN ANALYSIS OF MULTINATIONALS FROM BRIC COUNTRIES**

### **ABSTRACT**

The objective of this article is show that the BRIC's multinationals do not have global strategies but regional strategies, and they do not belong to same strategic groups, so they cannot be analyzed on the same perspectives and theories. The literature on strategic groups and regionalization of multinationals give support for the thesis presented above, which it is tested by quantitative and qualitative secondary data concerning the oil and gas multinational industry of the BRIC countries. The result argues that multinationals from these countries are regional and adopt strategies idiosyncratic. Therefore, when analyzing the multinational companies from the BRIC assumptions must reflect the peculiarities of each country of the multinationals and their relationship with the regional competitive environment.

**Keywords:** BRIC. Multinational. Strategic Groups. Regionalization