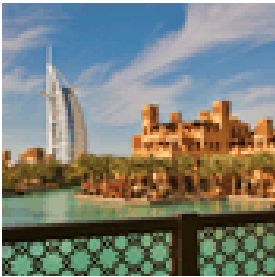


As economias oásis



CERCADOS DE TENSÃO E AINDA NÃO PERCEBIDOS POR MUITAS PESSOAS, OS PAÍSES DO ORIENTE MÉDIO ESTÃO CONSTRUINDO UMA PROSPERIDADE SUSTENTÁVEL PRÓPRIA, COMO MOSTRA ESTUDO BOOZ ALLEN HAMILTON –E SÃO SÉRIOS COMPETIDORES DOS PAÍSES BRIC

Há cinco anos, as ilhas artificiais de Palm Island, em Dubai, não existiam. Onde hoje despontam três massas de terra criadas pelo homem (a maior delas do tamanho de uma grande cidade), havia apenas as águas azuis do Golfo Pérsico. Mas aí o governo de Dubai decidiu diversificar a economia, então baseada na produção de petróleo e no comércio, e as ergueu.

Situada a poucos quilômetros ao sul, Abu Dabi, capital dos Emirados Árabes Unidos e a cidade mais rica do mundo, apresenta taxa de crescimento vertiginosa. O hotel Emirates Palace, concluído em 2005 e com custo estimado em US\$ 3 bilhões, dá as boas-vindas aos visitantes que se dirigem às dezenas de museus, universidades e hospitais de primeiro nível, que estão sendo erguidos a um custo estimado de US\$ 200 bilhões e estarão em funcionamento dentro de dez anos.

Os Emirados Árabes estão se reinventando, parte de um processo ainda mais amplo. Nos últimos cinco anos, o Oriente Médio inteiro se transformou na “incubadora” de uma nova empresa privada. Monopólios estatais, como a Saudi Telecom, estão passando por desregulamentação e precisam enfrentar a concorrência. A pesquisa e o desenvolvimento em alta tecnologia se encontram em franca expansão. As zonas empresariais atraem o interesse de empresas como HP, Cisco Systems e Microsoft, enquanto organizações locais investem em *streaming video* (para transmissão direta pela internet) e outras novidades tecnológicas.

Atualmente, existem 190 projetos petroquímicos em operação em todo o Golfo Pérsico, além de uma indústria farmacêutica e biotecnológica de US\$ 28 bilhões, com crescimento anual de dois dígitos. Diversas empresas de produtos de consumo embalados estão abrindo fábricas na região, tanto para atender uma classe média que aumenta como para exportar para a Europa e para o restante da Ásia. Em resumo, a região deixou de ser consumidora final para se transformar em fornecedora do mercado mundial, o que abre oportunidades de investimento sem precedentes.

Embora as tensões políticas regionais estejam sempre nas manchetes, pouco se fala sobre uma incipiente fonte de estabilidade no Oriente Médio: o surgimento de uma economia aberta e diversificada, que já não depende exclusivamente do petróleo. Até aqui, os sinais da mudança se pareceram com a visão de um oásis distante. Um observador poderia se perguntar: esse crescimento é o resultado de uma liderança visionária ou de um

Diversas empresas de bens de consumo embalados estão abrindo fábricas na região para atender a classe média emergente e para exportar

planejamento oportunista? Trata-se de um oásis fértil e sustentável ou da falsa promessa de uma miragem? É difícil compatibilizar as operações militares realizadas a algumas centenas de quilômetros com essa nova realidade. Em uma região tão subestimada, o desenvolvimento continua ganhando impulso. Se esse oásis econômico pode florescer no deserto, dá para acreditar que o futuro do Oriente Médio é mais complexo e promissor do que muitas pessoas suspeitam.

Ceticismo e sustentabilidade

Diversas das mudanças observadas (especialmente as vinculadas à desregulamentação e à privatização) parecem ter ganhado concretude nos últimos cinco anos. Se essa aparente miragem é verdadeira, por que está se manifestando agora? O que move esse fenômeno?

Para chegar a uma resposta, é preciso entender essa cultura, tantas vezes considerada ambígua ou ameaçadora. Embora o idioma árabe e a cultura islâmica tenham criado uma herança cultural comum, existem diferenças enormes entre os países da região do Levante (Jordânia, Líbano e Síria), do Golfo Pérsico (Bahrein, Kuwait, Omã, Catar, Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos e Iêmen) e do Norte da África, entre eles o Egito (veja abaixo).

Uma das questões que afetam todos esses países é a cotação do petróleo. Os booms ocorridos na década de 1970 foram marcados por gastos incontrolados e pouca gestão fiscal. Porém, na atual alta do preço do produto, mesmo com valores superiores a US\$ 100 o barril, os líderes do Oriente Médio não esqueceram as lições aprendidas com a baixa ocorrida na década de 1990, quando os preços caíram para menos de US\$ 20 o barril. Naquela ocasião, os até então membros protegidos do Conselho de Cooperação do Golfo (ou GCC, do nome em inglês Gulf Cooperation Council) –Bahrein, Kuwait, Omã, Catar, Arábia Saudita e Emirados Árabes Unidos– se viram obrigados a reduzir a forte

ORIENTE MÉDIO E NORTE DA ÁFRICA

Esta região é formada por 19 países, inclui cinco fusos horários e abriga 355 milhões de pessoas (população e extensão territorial comparáveis às dos Estados Unidos). O PIB é de US\$ 2,4 trilhões (de acordo com o poder de compra), enquanto o dos Estados Unidos é de US\$ 13 trilhões. Mas desde 2004 o PIB bruto cresce a mais de 6% ao ano, o dobro do ritmo norte-americano.

ÁREA (em km²)

Oriente Médio e Norte da África	11 milhões
Estados Unidos	10 milhões
União Européia	4 milhões
China	9,5 milhões

POPULAÇÃO

Oriente Médio e Norte da África	355 milhões
Estados Unidos	300 milhões
União Européia	490 milhões
China	1,3 bilhão

PIB (poder de compra, em US\$, 2006)

Oriente Médio e Norte da África	2,4 trilhões
Estados Unidos	13 trilhões
União Européia	13 trilhões
China	10 trilhões

IDIOMAS

Mais de 35 dialetos árabes e dezenas de outras línguas e dialetos.



Fonte: Banco Mundial e Booz Allen Hamilton.

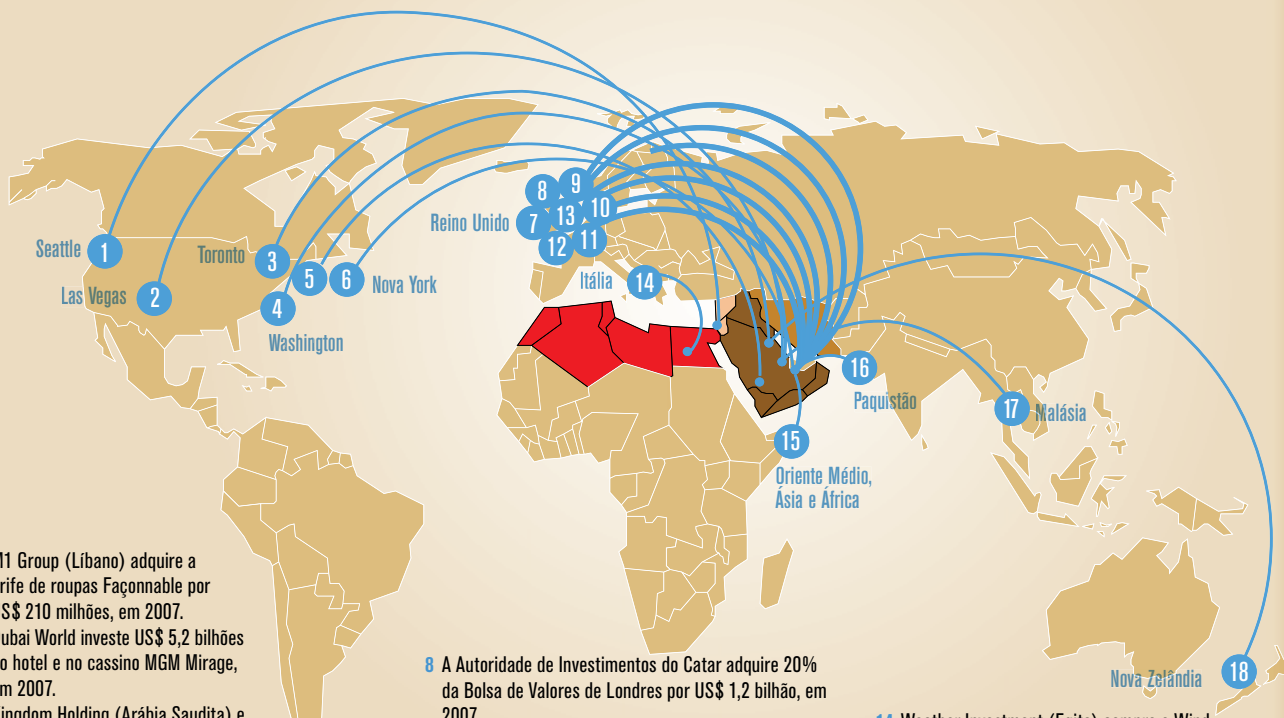
dependência dos ganhos com a venda de petróleo. Atualmente, os países produtores estão usando o ganho extra para reduzir a dívida externa, estimular a liquidez, desenvolver laços comerciais e atrair investimentos estrangeiros. Estão decididos a construir riquezas por conta própria e a fazer com que a atual alta do petróleo renda ganhos no longo prazo.

Os governos também compreenderam que, para atingir uma prosperidade sustentável, precisam desenvolver uma classe média – mesmo que isso custe a perda de parte do controle. Em uma região na qual metade da população tem menos de 20 anos e as taxas de desemprego são elevadas, uma classe média sustentável reduz os riscos de estagnação e de tensão política. É menor a probabilidade de que pessoas comprometidas com o futuro de suas famílias rompam o tecido social de seus países, e isso explica o desejo e a determinação de construir empresas privadas e de admitir novas formas de parceria.

A globalização constitui outro fator importante. Primeiro, talvez devido a sua posição de isolamento, a região passava a impressão de ter ficado para trás em relação ao resto do mundo. E, a partir do olhar externo, os líderes locais não pareciam capazes de implementar mudanças. Hoje vemos um Oriente Médio bem diferente. Os líderes regionais assumiram o compromisso de se equiparar ao resto do mundo (e até de superá-lo). Sem

AS EMPRESAS DA REGIÃO SE TORNAM GLOBAIS

O mapa mostra os investimentos, a maioria no valor de US\$ 1 bilhão ou mais, realizados pelas empresas do Oriente Médio em outras regiões, entre 2005 e 2007.



- 1 M1 Group (Libano) adquire a grife de roupas Façonnable por US\$ 210 milhões, em 2007.
- 2 Dubai World investe US\$ 5,2 bilhões no hotel e no cassino MGM Mirage, em 2007.
- 3 Kingdom Holding (Arábia Saudita) e Bill Gates compram a cadeia de hotéis Four Seasons por US\$ 3,8 bilhões, em 2007.
- 4 Mubadala (Abu Dabi) compra 7,5% do Carlyle Group por US\$ 1,4 bilhão, em 2007.
- 5 Saudi Basic Industries adquire a GE Plastics por US\$ 11,6 bilhões, em 2007.
- 6 Istithmar (Emirados Árabes Unidos) adquire a loja de departamentos de luxo Barneys por US\$ 942 milhões, em 2007.
- 7 Mumtalakat (Bahrein) compra 30% do grupo McLaren, em 2007.
- 8 A Autoridade de Investimentos do Catar adquire 20% da Bolsa de Valores de Londres por US\$ 1,2 bilhão, em 2007.
- 9 Dubai International Capital (Emirados Árabes Unidos) adquire o grupo Tussauds por cerca de US\$ 1,5 bilhão, em março de 2005.
- 10 Dubai International Capital adquire o grupo Doncasters por US\$ 1,2 bilhão, em 2006.
- 11 Dubai Ports World compra a empresa de operações portuárias P&O por US\$ 9,2 bilhões, em 2006.
- 12 Investment Dar (Kuwait) adquire a Aston Martin por US\$ 925 milhões, em 2007.
- 13 Delta Two (Catar) oferta US\$ 1,5 bilhão pelo Sainsbury's, em 2007.
- 14 Weather Investment (Egito) compra a Wind, na Itália, por cerca de US\$ 15 bilhões, em 2005.
- 15 Etisalat (Emirados Árabes Unidos) investe mais de US\$ 8 bilhões, desde 2004, em sua expansão no Oriente Médio, na Ásia e na África.
- 16 IPIC – International Petroleum Investment Company (Abu Dabi) anuncia, em 2007, que investirá US\$ 5 bilhões em uma refinaria no Paquistão.
- 17 Saudi Telecom compra 25% da Binariang, empresa-matriz da Maxis, por US\$ 3,1 bilhões, em 2007.
- 18 Agility (Kuwait) adquire a LEP International, em 2007.

Obs.: as transações mencionadas são as conhecidas em 1º de janeiro de 2008. Fonte: Booz Allen Hamilton.

Até 2010, a Arábia Saudita quer ser um dos países mais competitivos do mundo, eliminando barreiras ao capital estrangeiro e sendo centro de transporte

dúvida, a imensa vitalidade econômica da região resulta de indivíduos visionários, ávidos na busca do progresso. Diversos altos funcionários dos governos são oriundos do setor privado, contam com ampla formação e estão altamente motivados.

Os consumidores do Oriente Médio, cada vez mais conectados com o mundo (e, portanto, mais sofisticados), não se limitam a desejar o que existe em outras partes do planeta, mas querem esses itens de acordo com suas normas culturais – e estão exigindo isso de seus governantes.

O interesse em se globalizar move as empresas da região em busca de ativos no Ocidente. Em 2007, a Saudi Basic Industries, por exemplo, comprou a divisão de plásticos da General Electric por US\$ 11,6 bilhões.

Diversos países da região entraram na Organização Mundial do Comércio (OMC) ou estão em processo de ingresso. A OMC incentiva os governos a abrir suas economias e a desregular os setores. A Jordânia foi pioneira no processo a partir da chegada ao poder do rei Abdullah II bin Al Hussein, em 1999. Em apenas um ano, o país cumpriu as reformas econômicas e legislativas exigidas e em 2000 entrou para a OMC. No ano seguinte, a Jordânia foi o primeiro país árabe a assinar um acordo de livre-comércio com os Estados Unidos. As exportações para a América do Norte passaram de US\$ 73 milhões para US\$ 1,42 bilhão em sete anos, e o país transformou-se em ativo participante do Fórum Econômico Mundial.

Outro caso interessante é o do Catar. Até a década de 1940, quando foram descobertas as reservas de petróleo, a economia do país era dominada pelas atividades dos pescadores e coletores de pérolas. Sessenta anos depois, o país conta com infra-estrutura moderna e alto padrão de vida. Sua “cidade da educação” (outra zona econômica especializada do Oriente Médio) reúne *campi* que sediam grandes universidades norte-americanas, como Cornell, Georgetown, Carnegie Mellon e Texas A&M. Esse interesse pela educação de nível mundial não surgiu do nada: a atual geração de líderes, formada em universidades da Europa e dos Estados Unidos, voltou a seus países com uma visão sofisticada do mundo e decidida a impulsionar o desenvolvimento da sociedade. Desde a chegada ao poder do emir Hamad bin Khalifa al Thani, em 1995, o Catar vem passando por importante abertura sociopolítica, que incluiu a criação de uma Constituição e a ampliação dos direitos das mulheres. Embora a modernização tenha começado lentamente, agora a adrenalina percorre as veias do país.

A Arábia Saudita, maior economia da região e principal produtor de petróleo, também vem sendo movida pela adrenalina. Após anos de burocracia e resistência ao investimento estrangeiro, em 2000 teve início uma mudança, com a criação da Saudi Arabian General Investment Authority (Sagia), desenvolvida para promover um ambiente regulador amigável ao capital externo. A iniciativa “10 x 10” da Sagia propõe transformar, até o ano 2010, a Arábia Saudita em um dos países mais competitivos do mundo, eliminando as barreiras ao investimento estrangeiro e aproveitando as vantagens do país no campo energético e como centro estratégico de transporte entre o Oriente e o Ocidente. A Arábia Saudita subiu 15 colocações em um ano (passou do 38° ao 23° lugar) na edição de 2008 do relatório *Doing Business*, do Banco Mundial, que classifica os países conforme a eficiência regulatória.

Em 2007, a Sagia anunciou a construção de seis “cidades econômicas”, nas quais vigorarão regulamentações mais flexíveis. A primeira dessas iniciativas, a King Abdullah City, exigirá investimento inicial de cerca de US\$ 30 bilhões. A cidade inclui zona industrial com fábricas processadoras de aço e alumínio, porto marítimo, distrito comercial central, pólo turístico, zona de educação e áreas residenciais. A estimativa é que a empreitada criará cerca de 500 mil empregos. Esses oásis econômicos exigem infra-estrutura de transporte, água e eletricidade, itens essenciais para o desenvolvimento da classe média.

O Egito segue um caminho similar e tenta transformar seu ambiente de negócios. Os esforços feitos por sua General Authority for Investment and Free Zones (Gafi) receberam destaque do Banco Mundial, que definiu o Egito como “grande reformador”.

Apesar de tudo isso, no entanto, a região continua alvo de estereótipos e de interpretações equivocadas. O que parece desconcertante para alguns, na realidade, é o resultado

Os líderes regionais sabem que um processo de “tentativa e erro” seria difícil e prejudicial e querem garantir uma transição sem sobressaltos

de diversos paradoxos inatos que regem, no Oriente Médio, a mente das pessoas que tomam as decisões.

Demorados, porém ansiosos

Quem faz negócios no Oriente Médio logo identifica uma peculiaridade regional. Primeiro existe um longo período de incubação, que pode durar anos, durante o qual se fala sobre os rumos possíveis. No entanto, uma vez tomada a decisão, o desenvolvimento ocorre a uma velocidade assombrosa.

Em 1998, teve início na Arábia Saudita a desregulamentação total do setor de telecomunicações, que operava como monopólio governamental. O desejo de atuar com mais eficiência e o interesse em integrar a OMC levaram o país a permitir a concorrência no setor. Há quatro anos, a Saudi Telecom vendeu 30% das ações em uma oferta pública avaliada em cerca de US\$ 4 bilhões. O mercado respondeu com ofertas no valor total de US\$ 9,6 bilhões. Em 2004, o governo saudita habilitou novos fornecedores do serviço de telecomunicações. Desde a desregulamentação, a Saudi Telecom melhorou drasticamente seu nível de operação e manteve sua participação no mercado.

Embora tenham começado lentamente, os sauditas desregulamentaram o setor bem mais rápido do que os norte-americanos: levaram apenas quatro ou cinco anos e não algumas décadas. O fato demonstra a ânsia do país em se equiparar aos demais. Outros setores, como os de energia, água e seguros, se preparam para a desregulamentação, enquanto o governo cria um conjunto de autoridades reguladoras. Os líderes regionais sabem que um processo de “tentativa e erro” seria difícil e prejudicial e querem garantir uma transição sem sobressaltos.

Pouco adeptos aos riscos, porém audazes

O desejo de se modernizar também se manifesta em um processo de tomada de decisões criativo e ousado. Superando sua aversão natural ao risco, alguns líderes governamentais tiveram a coragem de estimular mudanças imediatas e mandar sinais disso ao setor privado e à sociedade em geral. O setor privado respondeu de forma espetacular, com iniciativas como Palm Islands e outros projetos em Abu Dabi e em Dubai.

Audácia similar pode ser identificada no setor público. Nos Emirados Árabes, foi criado o Abu Dhabi Systems and Information Committee (ADSIC), para garantir a entrega de serviços públicos de nível mundial por parte do governo. O ADSIC criou um programa estratégico de *e-government*, que reúne mais de cem iniciativas (regulatórias, educativas, de infra-estrutura e de otimização dos serviços estatais, entre outras).

A necessidade de medidas ousadas para transformar radicalmente os sistemas de educação é maior nos países com menos recursos e maior oferta de mão-de-obra. A Jordânia, que não tem petróleo, orgulha-se de dizer que sua população constitui o principal ativo do país e cria políticas com esse objetivo. Em 2003, o projeto de “reforma educacional para a economia do conhecimento” reuniu 17 organizações jordanianas e muitas outras internacionais, além de 11 entidades governamentais e não-governamentais, interessadas em implementar um modelo de parceria público-privada. Empresas de tecnologia das comunicações e da informação, tanto locais como globais, propuseram-se desenvolver de forma conjunta as capacidades de alta tecnologia, enquanto outros participantes se incumbiram dos projetos de *e-learning*. A expectativa é que, em 2010, todo o sistema de educação pública jordaniano esteja conectado por uma rede de banda larga de alta velocidade.

No Catar, as autoridades priorizaram a criação de um sistema educacional avançado baseado na tecnologia. O Supreme Education Council (SEC) desempenha papel central no desenvolvimento e implementação de uma importante reforma educacional, e existe um compromisso governamental com a ICT, organismo incumbido de propulsionar a democratização da tecnologia da informação e das comunicações, para ampliar o capital intelectual e superar a escassez de mão-de-obra qualificada. O SEC e o ictQATAR esperam que todas as escolas do país tenham acesso à tecnologia por volta de 2012.

Os governos da região estão desenvolvendo zonas econômicas especiais para atrair o capital estrangeiro dentro dos limites desses ambientes controlados

Já a Arábia Saudita está erguendo a King Abdullah University of Science and Technology, regida por um conselho independente e aberta a mulheres e homens de todo o planeta, com um sistema de admissão baseado no mérito. A inauguração da instituição está prevista para 2009. Inicialmente, a universidade terá quatro áreas de pesquisas interdisciplinares: recursos, energia e meio ambiente; biociências e bioengenharia; engenharia e ciência dos materiais; e matemática aplicada e ciência da computação.

Tradicionalistas, porém progressistas

Nesses países, existe uma tensão constante entre modernizar segundo os parâmetros tradicionais e “se ocidentalizar”. Os líderes regionais reconhecem a importância da implementação da banda larga de telefonia, mas têm dificuldades para compatibilizar a informação ilimitada dos meios digitais com as prioridades da cultura local. Os mercados se orgulham da herança árabe e da tradição islâmica, mas querem avanços.

Por exemplo, seu sistema bancário será orientado pela *sharia* (conjunto de leis baseado nos escritos e princípios muçulmanos), que proíbe a cobrança e o pagamento de juros e entende de outra maneira a distribuição dos ganhos. Em busca de uma alternativa ao sistema ocidental e de uma forma que não prejudique os seguidores da religião, os bancos islâmicos tornaram-se mais progressistas, com a introdução de derivativos, fundos de *hedge* e finanças estruturadas, tudo de acordo com a *sharia*.

Não há dúvida de que existe um novo tipo de “banco islâmico”. Em vez de cobrar juros sobre os empréstimos a empresas, os grandes bancos do mundo muçulmano assumem determinada porcentagem dos ganhos dessas organizações e se comprometem com seu sucesso. Essa abordagem das finanças está bem mais baseada na cooperação, na igualdade e no desenvolvimento econômico do que o sistema capitalista convencional. O Ocidente poderia aprender muito com eles.

Focados, porém flexíveis

Os planos de negócios estáticos não têm espaço no atual mercado globalizado. No Oriente Médio, a tendência é fazer projeções para ciclos de cinco anos, mas sem considerar esses planos definitivos. Por isso, o foco e a flexibilidade andam de mãos dadas.

Por ser em geral mais curto e mais centralizado, o processo de tomada de decisões é mais fluido do que nos mercados europeu e norte-americano. Os cidadãos não aprovam se os líderes investissem mal os ganhos decorrentes do petróleo, e um planejamento focado, porém flexível, permite testar e avaliar as decisões.

Os governos que estimulam a abertura das economias ao investimento estrangeiro desenvolvem zonas econômicas especiais para atrair o capital dentro dos limites desses ambientes controlados. Em vez de tentar uma transformação geral, países como Egito, Jordânia, Emirados Árabes Unidos, Arábia Saudita e Bahrein fazem “testes” com oásis econômicos menores, que permitem uma ação audaz com riscos estimados.

Embora os incentivos oferecidos pelas zonas econômicas variem, todas elas tentam atrair investimentos por meio da redução de impostos e de um ambiente regulador favorável. Esse é o caminho escolhido pelas seis cidades econômicas programadas pela Arábia Saudita. Outras zonas econômicas, como a Dubai Internet City e a Dubai International Financial Centre, pretendem reunir atividades ao redor de um tema central. O projeto de Abu Dabi de estabelecer uma área para grandes empresas de mídia já conta com a adesão da Warner.

O Oriente Médio é excelente lugar para esse tipo de zona. Com uma localização estratégica entre a Eurásia e a África, durante séculos atraiu estrangeiros em busca de riquezas.

Ambíguos, porém decididos

Enquanto os líderes da região encaram com profunda determinação o crescimento econômico, alguns estrangeiros mal-informados sugerem a aplicação de iniciativas bem-sucedidas em ambientes muito diferentes. Os líderes ouvem as sugestões porque querem aprender com a experiência dos outros, mas continuam decididos a adotar soluções que funcionem melhor no contexto de seus países.

A democracia é um assunto que as lideranças regionais preferem abordar de forma gradual e indireta. Ainda que, para um olhar externo, o Oriente Médio pareça bem longe de uma democracia ao estilo ocidental, é fato que já existe progresso sistemático. Entre 1952 e 1974, Líbano, Egito, Marrocos e Jordânia adotaram o sistema de voto universal. Em outros lugares começam a surgir reformas graduais, como as eleições municipais na Arábia Saudita, que tiveram a presença de candidatos do sexo feminino. Hoje, mais de 30 mulheres ocupam cargos ministeriais na região.

Único, porém diverso

Conforme a economia do Oriente Médio cresce e se diversifica, o capital humano ganha importância maior. Bancos e empresas do setor imobiliário dos Emirados Árabes Unidos estão sedentos de capacidades intelectuais. O crescimento do setor químico saudita exige mão-de-obra qualificada, assim como as indústrias da região.

O Oriente Médio está abrindo suas fronteiras e seus postos de decisão nas empresas a talentos diversos, sem poupar esforços para garantir a retenção desses quadros enquanto desenvolve talentos próprios. No mundo dos negócios, o isolamento de um “clube privê” vem dando lugar a uma “meritocracia” competitiva.

As características demográficas dos Emirados Árabes Unidos são peculiares. A maioria dos habitantes não nasceu no país, o que cria uma mistura única de nacionalidades, culturas e origens. O ambiente cosmopolita e o *boom* econômico estão atraindo profissionais talentosos dos Estados Unidos e da Europa, fenômeno impensável até poucos anos.

O conflito de ser “único, porém diverso” também chega ao capital. Os líderes sempre agiram de forma bastante protecionista, pois temiam perder o controle estratégico de suas economias. Mas agora, com a intenção de atrair investimento externo, vários países começaram a permitir, em certas áreas, a aquisição de propriedade por estrangeiros como incentivo para aumentar o número de moradores.

A caminho do oásis

Compreender os paradoxos e os desafios que regem a mentalidade das pessoas que tomam as decisões é essencial para quem quer fazer negócios na região. Além disso, é importante que os estrangeiros mostrem respeito e sensibilidade em relação à cultura e às tradições dos povos árabes.

Se eles conseguirem construir essa economia sem igual, o oásis que estamos vendo florescer não será uma miragem, mas um vale fértil sustentável e atraente. ●

© s+b

O estudo é de autoria de Joe Saddi, Karim Sabbagh e Richard Shediak, consultores da Booz Allen Hamilton que atuam na região.