



Uma Introdução à Rússia

Maio 2007



THE BOSTON CONSULTING GROUP

Rússia/Federação Russa: principais factos



2006

História e Demografia

- Líder do bloco de leste após 2ª guerra mundial
- Federação Russa após dissolução da URSS¹ em 1991
- Maior país do Mundo
 - Ocupa quase 1/2 da Europa e 1/3 da Ásia
- 7º país mais populoso: 142,8 M de habitantes
- Língua oficial: Russo
- Religião oficial: Ortodoxa Russa

Governo

- República federal semi-presidencial
- Dividida em 7 distritos federais e 89 subdivisões federais
- Membro do G8
- Uma das maiores forças militares mundiais

Economia

- 11ª maior economia do Mundo (PIB nominal)
- Super-potência energética detentora de vastos recursos naturais
 - ~27% das reservas mundiais de gás e ~6% das reservas mundiais de petróleo
- Forte recuperação económica após 1999
- Moeda oficial: Rublo

1. União das Repúblicas Socialistas Soviéticas

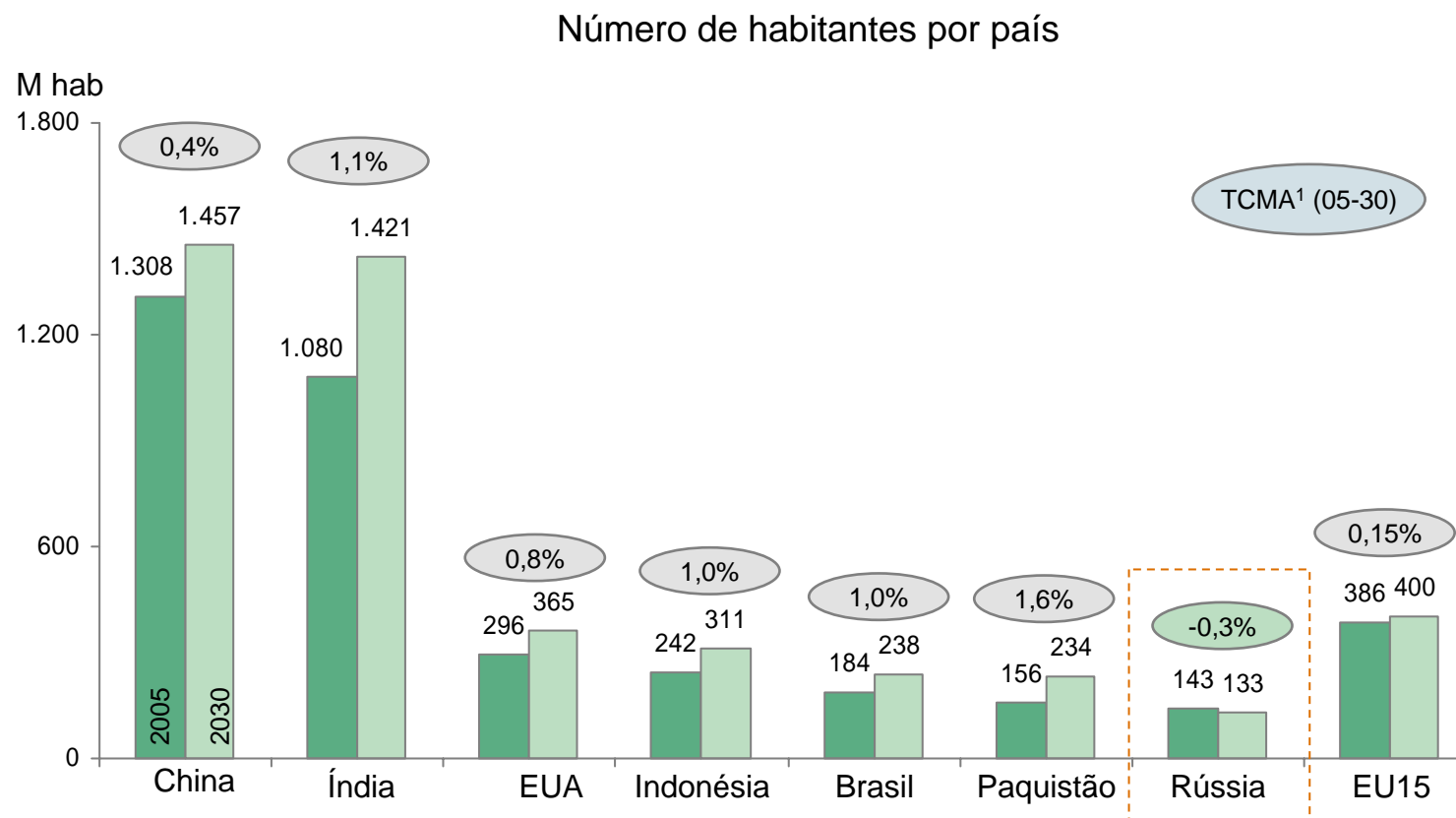
Identidade da Rússia construída a partir do século XIV



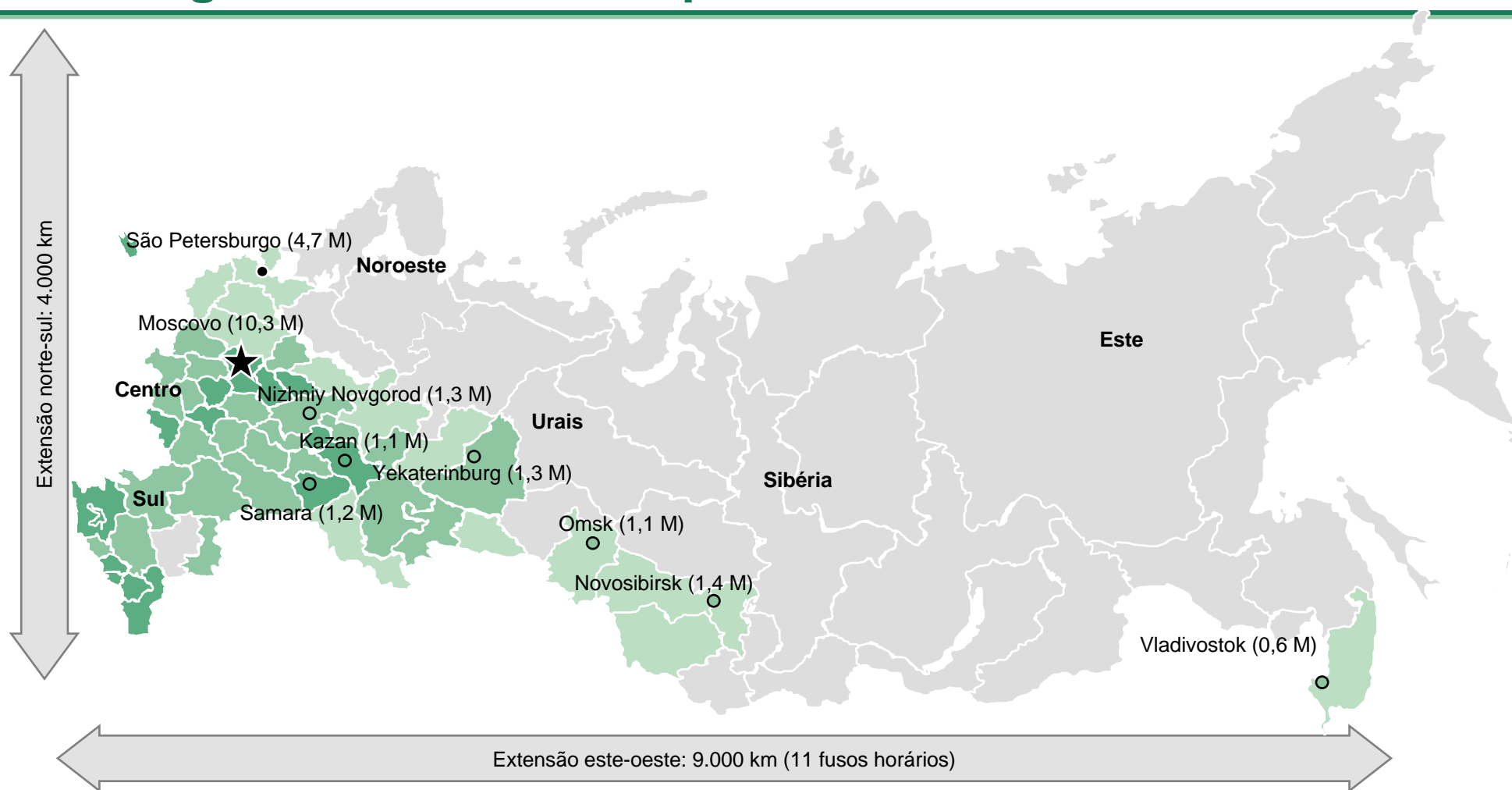
Fonte: Wikipedia; The Economist Intelligence Unit Country Profile; Análise BCG

A Rússia é actualmente o 7º país mais populoso do Mundo

Com uma estimativa de decréscimo da população até 2030



A maioria da população russa está concentrada nas regiões e cidades europeias



A Rússia tem uma área total de 17 M km² e uma densidade populacional média de 8 pessoas/km²

Pessoas/km²

- <10
- <30
- <50
- >50

A Rússia está dividida em sete distritos federais

Quatro distritos europeus e três distritos Asiáticos



89 subdivisões federais: 48 províncias (Oblasts), 21 estados (republics), 7 territórios (Krais), 7 distritos autónomos (Okrugs), 2 cidades federais (Moscovo e São Petersburgo) e 1 província autónoma (Jewish Oblast)

Final do século XX marcado pela transição do modelo comunista para o modelo capitalista

1917 - 1952 Industrialização

- Em 1917 introdução do sistema comunista por Lenine
- Em 1922 formação da URSS
- Estaline estabelece um regime ditatorial após 1924
- Estaline força rapidamente a industrialização da zona rural e a colectivação da agricultura
 - Estabelecimento da indústria pesada
- Após a 2ª guerra mundial a URSS recuperou a sua economia controlando e reconstruindo os países de leste

1953 - 1984 Era Nuclear

- Lançamento do 1º satélite artificial - Sputnik1
- Khrushchev estabeleceu reformas na agricultura e administração com resultados improdutos
- Em 1962 crise dos mísseis cubanos com os EUA devido ao início da instalação de mísseis nucleares na ilha de Cuba
- Estagnação da economia com Brezhnev

1985 - 1990 Reestruturação

- Início da abertura da Rússia para o mundo através de dois programas: Glasnost (abertura) e Perestroika (reestruturação)
- A “Glasnost” implicou a introdução da liberdade de expressão na Rússia
- A “Perestroika” implicou a mudança de políticas económicas com o objectivo de descentralizar o planeamento da economia soviética

1991 - 1998 Crise Económica

- Fim do regime comunista
- Liberalização e privatização de vários sectores
 - Incluindo o do petróleo
- O Estado mantém o controlo sobre os sectores do gás, transporte de petróleo e ferroviário
- A ausência de instituições regulatórias sólidas e o fraco controlo do processo de liberalização levaram à acumulação de activos industriais num número reduzido de players e ao surgimento de alguns empresários russos muito influentes - os “oligárquicos”

1999 em diante Retoma do Crescimento

- Putin tenta governar sobre a influência dos oligárquicos estabelecendo regras empresariais claras e transparentes
 - E.g. pagamento de impostos por todos
- O investimento estrangeiro é encorajado embora de forma socialmente mais responsável
- Planos para liberalizar os sectores de gás e ferroviário

TCMA
= -6,7%

TCMA
= +6,7%

Lenine



Estaline



Khrushchev



Brezhnev



Andropov



Chernenko



Gorbachev



Yeltsin



Putin

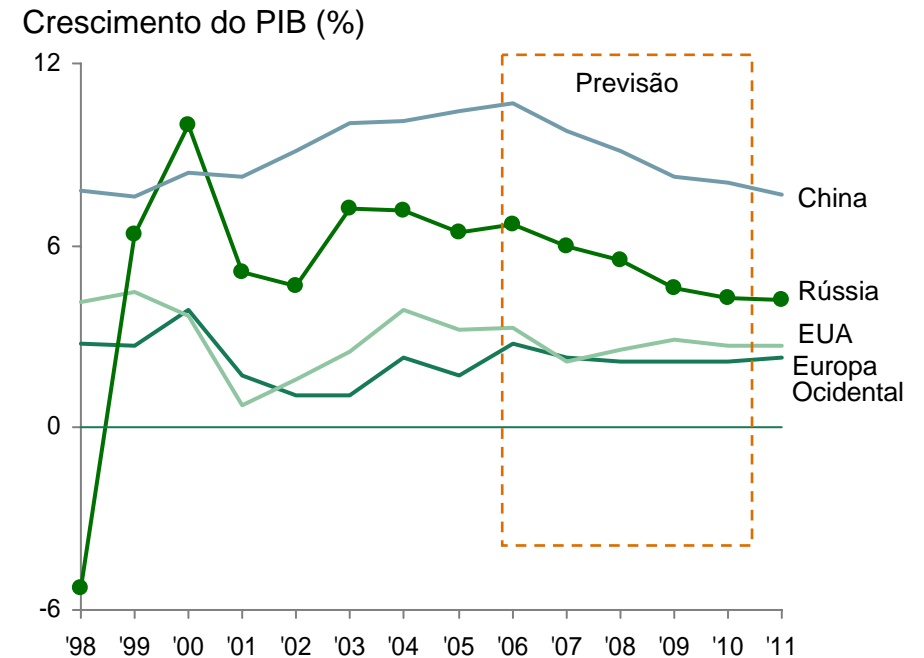


Desde 1999 a Rússia apresenta um crescimento económico acima dos EUA e da Europa Ocidental

Reformas económicas implementadas com resultados visíveis

- Governo federal forte
- Reforma do sistema de impostos
 - 13% singulares, 24% empresas, reforma do Código de Propriedade da Terra
- Redução da inflação de mais de 80% em 1998 para ~10% em 2006
- Superavit orçamental durante os últimos sete anos
 - 7,4% de superavit em 2006
- Superavit Comercial de \$139 mM em 2006

Crescimento económico forte desde a superação da crise de 98

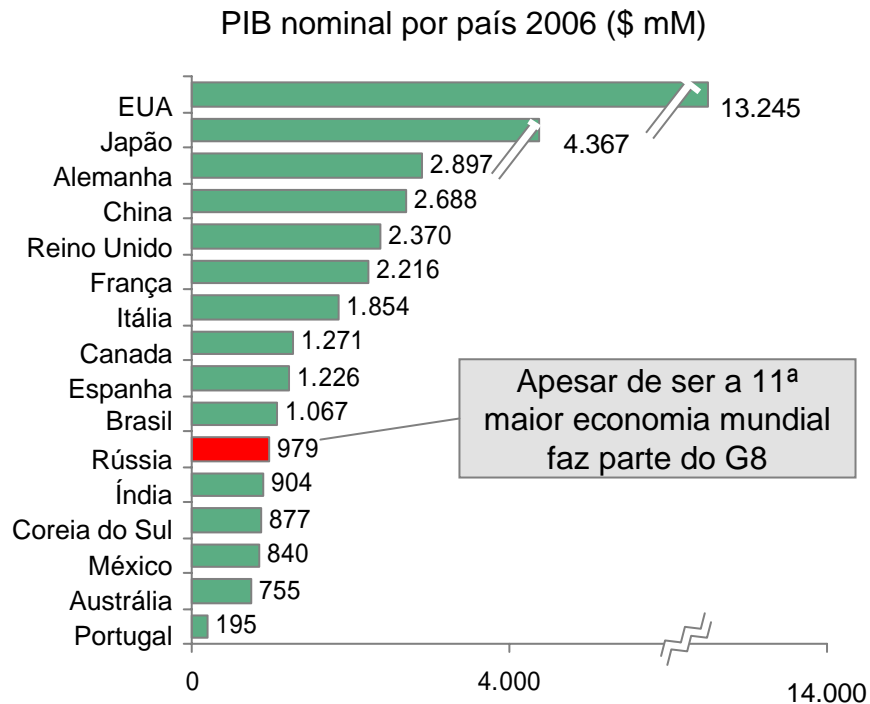


Estima-se um crescimento médio anual do PIB de ~6% até 2011

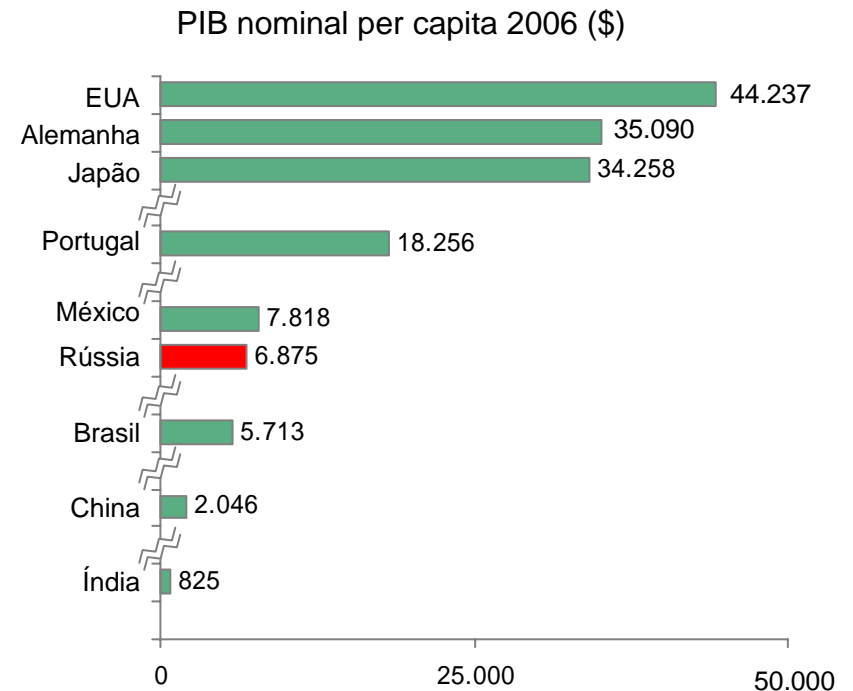
Actualmente a Rússia é a 11ª maior economia do Mundo

Estando no 2º lugar em PIB per capita entre os maiores países emergentes

A economia Russa é a 11ª maior do mundo ...

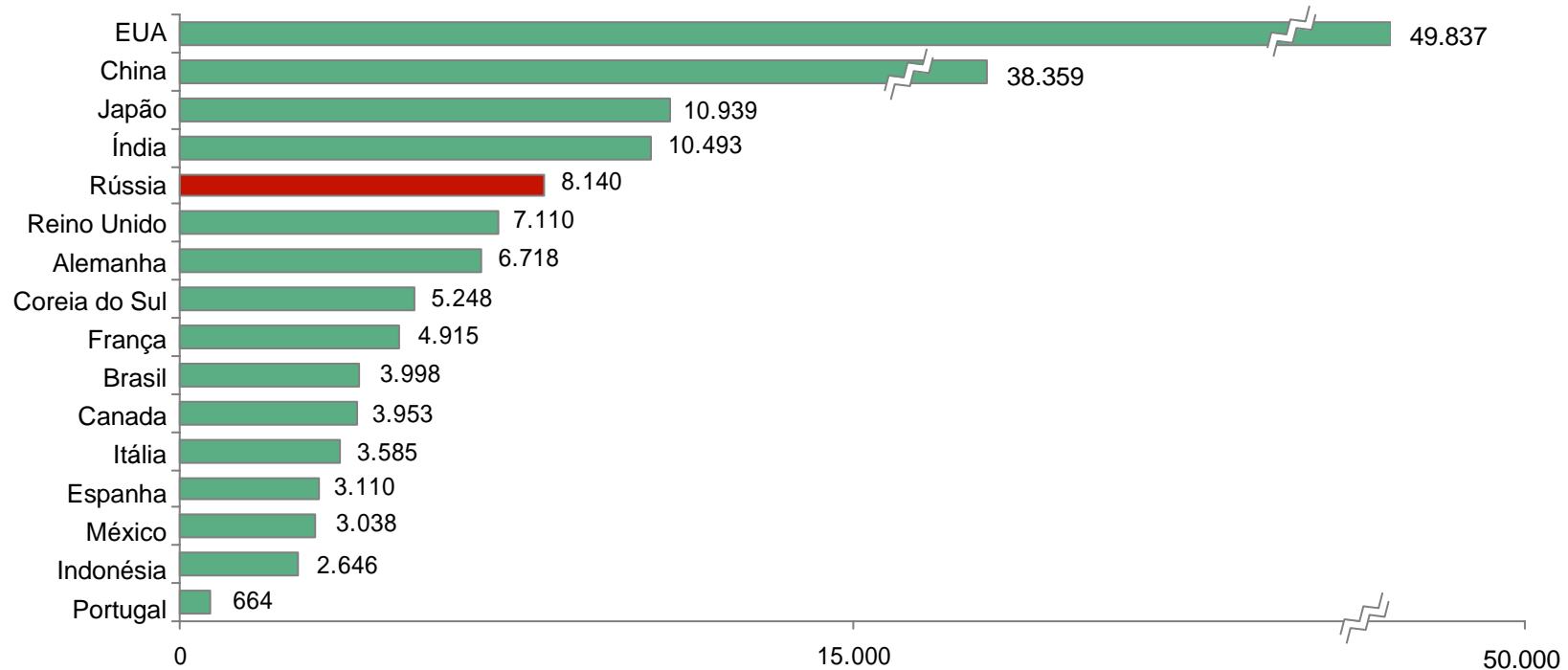


... e o PIB per capita está entre os maiores dos países emergentes



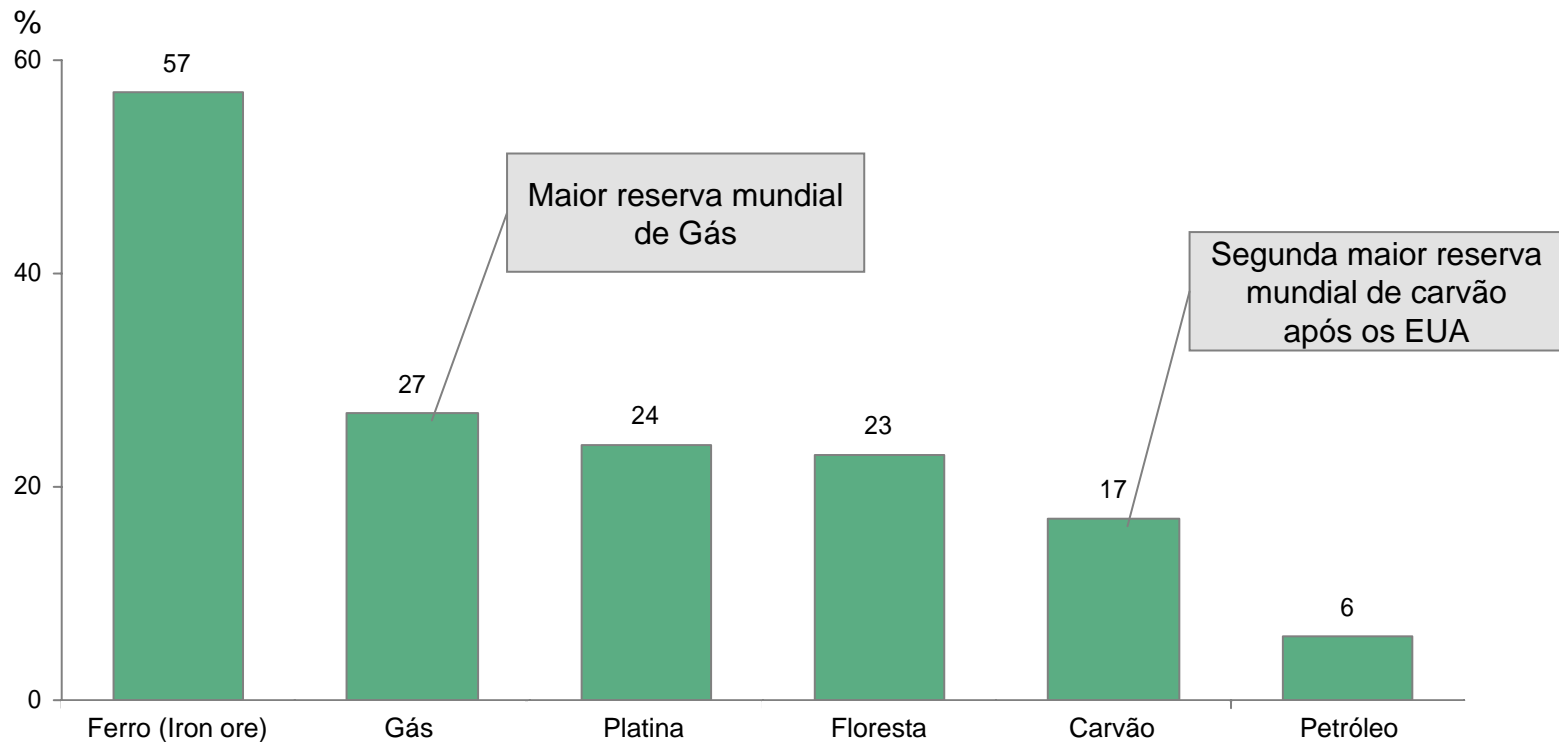
Estima-se que em 2030 a Rússia chegue ao Top 5 das maiores economias do Mundo

Estimativa PIB nominal por país - 2030 (\$ mM)



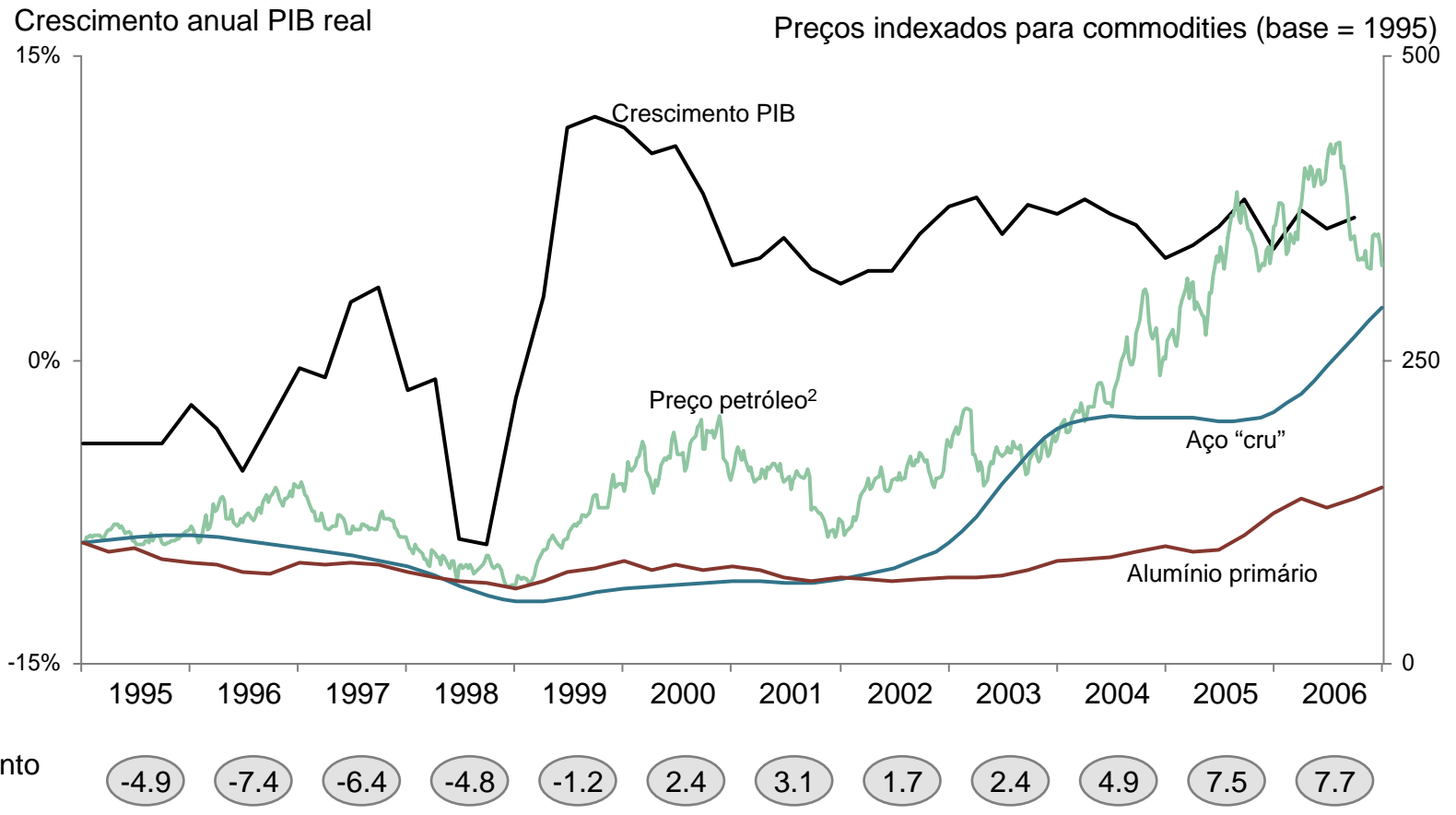
A Rússia possui uma elevada percentagem das reservas mundiais de combustíveis fósseis e metais

Estimativa da percentagem das reservas mundiais de alguns recursos naturais na Rússia



Evolução positiva dos preços das commodities a apoiar crescimento da economia russa

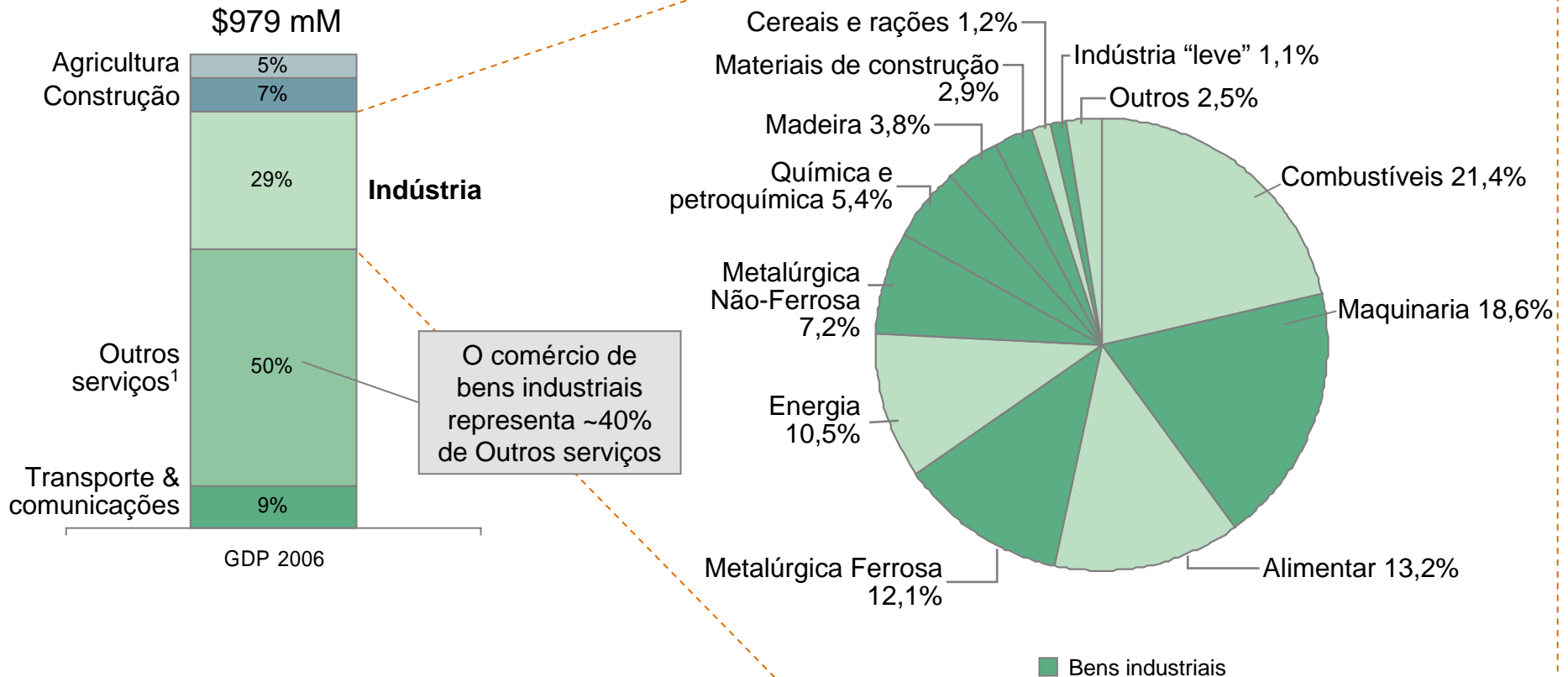
Crescimento PIB Russo versus preços commodities



1. Receitas do governo central menos despesas do governo central (incluindo empréstimos e créditos), como percentagem do PIB 2. Cushing, OK WTI FOB

Fonte: EIU; Energy Information Administration

Indústria e comercialização de bens industriais representam ~50% da economia russa



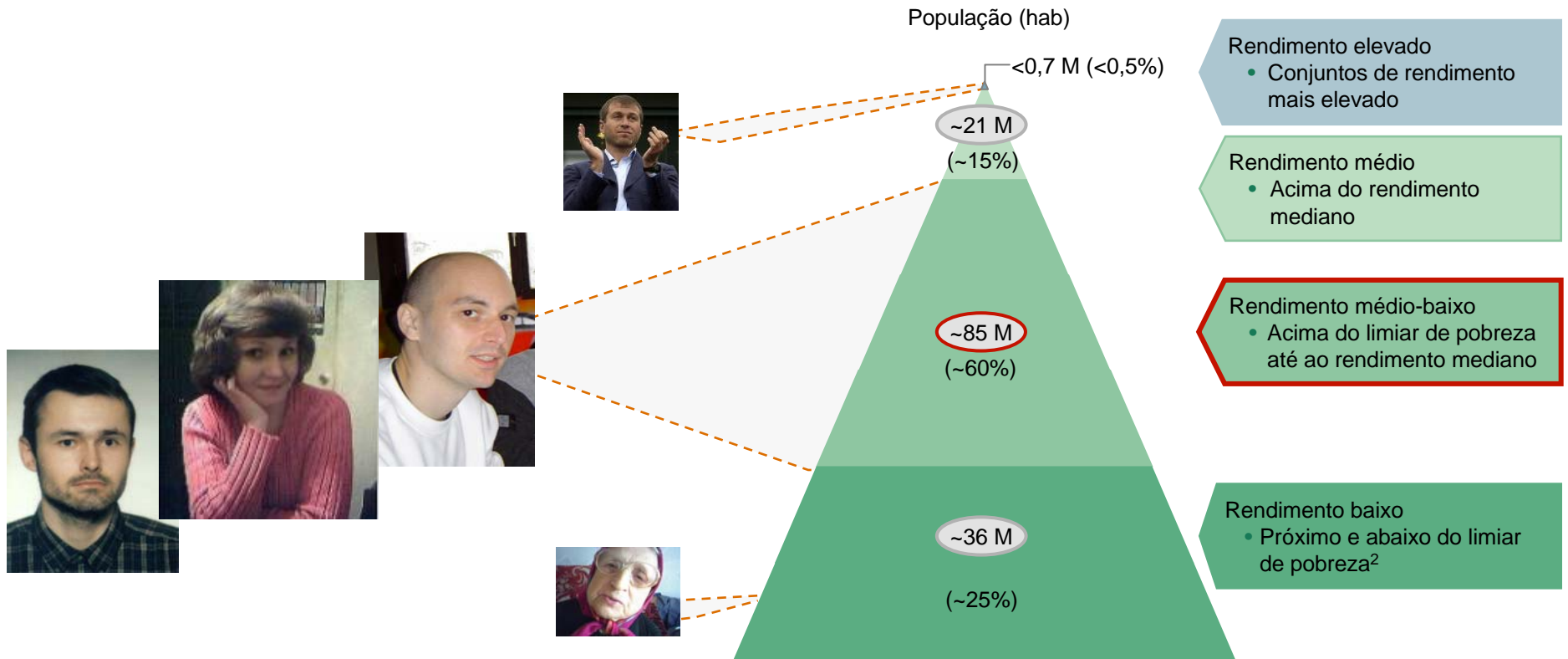
Os bens industriais representam mais de 50% da indústria Russa

1. Inclui comércio de bens industriais que representa cerca de 40% de Outros serviços

~85 M de consumidores russos vivem com um rendimento médio-baixo, correspondente à maioria da população

Consumidores de rendimento médio-baixo...

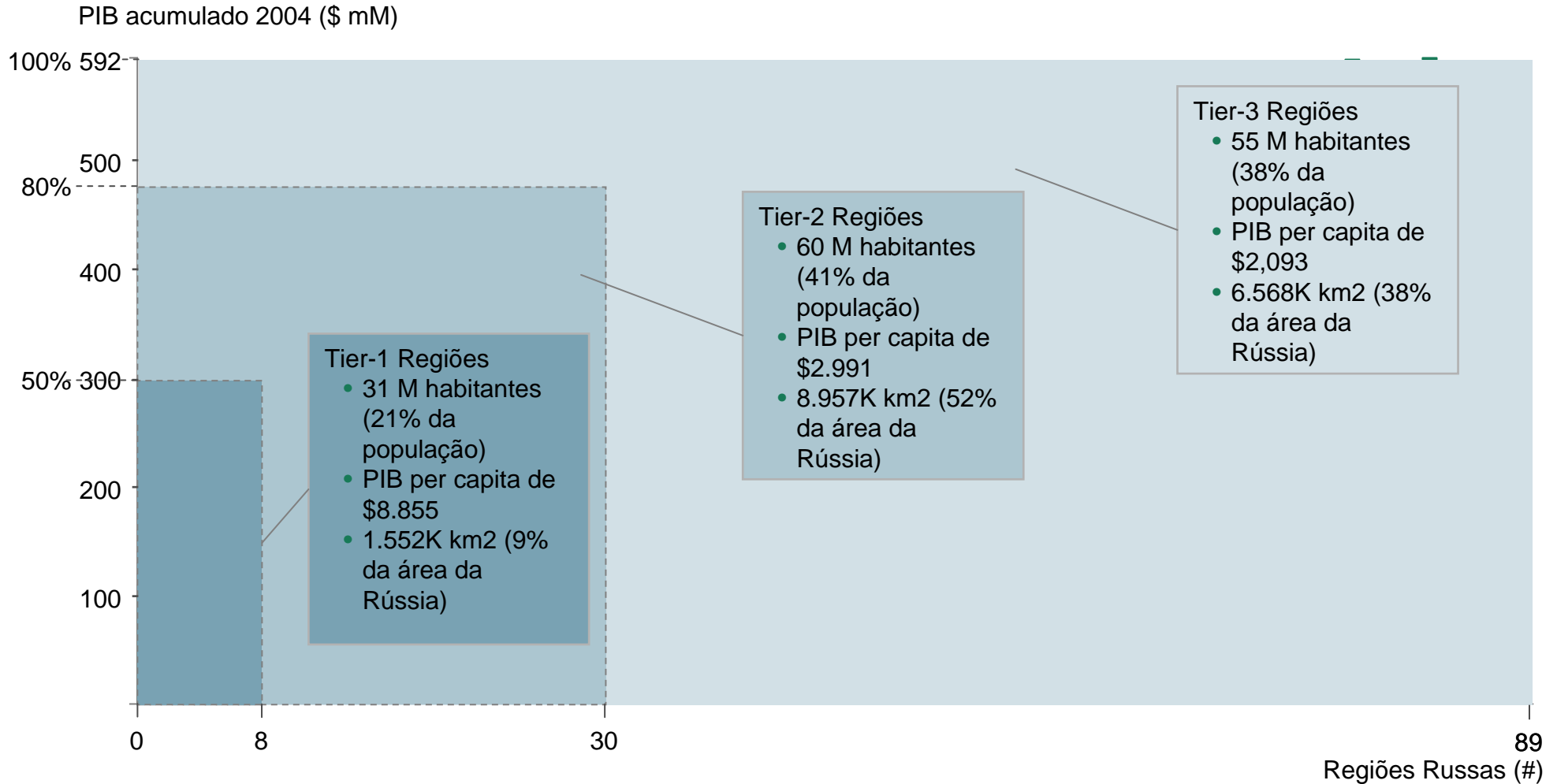
... constituem da maioria dos consumidores Russos



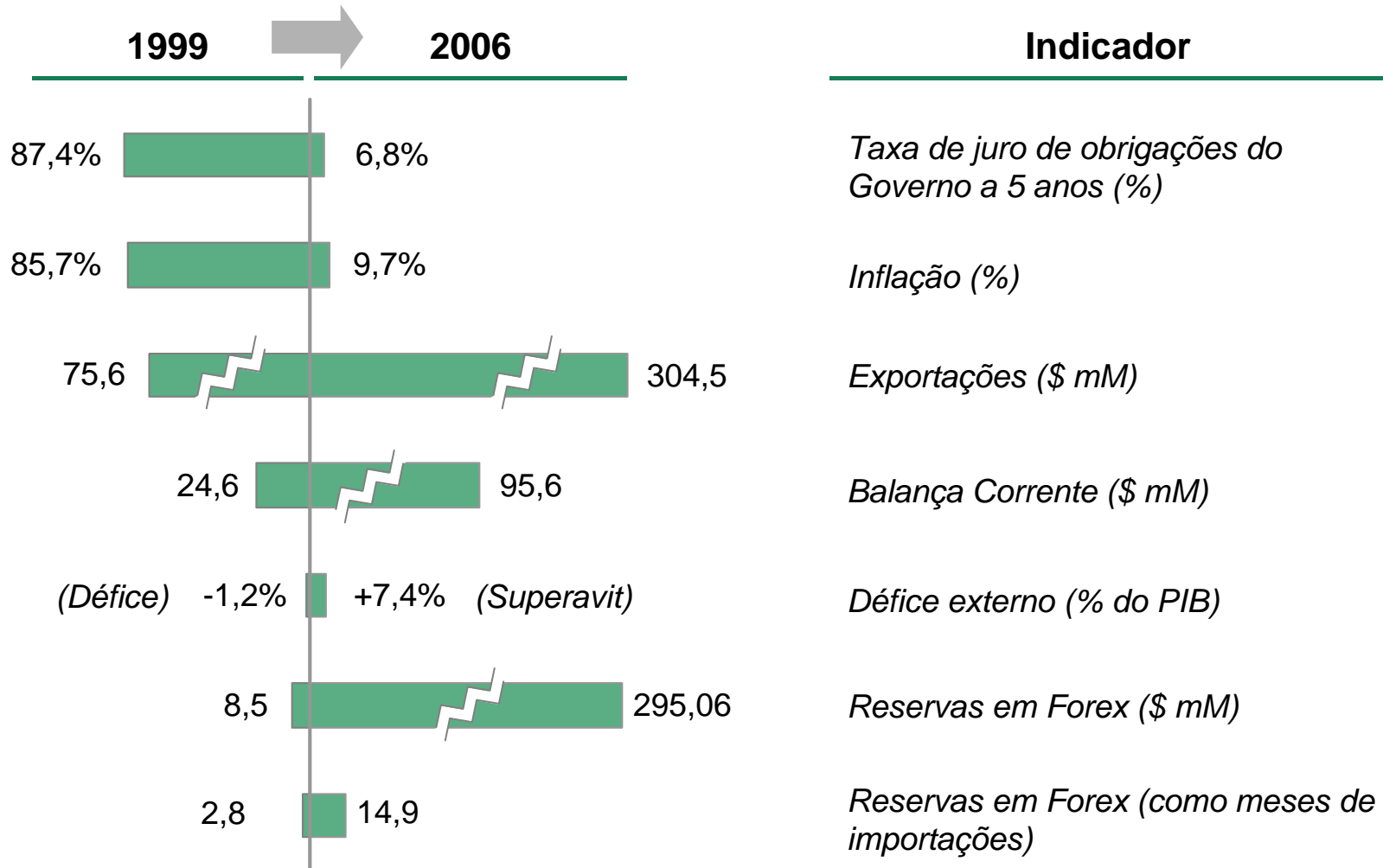
1. Baseado no rendimento em US\$ considerando PPP per capita por mês; estimado para total Europa Central e de Leste e extrapolado para a Rússia 2. Limiar de pobreza definido como menos de 60% do rendimento mediano

Fonte: EIU; Análise BCG
 Rússia-Uma Introdução-Documento BCG-Maio07

~50% do PIB russo está concentrado em 8 regiões com apenas 20% da população



Observam-se melhorias significativas nos indicadores económicos chave na Rússia desde 1999



A Rússia apresenta oportunidades e desafios únicos

Principais Oportunidades

- 1 *Selling into Russia:*
Emergência de uma classe média com poder de compra
- 2 *Investing in Russia:*
Presença cada vez mais forte de capital estrangeiro
- 3 *Investment from Russia:*
Globalização de empresas energéticas e metalúrgicas
- 4 *Sourcing talent from Russia:*
Deslocalização de I&D para a Rússia



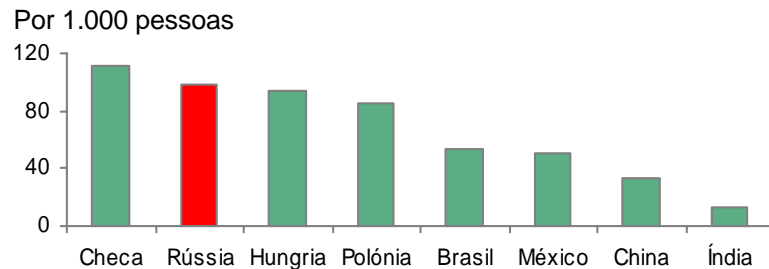
Principais Desafios

- 1 Burocracia e falta de transparência como entraves à actividade empresarial
- 2 Estagnação e envelhecimento da população
- 3 Reduzida capacidade de gestão para potenciar o desenvolvimento económico

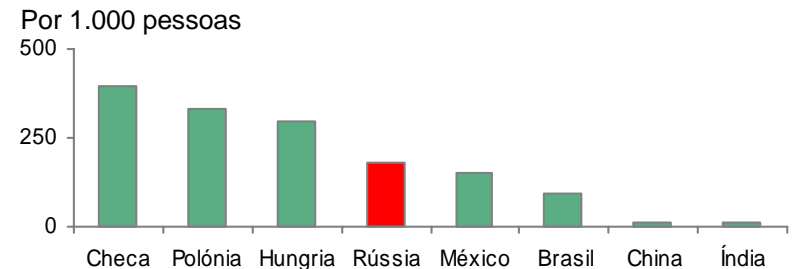
Os russos apresentam os maiores níveis de consumo de entre os grandes países emergentes

Penetração de bens de consumo duráveis em alguns mercados emergentes

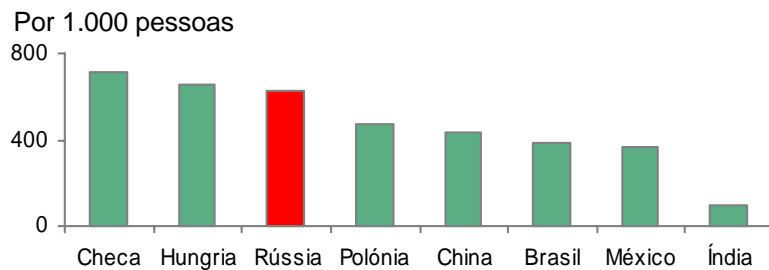
Subscrições de telefones móveis 2006



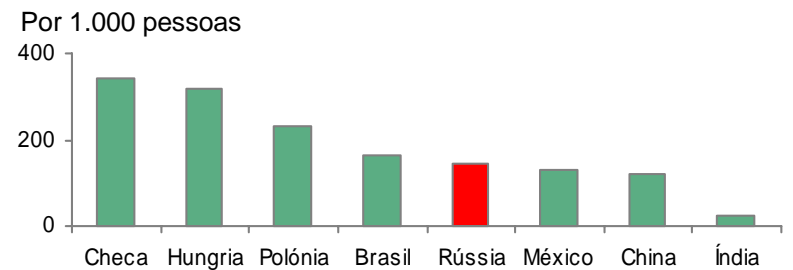
Penetração de carros de passageiros 2006



Penetração de televisores 2006



Penetração de computadores pessoais 2006



Estimando-se um crescimento significativo da classe média

Transporte e comunicações a ganharem peso no cabaz de compras dos russos

Previsão da evolução do rendimento anual disponível das famílias

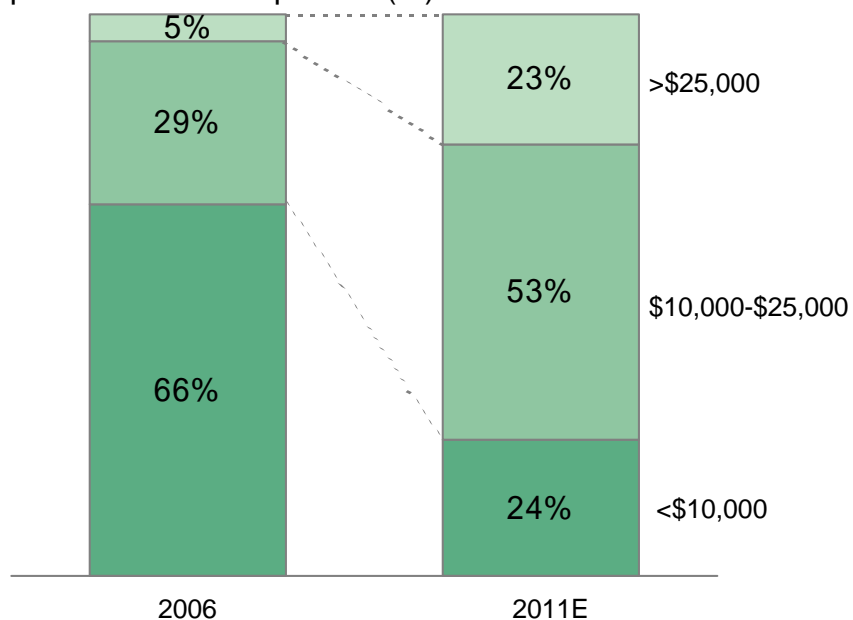
Gastos totais em consumo (\$ mM)

120

476

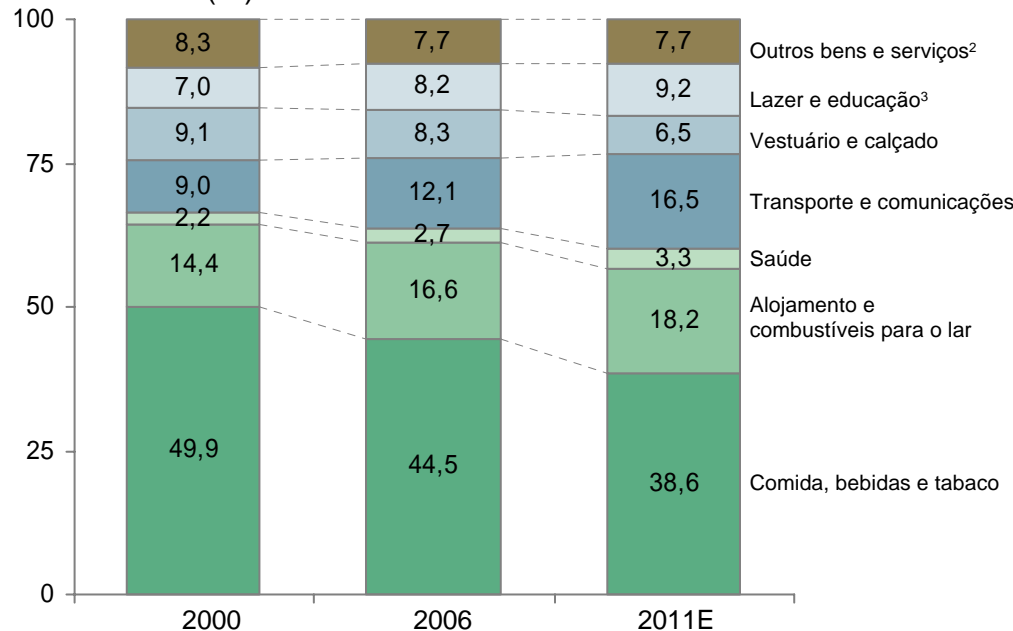
1,005

Distribuição das famílias por rendimento disponível (%)



Rendimento anual disponível/família¹

Distribuição dos gastos em consumo (%)

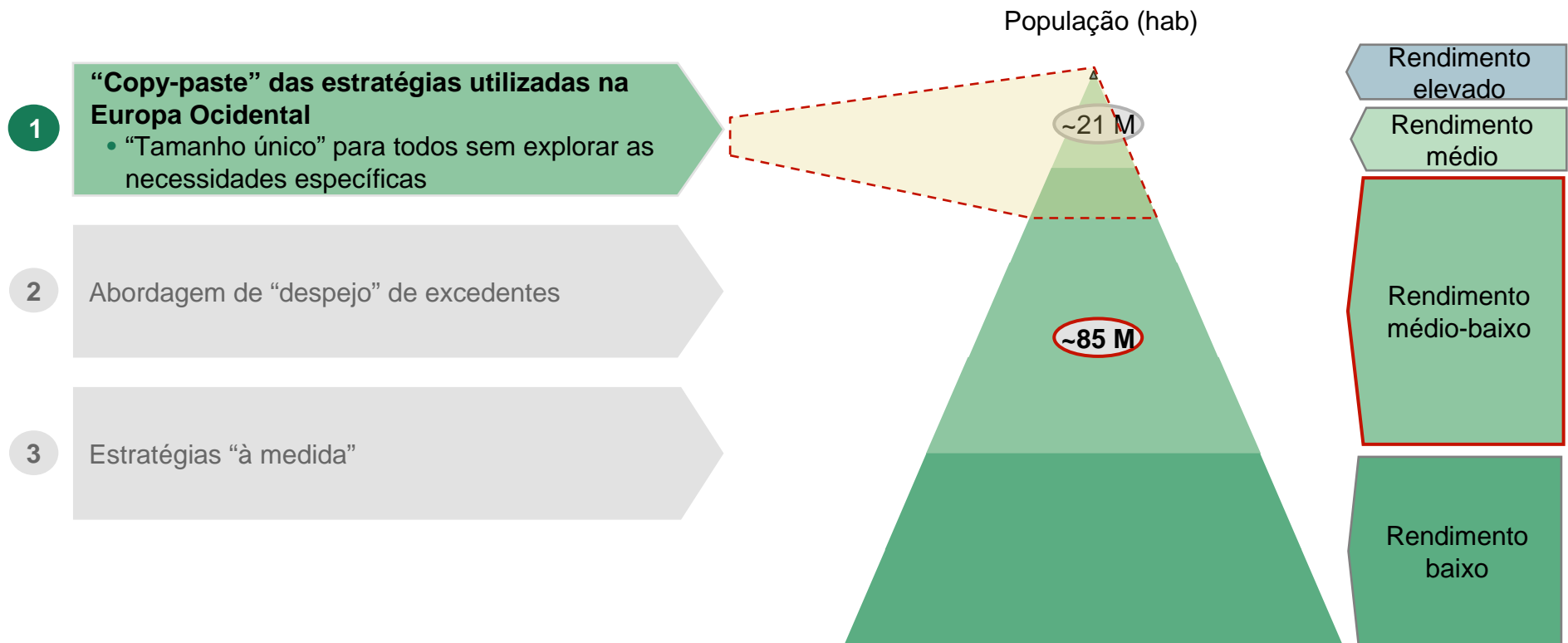


1. Rendimento disponível nominal por família após impostos e deduções 2. Incluindo bens e serviços para o lar 3. Incluindo gastos em hotéis e restaurantes
 Fonte: EIU; Análise BCG

Historicamente a maioria das empresas ocidentais focalizada nos consumidores russos de maior rendimento

“Copy-paste” das estratégias ocidentais
é a abordagem dominante ...

... capturando sobretudo consumidores
russos de rendimento mais elevado



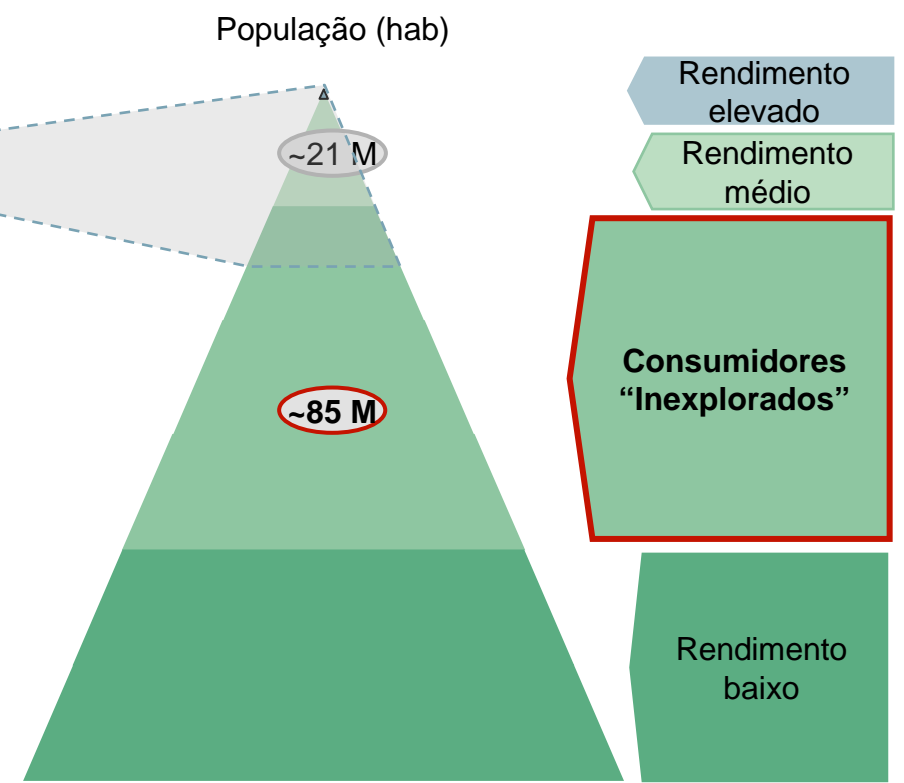
Algumas empresas ocidentais tentaram uma oferta de excedentes aos consumidores Russos “inexplorados”

Abordagem de “despejo” de excedentes...

- 1 “Copy-paste” das estratégias utilizadas na Europa Ocidental
- 2 **Abordagem de “despejo” de excedentes**
 - Oferta de produtos/soluções ultrapassados
- 3 Estratégias “à medida”



... sem sucesso na captura dos consumidores Russos “inexplorados”

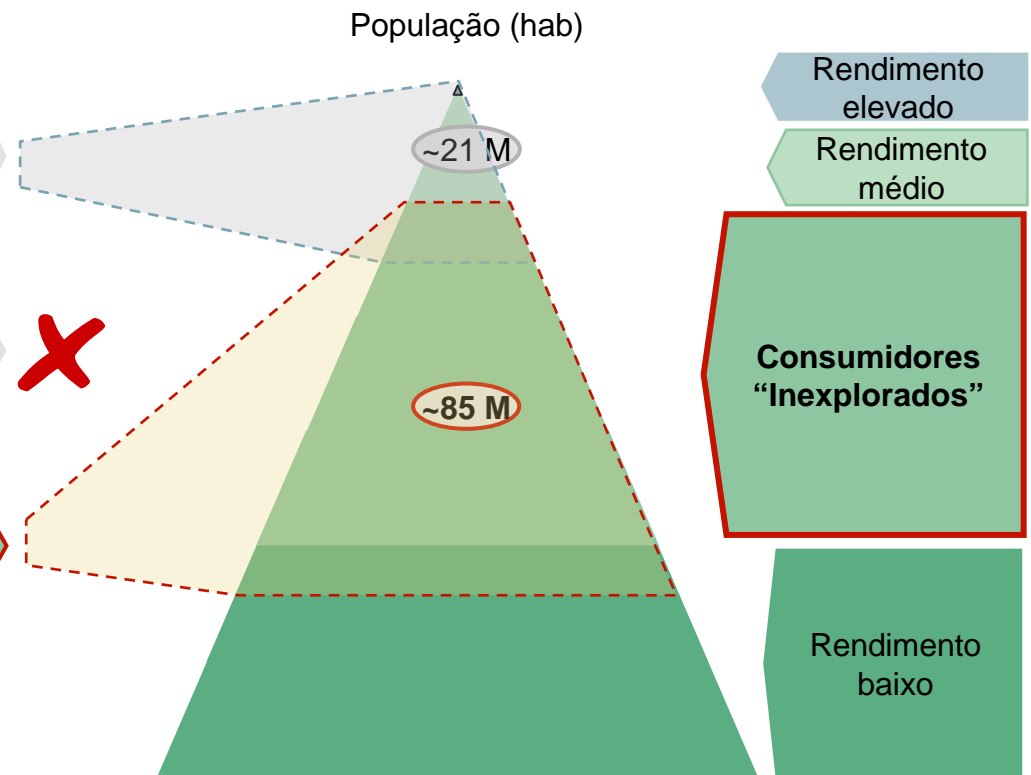


Capturar os consumidores Russos “inexplorados” implica atender às suas necessidade específicas

Uma estratégia “à medida”...

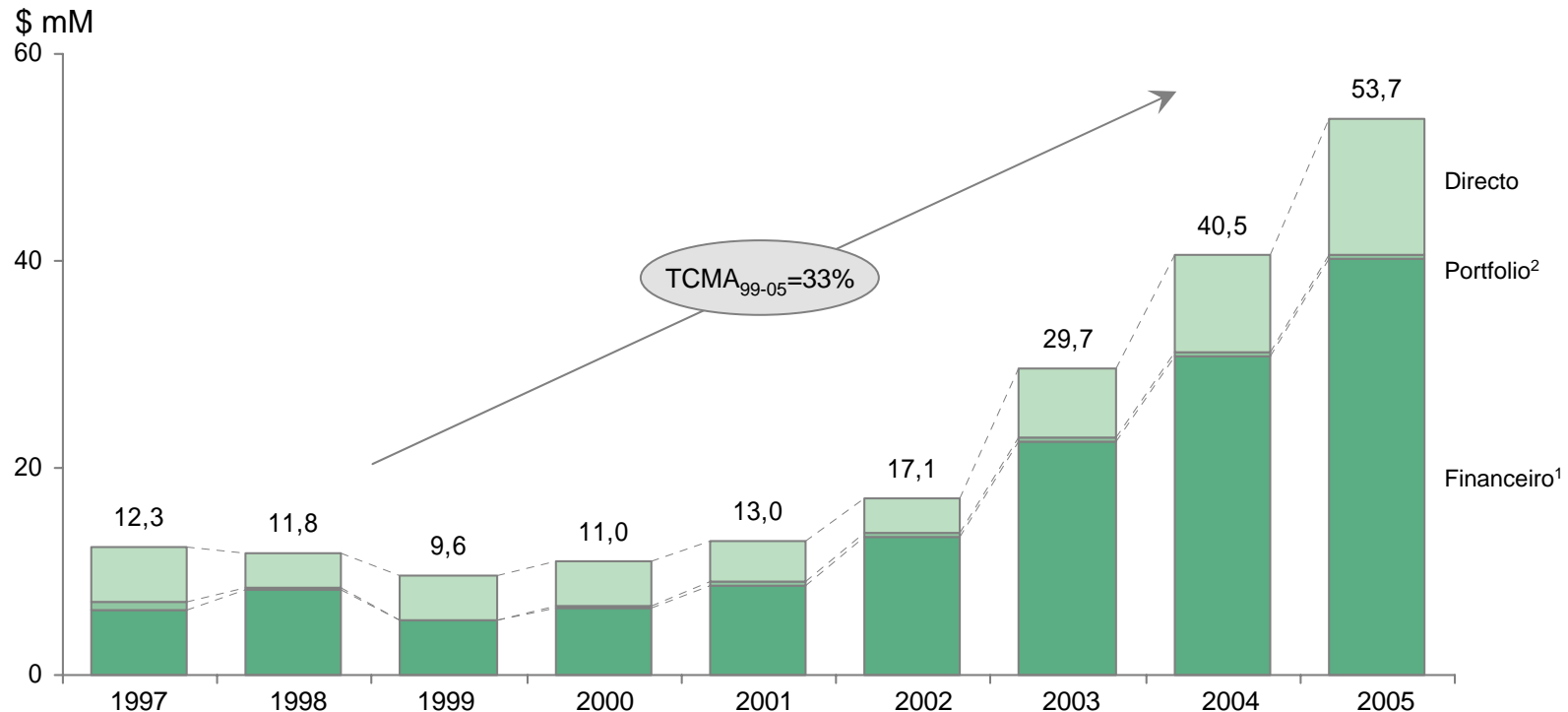
- 1 “Copy-paste” das estratégias utilizadas na Europa Ocidental é a abordagem dominante
- 2 Abordagem de “despejo” de excedentes
- 3 **Estratégias “à medida”**
 - Desenvolvimento de abordagens específicas aos Russos ao longo da cadeia de valor

... é necessária para capturar os consumidores Russos inexplorados



O investimento estrangeiro na Rússia cresce a uma taxa média de 33% ao ano desde 1999

Investimento estrangeiro na Rússia por tipo 1997–2005

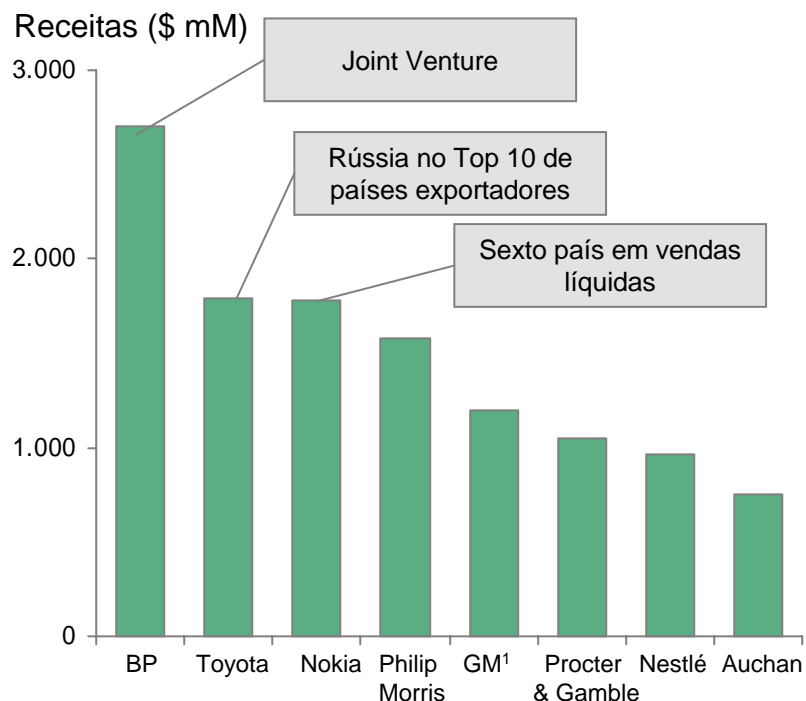


1. Créditos de governos estrangeiros e empresas multinacionais 2. Investimento em Portfolio representa a posse passiva de "securities" como acções estrangeiras, obrigações, ou outros activos financeiros, em que nenhum dos quais acarreta gestão activa ou controlo do emissor das "securities" pelo investidor

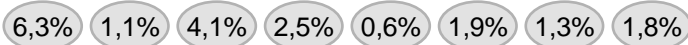
Fonte: Goskomstat

Empresas internacionais em vários sectores começam a ter uma presença relevante na Rússia

Receitas do negócio na Rússia em 2005



Contribuição
Russa nas
receitas totais (%)



“A GM goza de uma negócio extremamente sólido e de rápido crescimento na Rússia com vendas em 2006 acima dos \$1.2 mM e taxas de crescimento que quase duplicam cada ano. Grande parte desse negócio é suportado pelas fábricas GM dos EUA”

General Motors: Warren P. Browne, Responsável por operação na Rússia e CIS

“O Citibank tem na Rússia actualmente cerca de 3.000 funcionários, com um total de activos de cerca de \$4.9 mM e uma rede de distribuição que inclui mais de 50 agências e 250 multibancos ATMs. Consideramos a Rússia como um dos países prioritários para no futuro desenvolver os nossos produtos e serviços e aumentar a nossa rede.”

Citibank: Mark Robinson, Responsável por operação na Rússia

“Em 2006 o negócio da IBM na Rússia cresceu em mais de 20%, e no recente trimestre (T4 2006), o crescimento da IBM na Rússia excedeu os 38% - mais rápido que na China, Índia ou Brasil.”

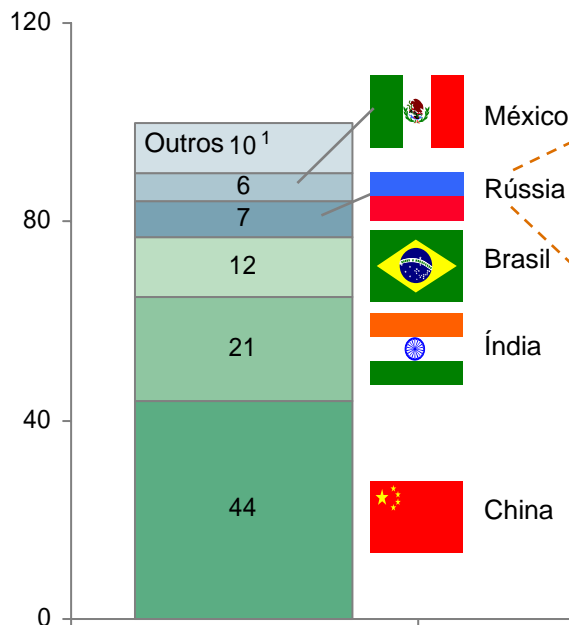
IBM: Kirill Korniliev, Director Geral na Rússia

“A Wrigley tem tido um forte desempenho na Rússia e está actualmente no top 5 entre os 180 países em que fazemos negócio.”

Wrigley: Ralph Scozzafava, VP – Mundial, Operações Comerciais

As grandes empresas energéticas e metalúrgicas russas estão a posicionar-se como players globais

7 das 100 maiores empresas globais de economias emergentes são russas



Empresa	Indústria
Gazprom	Combustíveis fósseis
Lukoil	Combustíveis fósseis
MMC Norilsk	Metais não ferrosos
Mobile Telesystems	Serviços telecomunicações
Rusal	Metais não ferrosos
Severstal	Aço
Sukoy company	Aeroespacial

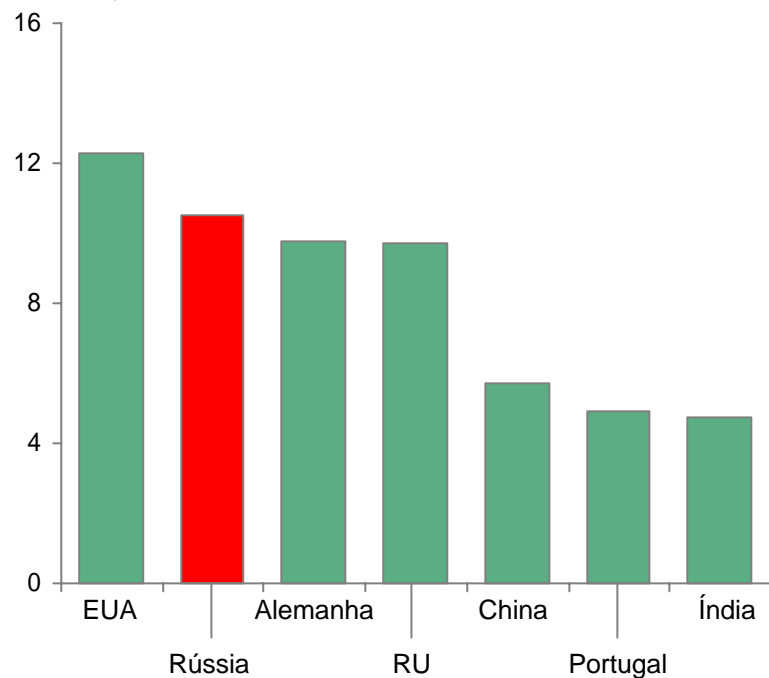
A globalização das empresas Russas está focada na exploração dos recursos naturais domésticos

1. Egípto, Malásia, Tailândia e Turquia
 Fonte: "The new global challengers" - BCG
 Rússia-Uma Introdução-Documento BCG-Maio07

Elevada formação da população Russa levou algumas empresas a deslocalizarem os seus departamentos de I&D

Elevada formação da população Russa...

Número médio de anos de escolaridade da população acima de 25 anos - 2000 (#)



... levou à deslocalização da I&D de algumas empresas multinacionais



- 4 laboratórios de I&D para algoritmos de alta performance com mais de 900 empregados



- 750 engenheiros e cientistas russos trabalham em 7 centros de tecnologia em programas de I&D



- Centro de competências IBM Linux em Moscovo
- Centro de desenvolvimento de software em Moscovo (70 empregados)
- Parcerias de I&D com universidades russas



MOTOROLA

- 2 laboratórios de investigação em Moscovo e São Petersburgo com mais de 100 empregados
- Criação de 2 empresas de investigação

A Rússia apresenta oportunidades e desafios únicos

Principais Oportunidades

- 1 *Selling into Russia:*
Emergência de uma classe média com poder de compra
- 2 *Investing in Russia:*
Presença cada vez mais forte de capital estrangeiro
- 3 *Investment from Russia:*
Globalização de empresas energéticas e metalúrgicas
- 4 *Sourcing talent from Russia:*
Deslocalização de I&D para a Rússia



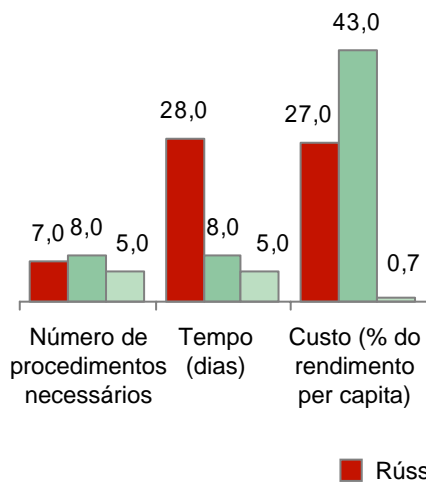
Principais Desafios

- 1 Burocracia e falta de transparência como entraves à actividade empresarial
- 2 Estagnação e envelhecimento da população
- 3 Reduzida capacidade de gestão para potenciar o desenvolvimento económico

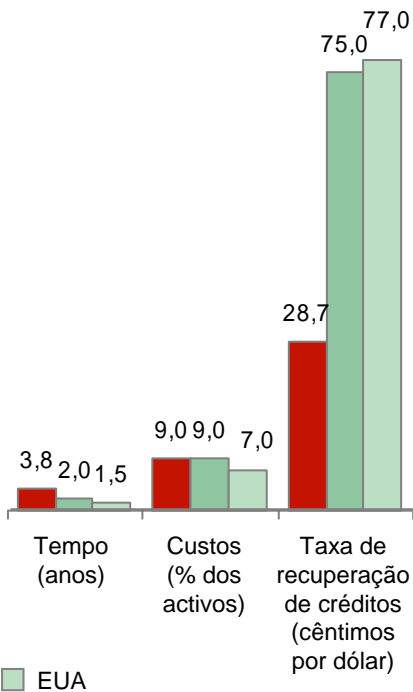
A burocracia e a falta de transparência são importantes entraves à actividade empresarial na Rússia

Morosidade dos processos é um dos principais entraves burocráticos na Rússia

Burocracia e custo no estabelecimento de um novo negócio - 2006

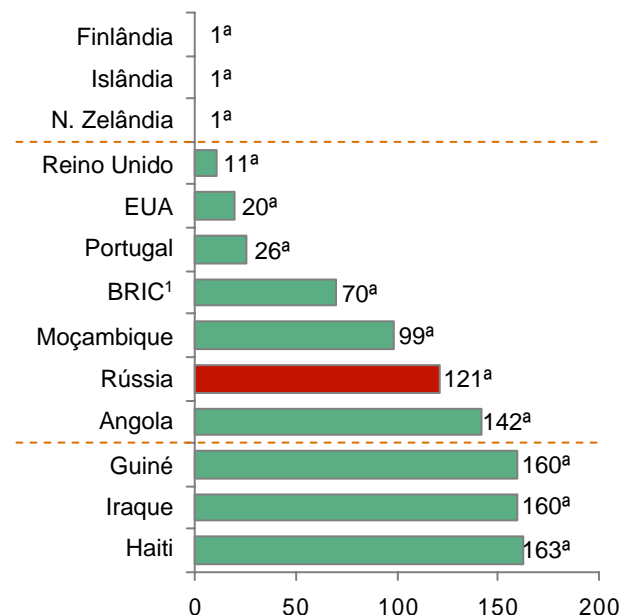


Burocracia e custo na resolução de falências - 2006



Percepção de transparência na Rússia atrás dos restantes BRICs

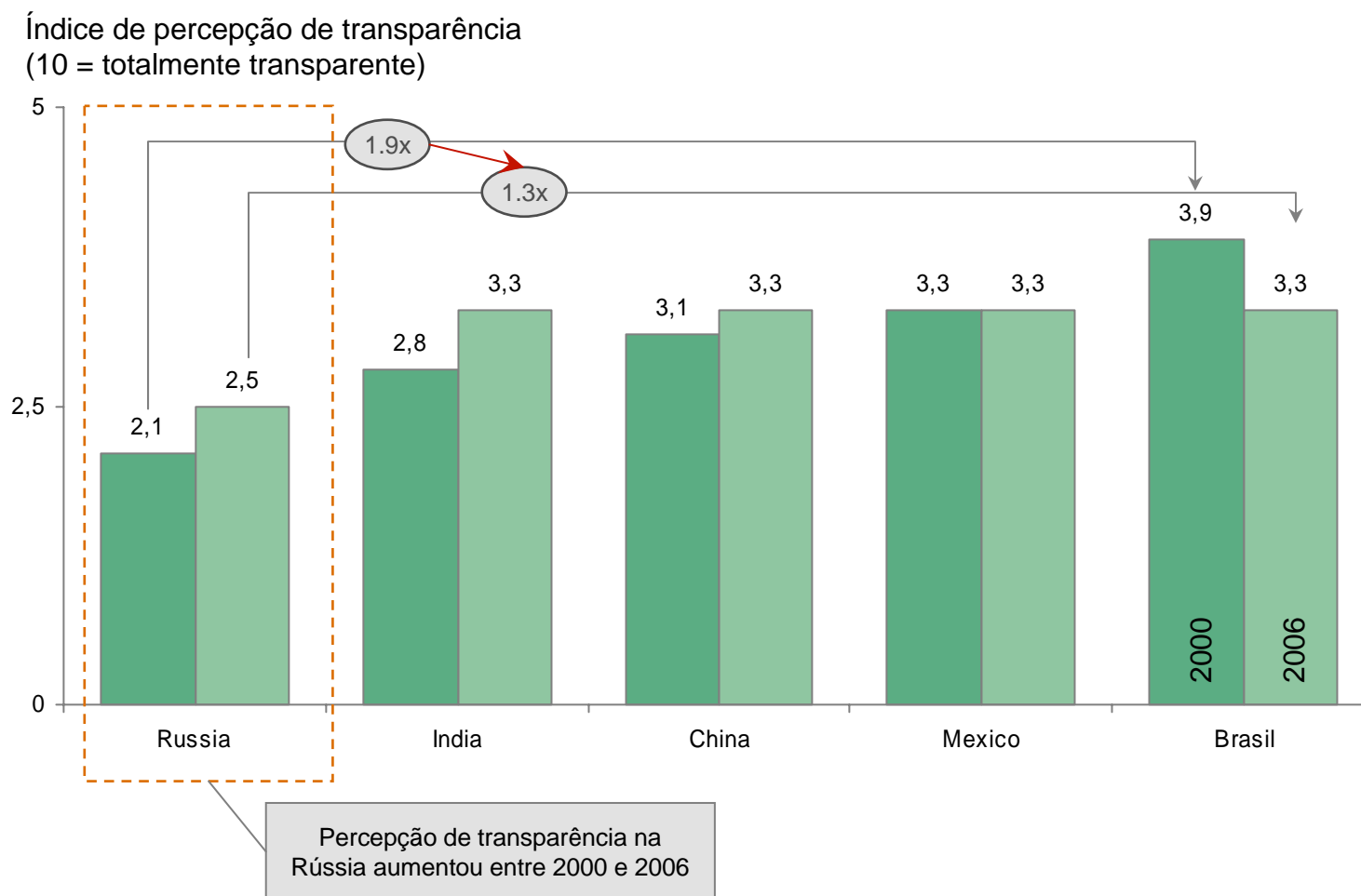
Índice de percepção de transparência - 2006



1. Brasil, Índia e China

Fonte: Banco Mundial; Transparency International Corruption Perception Index 2006

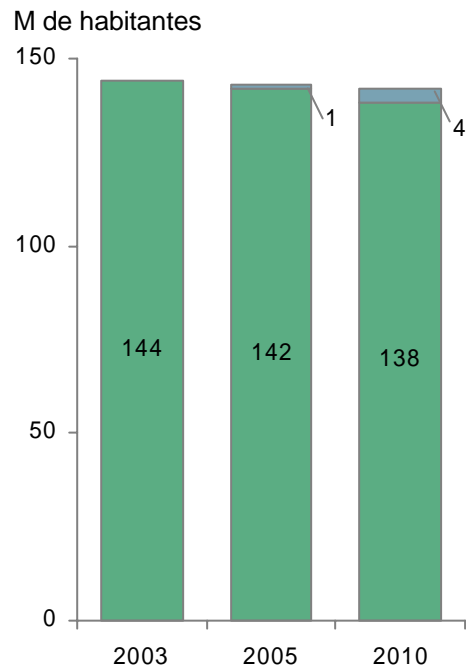
Mas a Rússia tem vindo a fechar o gap de transparência percebida relativamente aos restantes países emergentes



A população russa está estagnada e a envelhecer

Com uma esperança média de vida muito abaixo da Portuguesa

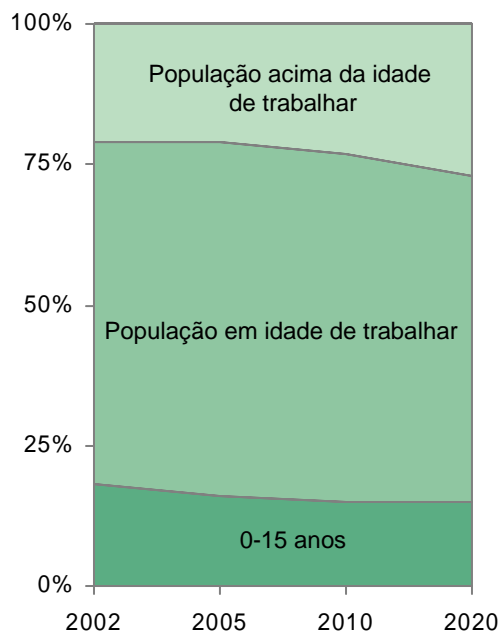
A população Russa está estagnada ...



■ Efeito da imigração
■ População sem imigração

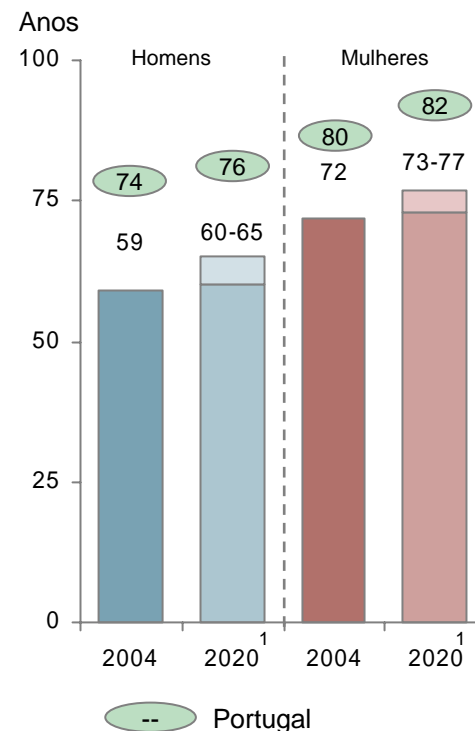
População diminuiu ~3,5 M desde 92
 • Redução seria mais dramática sem o fluxo migratório da ex-URSS

... a envelhecer...



Crescimento da percentagem de população reformada devido ao envelhecimento dos *baby boomers* nascidos no pós-II Guerra Mundial

... com uma esperança média de vida baixa



Esperança média de vida das mais baixas da Europa

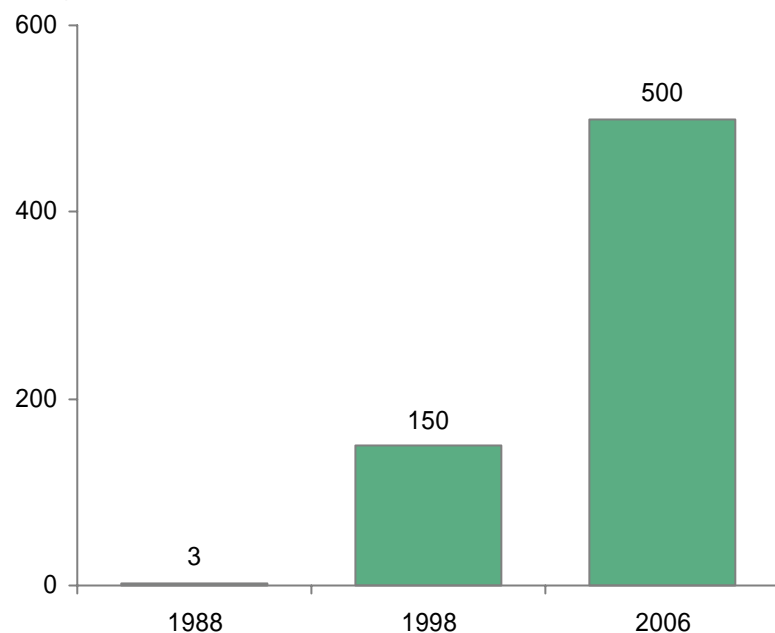
- Continua ao nível dos anos 90
- Não é esperada uma melhoria significativa até 2010

Existe um défice em formação de gestão na Rússia

Apesar do aumento significativo do número de escolas de gestão nos últimos anos

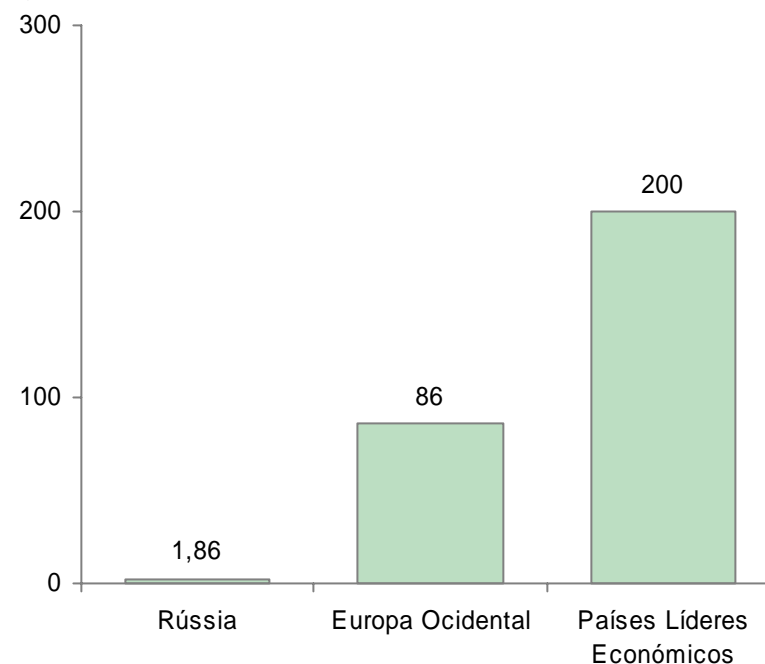
Apesar do número de escolas de gestão Russas ter aumentado significativamente nos últimos anos ...

Evolução do número de escolas de gestão na Rússia (#)



... os gastos per capita em formação de gestão estão muito abaixo dos países líderes económicos

Gastos per capita em formação de gestão - 2005 (USD)



A procura de gestores pelo mercado Russo tem aumentado significativamente nos últimos anos

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Rua das Chagas, 7-15

1200-106 Lisboa

+351 21 321 4800
