

so, com vendas a rondar uns meros 10 milhões de dólares após 3 anos. O problema estava nos hábitos alimentares indianos, que não incluíam cereais de pequeno-almoço e não lhes reconheciam conveniência: a maioria dos consumidores indianos preparava o seu pequeno-almoço ou tomava alguns biscoitos com chá em estabelecimentos junto às estradas.

O grande problema era, portanto, a incompreensão do mercado: o posicionamento que funcionava no Ocidente, como a conveniência e a facilidade de preparação dos cereais de pequeno-almoço não seduziam os consumidores indianos. Os outros potenciais clientes não podiam pagar os preços internacionais cobrados pela *Kellogg*. Desapontada com os resultados obtidos, a *Kellogg* resolveu mudar a sua actuação e adaptou a sua estratégia de marketing ao mercado local. Introduziu uma gama de biscoitos de pequeno-almoço sob a marca *Chocos*, com um preço a rondar os 10 cêntimos de dólar por cada embalagem de 50 gramas. Estes biscoitos estão amplamente disponíveis e dirigidos ao mercado de massas, esperando-se que gerem um elevado volume de vendas.

Fonte: Adaptado de Arnold, D. (2003) *The mirage of global markets: How globalizing companies can succeed as markets localize*, Financial Times Prentice Hall.

A adaptação aos mercados emergentes pode ser feita de várias formas. A multinacional pode comercializar os produtos com a mesma marca mas fazer variar outras dimensões como os pontos de venda, os preços, o tamanho das embalagens, a composição do produto, os serviços integrados, de modo a ser mais atractiva para os clientes locais (a actuação da *Kellogg* na Índia, por exemplo). Uma forma alternativa de adaptação pode passar por adquirir ou lançar novas marcas localmente, que a empresa passa a oferecer para além das suas marcas originais. Por exemplo, a *Coca-Cola* tem marcas locais no Japão, o que lhe permite adaptar-se aos gostos dos japoneses e otimizar o seu sistema de distribuição. A *Procter & Gamble* decidiu investir nos países do Leste Europeu e na Rússia na criação da sua própria rede de distribuição, para ultrapassar as insuficiências do mercado. A *P&G* precisa de ter um sistema de distribuição intensivo – é a sua estratégia de mercado. Mas a forma como criou a rede foi ajustada ao mercado: financiou a formação e a aquisição de carrinhas, por exemplo, a indivíduos que fazem a distribuição.

5.7 Multinacionais de economias emergentes

Há cada vez mais grandes empresas mundiais, ou EMNs, oriundas de países emergentes, da China e Índia ao Brasil, Singapura, Indonésia e Coreia do Sul. Estas novas multinacionais ameaçam as multinacionais ocidentais, como mostrou a petrolífera chinesa *PetroChina* que, em 2007, se tornou



a maior do mundo, com uma capitalização de 1 milhão de milhões de dólares, e a brasileira *Embraer* que é uma das principais fabricantes mundiais de aviões.

Na lista *Fortune Global 500*, já estão cotadas 70 empresas de economias emergentes: Coreia do Sul (14 empresas na lista da *Fortune*), México (cinco), Malásia (*Petronas*), Polónia (*PKN Orlen Group*), Arábia Saudita (*Sabir*), Singapura (*Flextronics International*), Tailândia (*PTT*) e Turquia (*Koç Holding*), entre outras. De destacar o crescimento exponencial, dado que em 1995 apenas havia 20. E as multinacionais emergentes continuam a crescer, quer internamente, quer através de aquisições: em 2007 realizaram mais de mil aquisições num valor superior a US\$ 128 mil milhões. Algumas das maiores aquisições foram a da siderúrgica europeia *Arcelor* pela *Mittal Steel* (Índia), por US\$ 32 mil milhões, em 2006, e a da canadiana *Inco* pela mineira brasileira *Vale*, por US\$ 17,2 mil milhões.

Segundo dados da UNCTAD (Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento), as 100 maiores empresas originárias de economias emergentes aumentaram as vendas nos mercados externos, em 2005, em 48%, e aumentaram em 73% os postos de trabalho no exterior. Estes valores contrastam com um aumento de cerca de 10% nas vendas e no emprego pelas EMNs de países desenvolvidos.

À medida que as economias emergentes se vão desenvolvendo e expandindo, novas empresas vão surgindo no cenário mundial. É interessante notar, no entanto, que estas empresas não se dedicam apenas à exploração de recursos naturais (como as mineiras e petrolíferas): surgem, também, EMNs no sector automóvel, nos materiais eléctrico e electrónico, químicos, computadores, transportes e comunicações (Tabela 5.5).

TABELA 5.5. EMPRESAS TRANSNACIONAIS DE ECONOMIAS EMERGENTES (Continua)

	EMPRESA	PAIS DE ORIGEM	INDÚSTRIA	ACTIVOS		VENDAS		EMPREGO		FILIAIS	
				Estran.	Total	Estran.	Total	Estran.	Total	Estran.	Total
1	Hutchinson Whampoa Limited	Hong Kong, China	Diversificada	70.679	87.146	28.619	34.428	182.149	220.000	115	125
2	Petronas – Petroliam Nasional Bhd	Malásia	Exploração, refinação e distribuição de petróleo	30.668	85.201	14.937	50.984	3.965	33.439	4	78
3	Samsung Electronics Co., Ltd.	Coreia do Sul	Equipamento eléctrico e electrónico	27.011	87.111	71.590	91.856	29.472	85.813	78	87
4	Cemex S.A.	México	Produtos mineirais não metálicos	24.411	29.749	14.595	18.114	39.505	54.635	493	519
5	Hyundai Motor Company	Coreia do Sul	Veículos automóveis	19.581	76.064	30.596	68.468	5.093	54.711	19	28
6	Singtel Ltd.	Singapura	Telecomunicações	18.678	21.288	5.977	8.575	8.606	19.000	103	108
7	CITIC Group	China	Diversificada	17.623	117.355	2.482	10.113	18.305	107.340	12	112
8	Formosa Plastic Group	Taiwan	Química	16.754	75.760	13.002	50.445	67.129	89.736	11	12
9	Jardine Matheson Holdings	Hong Kong, China	Diversificada	16.704	20.378	12.527	16.281	58.203	110.125	108	126
10	LG Corp.	Coreia do Sul	Equipamento eléctrico e electrónico	15.016	53.915	43.902	70.613	36.053	70.000	3	12
11	Companhia Vale do Rio Doce	Brasil	Mineração	14.974	60.954	37.063	46.746	3.982	52.646	17	52
12	Petróleo Brasileiro S.A.	Brasil	Exploração, refinação e distribuição de petróleo	10.454	98.680	17.845	72.347	7.414	62.266	7	74
13	China Ocean Shipping (Group) Company	China	Transporte e armazenagem	10.397	18.711	8.777	15.737	4.432	69.549	245	947
14	América Móvil	México	Telecomunicações	8.701	29.473	9.617	21.526	27.506	39.876	16	33
15	Petróleos de Venezuela	Venezuela	Exploração, refinação e distribuição de petróleo	8.534	60.305	32.773	63.736	5.373	49.180	30	65
16	Mobile Telecommunications	Koweit	Telecomunicações	7.968	12.027	3.373	4.185	975	12.700	37	40
17	Capitalland Limited	Singapura	Imobiliária	7.781	13.463	1.461	2.053	16.261	32.876	25	233
18	Hon Hai Precision Industries	Taiwan	Equipamento eléctrico e electrónico	7.606	19.223	16.801	40.507	322.372	382.000	82	94
19	China State Construction Engineering Corporation	China	Construção	6.998	15.986	4.483	18.544	25.000	119.000	23	70
20	Kia Motors	Coreia do Sul	Veículos automóveis	6.767	18.655	11.525	21.316	10.377	33.005	15	16
21	China National Petroleum Corporation	China	Exploração, refinação e distribuição de petróleo	6.374	178.843	3.036	114.443	22.000	1.167.129	5	65
22	New World Development Co., Ltd.	Hong Kong, China	Diversificada	6.147	18.535	1.430	2.995	16.949	54.000	8	63



TABELA 5.5. EMPRESAS TRANSNACIONAIS DE ECONOMIAS EMERGENTES

	EMPRESA	PAÍS DE ORIGEM	INDÚSTRIA	ACTIVOS		VENDAS		EMPREGO		FILIAIS	
				Estran.	Total	Estran.	Total	Estran.	Total	Estran.	Total
23	CLP Holdings	Hong Kong, China	Electricidade, gás e água	6.096	15.965	1.283	4.951	1.827	6.087	3	10
24	Telefonos de Mexico	México	Telecomunicações	5.790	24.265	4.295	16.084	16.704	76.394	44	73
25	Sasol Limited	África do Sul	Químicos industriais	5.709	14.749	2.920	8.875	2.205	27.933	14	26
26	Sinochem Corp.	China	Exploração, refinação e distribuição de petróleo	5.326	8.898	19.374	23.594	220	21.048	31	161
27	YTL Corp. Berhad	Malásia	Utilities	5.273	8.423	726	1.556	1.931	6.232	24	120
28	Star Cruises	Hong Kong, China	Transportes	5.195	6.140	1.943	2.343	3.090	20.600	3	4
29	Taiwan Semiconductor Manufacturing Co Ltd	Taiwan	Computadores e negócios afins	5.106	18.023	10.875	18.023	7.474	22.246	13	14
30	Quanta Computer Inc	Taiwan	Computadores e negócios afins	4.962	6.961	2.211	16.495	11.358	34.077	4	8
31	Orient Overseas International Ltd	Hong Kong, China	Transporte e armazenagem	4.893	5.600	1.516	4.610	5.758	6.763	26	36
32	Oil And Natural Gas Corporation	Índia	Petróleo e gás natural	4.729	33.008	2.468	18.457	4.014	33.810	1	19
33	Shangri-La Asia Limited	Hong Kong, China	Hoteis	4.707	5.076	783	1.002	15.871	20.500	2	4
34	Hynix Semiconductor Inc	Coreia do Sul	Equipamento eléctrico e electrónico	4.685	16.550	8.317	8.317	4.511	15.933	17	22
35	Flextronics International Ltd.	Singapura	Equipamento eléctrico e electrónico	4.507	12.341	7.277	18.854	113.299	116.000	133	149
36	United Microelectronics Corporation	Taiwan	Equipamento eléctrico e electrónico	4.399	11.279	2.261	3.436	1.409	14.251	6	11
37	China Resources Enterprises	Hong Kong, China	Exploração, refinação e distribuição de petróleo	4.351	6.142	5.402	8.417	105.090	113.000	14	36
38	China Merchants Holdings International	Hong Kong, China	Diversificada	4.181	4.513	511.	561	3.601	3.881	14	15
39	Metallurgica Gerdau S.A.	Brasil	Metal e produtos metálicos	4.070	6.779	2.858	5.399	14.537	31.565	21	39
40	Sappi Limited	África do Sul	Papel	3.822	5.517	3.633	4.941	9.879	15.199	42	50

Nota: Ranking ordenado por activos em território estrangeiro.

Fonte: Adaptado de ONU (2008) *World investment report 2008*, United Nations Conference on Trade and Development, Organização das Nações Unidas, New York.

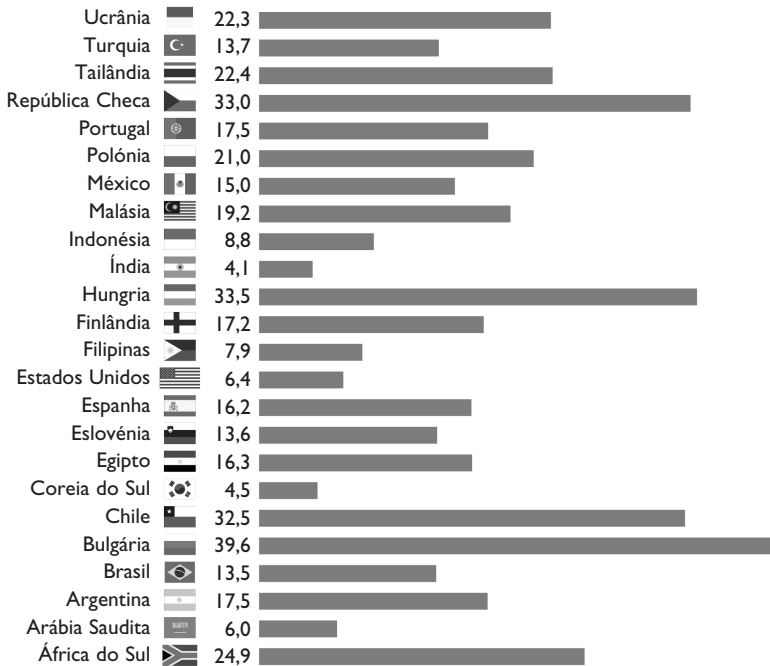
Importa, no entanto, notar que há uma grande variedade no que toca ao tipo de empresa e ao produto comercializado. Por exemplo, algumas das grandes EMNs emergentes são propriedade do Estado: frequente no sector energético (*Petronas* – Malásia, *Saudi Aramco* – Arábia Saudita, *Petrobras* – Brasil e *Pemex* – México). No caso sul-coreano, as grandes empresas têm mais um carácter familiar ou são de capital privado. Outras empresas actuam como qualquer multinacional ocidental, como é o caso da indiana *Tata Group* e da mexicana *Cemex*. Ainda outras apenas crescem regionalmente, quer por questões de proximidade geográfica quer proximidade cultural, como a empresa vietnamita de capital de risco *VinaCapital*. Mas é interessante notar que, apesar de a marca ser um activo muito valorizado, apenas três marcas de países emergentes figuravam no *ranking* das 100 mais da *BusinessWeek/Interbrand* de 2007: a *Samsung*, a *Hyundai* e a *LG*.

As multinacionais de países emergentes assumem diferentes formas. Algumas são empresas bem estabelecidas à escala mundial, à semelhança das congéneres ocidentais, como as já referidas *Tata Group* (indiana) e *Cemex* (mexicana). Outras empresas focalizam-se, fundamentalmente, nos mercados regionais, na proximidade geográfica do seu país de origem. Há empresas que se dedicam a fazer a importação (aquisição nos mercados externos) de bens que vendem no país – em particular de *commodities* energéticas e minerais. São exemplos destas empresas a *China National Offshore Oil Corporation* (chinesa) e a indiana *Reliance Petroleum Limited*, que adquirem no mercado externo petróleo para vender nos seus países. Algumas empresas são, fundamentalmente, exportadoras, comprando no país para venderem no estrangeiro, como a russa do sector energético *SUEK*.

De modo a medir o grau de penetração no estrangeiro de empresas multinacionais, a UNCTAD definiu o índice de transnacionalidade, que avalia aspectos como os activos detidos no estrangeiro, bem como as vendas efectuadas e o emprego criado fora do mercado de origem. Não é, assim, surpreendente que aumente a transnacionalidade (Figura 5.5) de muitos países emergentes, dado que as suas empresas se vão internacionalizando, produzindo, comprando, detendo activos e trabalhadores no estrangeiro e rivalizando com os países mais desenvolvidos ocidentais.



FIGURA 5.5. ÍNDICE DE TRANSNACIONALIDADE



Nota: Valores mais altos correspondem a maior exposição ao mercado internacional.

Fonte: Dados de ONU (2008) *World investment report 2008*, United Nations Conference on Trade and Development, Organização das Nações Unidas, New York.

Mas porque crescem estas multinacionais de economias emergentes? Há vários motivos que levam as empresas a procurar os mercados internacionais:

- Procura de novos mercados para colocar os produtos.
- Aproximação dos clientes, evitando barreiras ao comércio.
- Ganhar eficiência aproveitando as economias de escala e explorar vantagens de custos.
- Entrar em outras fases da cadeia de valor, nomeadamente as de maior valor acrescentado. Em muitos países emergentes, são fabricados produtos tecnologicamente complexos – desde telemóveis a computadores e têxteis –, mas têm ainda pouca inovação e fraco investimento em I&D.
- Procura de recursos de que não dispõem, como sejam mão-de-obra, matérias-primas, conhecimento e tecnologia. São significativos os investimentos para assegurar o abastecimento de recursos naturais – por exemplo, os investimentos chineses na Argélia, Canadá, Irão e Arábia Saudita para capturar exploração de petróleo e gás natural.
- Ganhar prestígio no mercado doméstico associado à presença internacional, espezitando o sentimento de orgulho nacional.

Se os motivos para a expansão das EMNs emergentes são idênticos aos das EMNs dos países desenvolvidos, também os factores facilitadores, ou impulsionadores, são semelhantes. Primeiro, a crescente abertura ao comércio e investimento exterior pelas economias emergentes, o que facilitou não apenas a entrada de empresas estrangeiras, mas, também, a saída das empresas locais. Alguns países foram mais longe, no sentido de criar blocos de integração regional para facilitar os fluxos internacionais (por exemplo, o Mercosul na América do Sul e a ASEAN – Associação das Nações do Sudeste Asiático – na Ásia).

Segundo, as novas oportunidades advindas da globalização dos mercados e da produção – que, entre outros aspectos, tornaram as tecnologias mais acessíveis nos países em desenvolvimento. Em muitos casos, foram as próprias EMNs dos países desenvolvidos que obrigaram as empresas locais a crescer para conseguirem manter as parcerias nas operações globais. Assim, as empresas locais tomaram conhecimento de novas tecnologias, obtiveram acesso a capitais, aprenderam as regras do comércio internacional com as EMNs dos países desenvolvidos, tornando-se mais competitivas.

Por fim, o acesso a capital mais barato e o apoio de governos que registavam fortes excedentes comerciais internacionais (notavelmente em virtude do aumento do preço das *commodities* agrícolas e minerais) criaram condições favoráveis ao investimento. Aliás, muitas vezes os mercados emergentes são bastante protectores das suas empresas, pelo que concedem às empresas locais uma base de clientes estável, o que lhes permite dirigir as atenções para o crescimento além fronteiras.

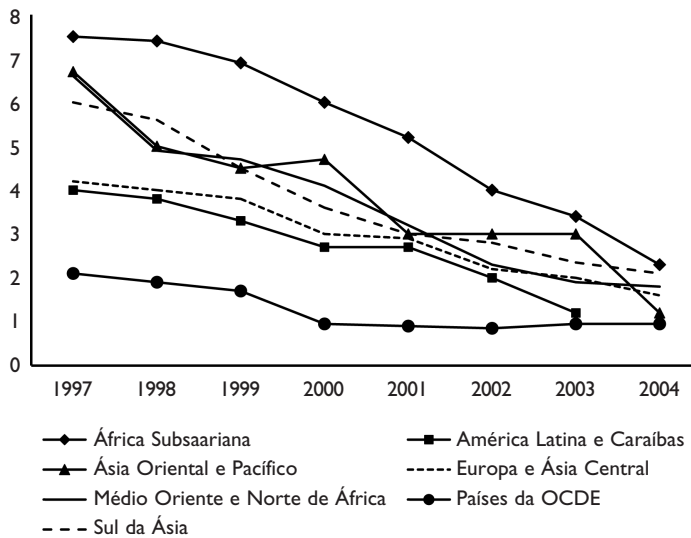
5.8 Impacto sobre os países mais desenvolvidos

O crescimento das economias emergentes – pese embora ser pouco claro qual o futuro de alguns dos países que são classificados como emergentes – tem um impacto substancial sobre os países mais desenvolvidos. São conhecidos os efeitos sobre as empresas que, incapazes de competir com os baixos salários praticados nestas economias, deslocalizam a sua produção. Assim, nos países europeus e EUA, por exemplo, as empresas fecham ou reduzem a produção em favor de novas produções na Ásia, Leste Europeu e América Central e do Sul. O desemprego que é gerado cria um peso adicional para os mecanismos de segurança social e provoca tensão social (ver Capítulo 1).

O impacto sobre os países mais desenvolvidos revela-se quanto aos padrões de especialização das economias, nomeadamente quando os custos de transporte caem e deixam de ter um impacto significativo sobre os preços finais dos produtos. Os custos de transporte têm vindo a diminuir gradualmente, em particular nos últimos 60 anos. Desde os anos 1970, que os custos dos transportes ferroviários diminuíram para cerca de metade e os rodoviários cerca de 40%. Menos assinalável, mas não negligenciável, tem sido a diminuição do custo do transporte aéreo. O custo das comunicações telefónicas também caiu profundamente (Figura 5.6). Por exemplo, uma chamada de 3 minutos de Nova Iorque para Londres custava quase US\$ 300 em 1931 e hoje custa apenas alguns cêntimos.



FIGURA 5.6. CUSTO DAS COMUNICAÇÕES TELEFÓNICAS



Nota: Custo médio, em dólares, de uma chamada de 3 minutos para os EUA.

Fonte: Banco Mundial (2009) *World Development Report 2009*, Washington.

A diminuição dos custos de transporte aumentou o comércio dentro dos países e o comércio internacional. Em parte, são as próprias produções de país que se alteram, o que resulta numa especialização produtiva dos países. A queda dos custos de transporte também veio alterar a disposição geográfica das empresas – ou seja, onde estas se localizam. Se, enquanto os custos de transporte eram altos, as empresas procuravam a proximidade aos consumidores, quando os custos diminuem passa a ser eficiente concentrar a produção em certos locais que apresentem vantagens de custos ou qualidade (vantagens de localização que alguns países concedem – ver Anexo do Capítulo 2) e ao fazê-lo explorar as economias de escala possíveis. Os produtos são depois transportados até aos seus mercados finais sem que com isso o preço final seja substancialmente onerado.

Os países especializam-se e trocam com os outros os bens que não conseguem produzir de forma tão eficiente ou para os quais não dispõem dos recursos necessários. Desta especialização resulta uma maior produção global de vários bens, que depois são encaminhados para os países que não os produzem. Deste modo, a existência do comércio internacional permite às populações aceder a produtos de melhor qualidade e/ou de preço mais baixo, sem ficarem limitadas às produções de empresas locais, à dotação de factores naturais ou à disponibilidade de matérias-primas do país de origem.

EXEMPLO**A INDÚSTRIA METALÚRGICA E AS ECONOMIAS EMERGENTES**

O roubo do metal das bancadas do Liceu Kenwood, em Baltimore (EUA), é uma prova da globalização dos mercados. Com o crescimento económico de mercados emergentes, em particular dos BRIC, aumentou a procura por aço e outros metais, o que levou ao aumento de preço das matérias. Tornou-se, então, mais atractiva a recolha e venda de sucata, com os roubos de metal em Baltimore a crescer 1.195% entre 2005 e 2009.

Contudo, devido à crise iniciada em 2008, a construção nos países emergentes abrandou, o que levou a uma diminuição dos preços das matérias na ordem dos 60%, entre meados e fim de 2008. Esta diminuição coloca em risco a sobrevivência da indústria metalúrgica de Baltimore, uma cidade com vias privilegiadas (acessos marítimos e ferroviários) para escoar o aço produzido por uma das maiores siderurgias do mundo. Se em tempos a fulgurante economia americana era o suficiente para manter toda uma indústria (Baltimore forneceu o aço para navios, armas, munições e pontes como a George Washington ou a Golden Gate), hoje as economias emergentes, em particular os BRIC, são o principal cliente de indústrias de base como a metalúrgica.

Fonte: Adaptado de *The Economist* (2009) "The scrap-metal market: Nothing glisters", 4 de Fevereiro.

Um dos factores mais frequentemente citados quando nos referimos às relações com as economias emergentes é o nível salarial mais baixo que nas economias desenvolvidas. De facto, parece quase impossível competir com as produções de países onde os salários mensais dos trabalhadores fabris podem ser tão baixos como 100 euros, 50 euros ou ainda menos. Os salários mais altos nos países mais desenvolvidos levam as empresas a deslocalizar as produções que usam tecnologias maduras e são intensivas em mão-de-obra para países onde possam beneficiar de vantagens no custo dos factores de produção. No entanto, alguns académicos, políticos e empresários apontam que é fundamental tomar em conta, nesta análise salarial, a produtividade relativa do trabalho. Segundo esta perspectiva, para decidir pela deslocalização, o diferencial entre os salários não deve ser compensado pelo diferencial de produtividade. Seja como for, actualmente, por todos os países ocidentais, há cada vez mais empresas a desloca as suas produções para países menos desenvolvidos.

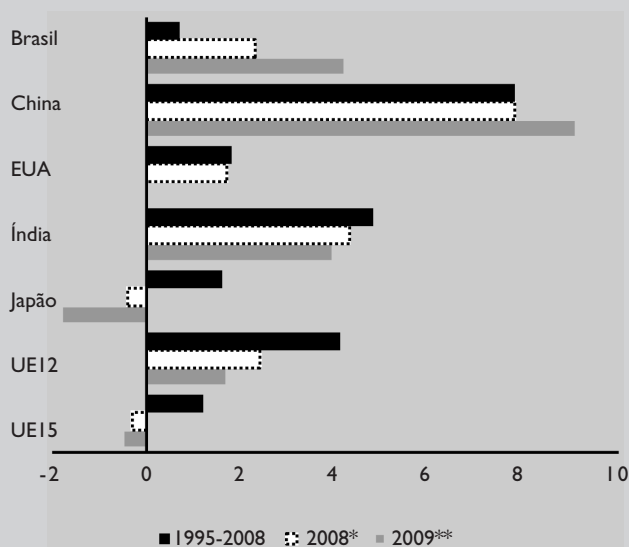


NOTA

A PRODUTIVIDADE DO TRABALHO

O crescimento global da produtividade, medido pelo rendimento por cada indivíduo empregado, caiu para 2,2% em 2008, de acordo com a empresa de estudos *Conference Board*. Espera-se que este valor caia ainda mais em 2009 para 1,4%, com resultados particularmente negativos nos países mais ricos. A produtividade do trabalho deverá estagnar nos EUA, decrescer 1,8% no Japão e ser marginalmente positiva na UE12 (a “velha Europa”, antes dos alargamentos a Leste). Contudo, o cenário para as economias emergentes é mais animador, com a produtividade do Brasil a crescer para 4,4% e a China a saltar dos 7,7% de 2008 para os 9,1% (Figura 5.7).

— FIGURA 5.7. PRODUTIVIDADE DA FORÇA DE TRABALHO



Notas: Crescimento médio anual, em %, do PIB por pessoa empregada.

*Estimativa; **Previsão.

Fonte da figura: *Conference Board*.

Fonte: Adaptado de *The Economist* (2009) “Labour productivity”, 3 de Dezembro.

A vantagem que os países mais desenvolvidos da Europa, os EUA, o Japão e o Canadá, entre outros, ainda dispõem é uma dotação de recursos humanos mais qualificados e o maior foco das empresas e dos governos em investigação e desenvolvimento (I&D) de novos produtos, tecnologias e processos. No entanto, a “receita” da qualificação da população é conhecida de todos os governantes e executivos. Um número crescente de empresas, mesmo as localizadas em países emergentes,