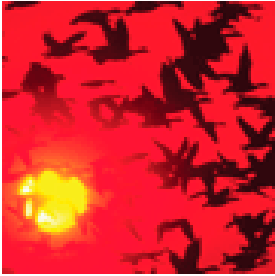


Multinacionais que emergem



INDEPENDENTEMENTE DA CRISE GLOBAL, A RÁPIDA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS ORIGINÁRIAS DOS MERCADOS EM DESENVOLVIMENTO DEIXA SUAS MARCAS NOS MERCADOS GLOBAIS, NOS MODELOS DE NEGÓCIO E NA COMPETIÇÃO, COMO MOSTRA ESTE ESTUDO ACCENTURE, QUE CITA EMPRESAS BRASILEIRAS COMO VALE, EMBRAER E COTEMINAS

Com algumas notáveis exceções, as multinacionais de mercados emergentes (que serão tratadas aqui pela sigla MME) poderiam ser consideradas parentes distantes, recém-chegadas à globalização, mas elas estão rapidamente recuperando o tempo perdido [e provavelmente continuarão a fazê-lo, mesmo que mais lentamente, com a crise global, porque, como afirmou o jornal britânico *Financial Times*, as economias emergentes estão mais protegidas do que as industrializadas]. De acordo com a Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento, as cem maiores empresas de mercados emergentes aumentaram suas vendas externas em 2005 em 48%, e em 73% os postos de trabalho no exterior, ao passo que as multinacionais de países desenvolvidos cresceram 10% em vendas e empregos. Em muitos casos, essas novas participantes do mercado estão alcançando uma escala que preocupa as grandes multinacionais ocidentais. Quando a empresa de petróleo chinesa PetroChina ingressou na Bolsa de Xangai, em 2007, tornou-se a maior organização de capital aberto do mundo, capitalizando cerca de US\$ 1 trilhão. A Embraer, do Brasil, é uma das principais fabricantes de aviões do mundo e é líder no segmento de jatos de passageiros de porte médio.

Entre as empresas elencadas na *Fortune Global 500*, já se encontram 70 organizações de mercados emergentes. Em 1995, eram apenas 20. O impacto das MME sobre as estruturas de propriedade do mercado não é menos drástico. Muitas marcas conhecidas dos mercados ocidentais pertencem, agora, a empresas do mundo em desenvolvimento. Em 2006, as MME foram responsáveis por mais de 1,1 mil fusões e aquisições, por um valor total de US\$ 128 bilhões, incluindo as dezenas de megacordos bilionários. A aquisição da siderúrgica europeia Arcelor pela Mittal Steel, por US\$ 32 bilhões, constituiu a maior compra de empresas em 2006 e a maior aquisição realizada por uma empresa oriunda de um mercado emergente. Outra transação muito importante foi a compra da Inco, do Canadá, por US\$ 17,2 bilhões, pela mineradora brasileira Vale.

A GLOBALIZAÇÃO E OS MERCADOS EMERGENTES

O aumento da envergadura internacional desses novos jogadores é tanto consequência como causa de uma fase da globalização que é caracterizada pela abertura e pelo au-

Aproximadamente um quinto das 70 empresas de origem “emergente” da Fortune Global 500 é de propriedade total ou parcial do Estado, chinesa em sua maior parte

mento do poder econômico dos mercados emergentes, em um processo que a Accenture denomina “a ascensão do mundo multipolar”.

Esse mundo se caracteriza por uma crescente interdependência econômica em cinco dimensões: capital, talento, recursos, consumidores e inovação. Por sua vez, as MME estão reformulando a concorrência mundial em cada uma das cinco dimensões do mundo multipolar.

Para entender a globalização sob a perspectiva de um mercado emergente, a Accenture pesquisou amplamente o tema do crescimento das MME e realizou entrevistas em profundidade com mais de 40 líderes de empresas de mercados emergentes, de todos os segmentos, e também com renomados especialistas internacionais.

AS MULTINACIONAIS DE MERCADOS EMERGENTES

O estudo define uma MME como uma empresa sediada em um mercado emergente que tenha operações em, pelo menos, mais um país. Os mercados emergentes incluem todas as “economias asiáticas recentemente industrializadas” e “outros países em desenvolvimento”, segundo a classificação do Fundo Monetário Internacional (FMI).

Costuma-se associar as MME aos países do BRIC (acrônimo de Brasil, Rússia, Índia e China). Ainda que essas economias, especialmente a chinesa, abriguem a maioria das grandes empresas de mercados emergentes que figuram na lista *Fortune Global 500*, muitas outras nações cultivam campeões de negócios, como Coreia do Sul (com 14 empresas na lista da *Fortune*), México (cinco empresas), Malásia (Petronas), Polônia (PKN Orlen Group), Arábia Saudita (Sabic), Cingapura (Flextronics International), Tailândia (PTT) e Turquia (Koç Holding). Esses grandes jogadores podem ser considerados a linha de frente de um expressivo desembarque de multinacionais provenientes de países tão geograficamente diferentes quanto a República Tcheca, o Egito, a Hungria, a Indonésia, a África do Sul, a Venezuela e o Vietnã.

OS PROPRIETÁRIOS DAS NOVAS MULTINACIONAIS

Aproximadamente um quinto das 70 empresas de origem “emergente” da *Fortune Global 500* é de propriedade total ou parcial do Estado, chinesa em sua maior parte. A propriedade estatal é muito freqüente no caso das empresas de energia, como a Petronas (Malásia), a Saudi Aramco (Arábia Saudita), a Petrobras (Brasil) e a Pemex (México).

Muitos dos novos jogadores globais vindos dos mercados emergentes também são empresas familiares ou de capital privado. As diversas estruturas de propriedade levam algumas MME a ficar menos expostas ao escrutínio público que as empresas dos mercados desenvolvidos. Elas são menos obrigadas a obter retornos agressivos sobre o investimento.

Mesmo que as MME operem em boa variedade de setores, as maiores estão, em geral, no setor de recursos naturais. As principais empresas de energia dos mercados emergentes, apelidadas “as novas sete irmãs”, controlam quase um terço da produção mundial de petróleo e gás, e mais de um terço das reservas totais. As empresas de engenharia e fabricação de alta tecnologia são importantes para Coreia do Sul, Taiwan, Cingapura e Hong Kong. A herança agrícola determina que muitas MME estejam em setores ligados ao processamento de alimentos, especialmente na América do Sul e na Ásia emergente.

Uma típica MME de grande porte atua em mais setores de atividade do que as multinacionais de países desenvolvidos, mas costuma competir no exterior principalmente no campo da eletrônica.

À medida que as economias em desenvolvimento se expandem, novas levas de empresas emergem de um espectro mais amplo de indústrias. O crescimento da população, a renda disponível e a preocupação com o meio ambiente sugerem que a tendência de crescimento será maior nos setores de bens de consumo, cuidados com a saúde, serviços financeiros e energias alternativas.

OS NOVOS MODELOS DA EXPANSÃO INTERNACIONAL

Nenhum programa ou estratégia dita o padrão de expansão internacional das MME, que depende muito, entre outros fatores, do setor de atividade, do ciclo de vida da em-

Entre os motivos para essas empresas se globalizarem está a procura por novos mercados, ganho de eficiência, valor mais alto, novos recursos e prestígio em casa

presa e de sua experiência nacional. Deste estudo surgem, em princípio, cinco modelos de expansão:

- Os globalizadores de fato e de direito, como Tata Group e Cemex. Trata-se de MME antigas, estabelecidas e expandidas como qualquer grande multinacional.
- Os jogadores regionais, que saíram em busca de escala, mas, por afinidade cultural e proximidade geográfica, focaram o país vizinho, como fez a empresa vietnamita de capital de risco VinaCapital.
- Aqueles que, devido à carência de recursos em casa, obtêm no mercado mundial o que venderão em seus mercados domésticos. É o caso dos setores de energia e de *commodities*. A China National Offshore Oil Corporation, da China, e a Reliance Petroleum Limited, da Índia, exploram o mercado externo para obter o petróleo destinado a seus mercados domésticos.
- Os vendedores globais, que são o inverso dos anteriores. Fabricam ou adquirem principalmente dentro de casa, mas saem vendendo no exterior, como o faz a empresa russa de energia, a SUEK.
- Os participantes multirregionais de nicho, que são pequenas empresas que operam em múltiplas regiões, em setores especializados ligados à tecnologia ou aos processos inovadores. Por exemplo, a Holografika, da Hungria, pequena organização global, especializada em 3D.

HABILITADORES E IMPULSIONADORES DA EXPANSÃO

Três fatores têm facilitado o crescimento das MME:

- A abertura e a liberalização da economia: quando muitos dos maiores mercados emergentes decidiram liberalizar suas economias e abraçar o sistema de mercado, reforçaram seus vínculos com a economia mundial. Contribuem para isso áreas de livre-comércio, como o Mercosul e a Asean (Associação das Nações do Sudeste Asiático), bem como a ampliação da União Européia.
- Novos mercados mundiais: a globalização abriu uma quantidade de oportunidades e mercados para as MME, e a tecnologia lhes permitiu aprender rapidamente, estender suas cadeias de fornecimento e atender os mercados distantes. Em 2006, 26% (mais de US\$ 3 bilhões) do investimento estrangeiro direto destinaram-se às economias emergentes. As empresas locais ganharam acesso ao talento, à tecnologia, ao capital e às práticas do exterior, e a concorrência com as multinacionais de países desenvolvidos as preparou para desembarcar em mercados externos.
- Fontes mais baratas de capital: os grandes excedentes comerciais, o aumento do preço das *commodities*, as altas taxas de poupança e as políticas monetárias menos restritivas melhoraram as condições de financiamento dos negócios. Os maiores mercados emergentes têm tamanho suficiente para resistir às grandes empresas locais. Algumas MME também se beneficiam de operar em setores protegidos. Esses dois fatores lhes proporcionam uma sólida base de clientes em casa e geram a escala e os fundos necessários para a expansão.

UM NOVO PERFIL DE ORGANIZAÇÃO

A pesquisa da Accenture revela as diferenças entre as empresas internacionais originárias do mundo em desenvolvimento e as multinacionais tradicionais, vindas dos mercados desenvolvidos.

Vislumbra-se com clareza um novo modelo de organização, alinhado às características, às dificuldades e à vitalidade dos países emergentes líderes.

Para inserir-se no mercado global, as MME (multinacionais de mercados emergentes, segundo a nomenclatura Accenture) desenvolvem habilidades diferenciadas das tradicionais e obtêm, rapidamente, vantagens competitivas baseadas em sua empatia cultural em relação aos mercados em que ingressam.

POR QUE AS MME SE TORNAM GLOBAIS

Identificamos cinco grandes impulsionadores que movem a expansão das empresas dos mercados emergentes ao exterior:

- Novos mercados: a necessidade de novos mercados para seus produtos e serviços é a razão mais comum. Também lhes interessa estar próximas de seus clientes externos, evitar barreiras comerciais e reduzir a competitividade das importações.
- Ganho de eficiência: dado que seus custos básicos são normalmente menores, a redução de gastos pesa menos como fator motivador. No entanto, quando a concorrência se intensifica, a pressão aumenta. Mudar atividades para outros locais não é a única maneira de ganhar eficiência para as MME, cuja estrutura competitiva de custos lhes permite trabalhar em escala, adquirindo empresas de mercados desenvolvidos.

- Valor mais alto: o desejo de subir na cadeia de valor é outro fator impulsionador importante. As economias emergentes são a oficina do mundo, onde se fabricam celulares, televisores e têxteis, mas não é nessas áreas que se agrega mais valor econômico. A tecnologia costuma pertencer às empresas das economias desenvolvidas. É por isso que muitas MME adquirem, no exterior, instalações de pesquisa e fabricação de alta tecnologia, bem como competências de *branding* e marketing como um todo.
- Novos recursos: as MME também buscam mão-de-obra, capital e matérias-primas, especialmente recursos naturais. O crescimento da demanda e dos preços intensificou a batalha pelo abastecimento. Alguns governos estimulam suas economias a se tornar globais, para assegurar os recursos necessários. Empresas chinesas têm interesses em instalações petrolíferas da Argélia e do Canadá e em reservas de gás do Irã e da Arábia Saudita.
- Prestígio local: o sucesso internacional de uma empresa a torna mais competitiva em casa. Alguns governos estimulam empresas estatais e privadas a expandir para obter os benefícios associados em termos de tecnologia e *know-how*. A expansão costuma estar cercada de um sentimento de orgulho nacional.

NAVEGANDO EM UM MUNDO MULTIPOLAR

As sucessivas crises financeiras em mercados emergentes, desde a crise asiática de 1997, provocaram uma brusca queda no afluxo de capital para essas economias. Muitas empresas aproveitaram a crise para reestruturar seus níveis de endividamento e posicionar-se nos mercados doméstico e regional.

Segundo comprovamos, as MME costumam optar primeiro por investimentos E2E (de mercado emergente para mercado emergente), antes de arriscar-se em mercados desenvolvidos. Em 2008, 98% dos investimentos dos países BRIC no exterior deu-se em mercados emergentes (*veja gráfico abaixo*).

Algumas MME aproveitaram suas forças competitivas para expandir-se globalmente. A indiana Ranbaxy, por exemplo, é hoje um dos maiores fabricantes de medicamentos genéricos. A Vale e a Cemex estão entre os líderes mundiais em seu setor. Os investimentos estrangeiros diretos das MME tomam a forma de fusões e aquisições.

Porém a chave de suas intenções estratégicas reside na tendência das MME de ter participação em diferentes setores de atividade e estender, desse modo, sua abrangência geográfica.

O paradoxo do talento

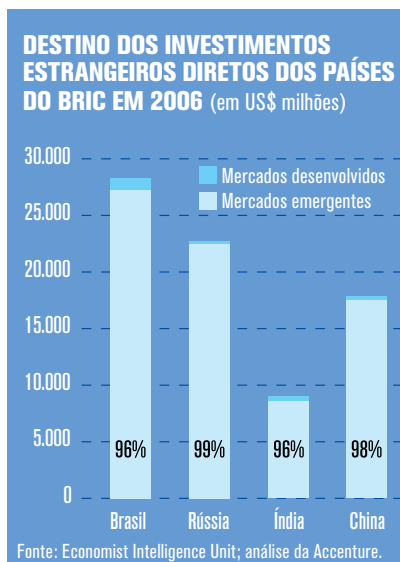
“O talento é, provavelmente, o recurso mais escasso do mundo”, disse Christiano Gomes da Silva, da Coteminas, principal fabricante brasileiro de roupas e tecidos.

Isso se deve, primeiro, ao fato de as fontes de talento serem menos profundas do que parecem. Nem todos os graduados estão em condições de trabalhar no mercado internacional. As universidades dos países emergentes tendem a focar a teoria e o aprendizado por memorização, mais do que fomentar a criatividade, o conhecimento aplicado e o trabalho em equipe. Segundo, deve-se ao fato de o rápido crescimento econômico ter aumentado as oportunidades para os melhores. A escassez de talento é mais aguda no nível gerencial. Falta experiência tanto em anos de trabalho como na cultura de negócio de multinacionais.

As MME, em geral, combinam talento local e internacional entre seus líderes. A diversidade cultural é seu ponto de partida natural, o qual lhes dá uma vantagem em relação às multinacionais de países desenvolvidos. As MME também estão mais dispostas a enviar seus líderes locais aos outros países. Em muitos casos, a evasão das nações emergentes é uma rica fonte de talentos.

A falta de recursos naturais

A forte demanda por recursos (petróleo, gás, produtos agrícolas e metais), com a conseqüente elevação dos preços (*veja figura na próxima página*), abriu novas oportunidades de crescimento para as MME. As que operam no mercado



As MME buscam recursos sustentáveis pela demanda mundial de energia, para reduzir a dependência dos importados e pelas exigências dos ecoconsumidores

de recursos emergiram como os novos jogadores globais. As que consomem recursos de forma intensiva sentiram o impacto.

As MME dos setores de recursos começaram a buscar novas fontes de suprimentos que não dependessem dos preços do petróleo, como a areia betuminosa, destinada à produção de petróleo sintético, que recebe investimentos de empresas chinesas. O ambiente está cada vez mais competitivo.

Três forças empurram as MME na direção dos recursos sustentáveis: o aumento da demanda mundial de energia, a preocupação com a redução da dependência dos recursos importados e a crescente exigência dos consumidores por produtos ecologicamente corretos.

Novas parcerias trazem às MME as competências de pesquisa e desenvolvimento (P&D) requeridas, como acontece na aliança entre a Petrobras e a norueguesa Statoil, para a expansão dos biocombustíveis.

Consumidores e novos mercados

As MME não deixaram pedra sobre pedra para identificar ou criar novos mercados a partir de seu conhecimento local. Quando a mexicana Cemex descobriu que muitos de seus clientes não dispunham de crédito para adquirir seus produtos do tipo “faça você mesmo”, incorporou um sistema inovador de loteria: as famílias participantes contribuem para a aquisição do cimento e dos materiais que contemplarão a família vencedora.

São muitas as MME que criam novos espaços de mercado de três maneiras: desenvolvendo infra-estrutura, inovando no modelo de negócio e adaptando produtos a necessidades e preferências de novos segmentos de consumidores.

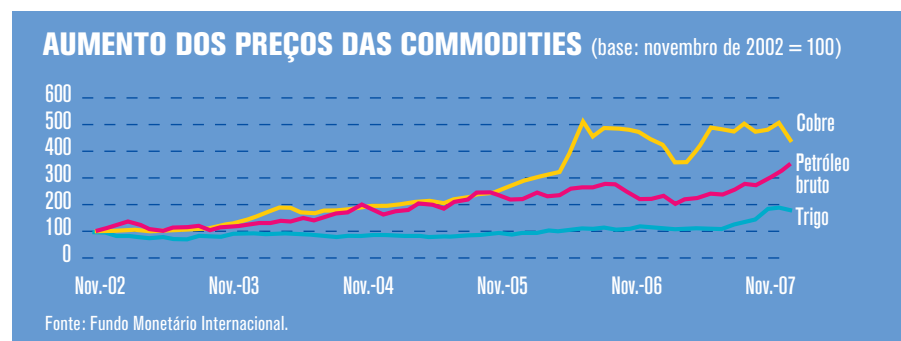
Estimular diferentes tipos de demanda leva a aprofundar o conhecimento das necessidades dos consumidores locais, em particular daqueles que estão na base da pirâmide.

A sensibilidade local, em termos de geografia, história e cultura de mercado, é o diferencial por meio do qual as MME tendem a construir relações com o cliente. A Samsung, por exemplo, introduziu máquinas de lavar na Índia com uma cópia de segurança da memória, para enfrentar as frequentes quedas de energia. Muitas MME também aproveitam os laços culturais tecidos por seus compatriotas que emigraram.

Mesmo sendo a marca um ativo poderoso, somente três marcas originárias de mercados em desenvolvimento – Samsung, Hyundai e LG – figuravam entre as cem mais importantes de 2007, de acordo com a publicação *BusinessWeek/Interbrand*.

Quando se tornam globais, as MME exibem diversas estratégias:

- Estendem suas marcas, como fez o Grupo Modelo, do México, ao converter a cerveja Corona em um produto *premium* nos EUA.
- Adquirem marcas estabelecidas no mundo desenvolvido, como fez o Tata Group ao comprar a europeia Tetley Tea.
- Criam marcas sob medida para os mercados, como fez a chinesa TCL, que vende sob sua marca na China e na Índia, mas criou as marcas Thomson para a Europa e RCA para a América do Norte.



O espectro da inovação

As MME são vistas mais como imitadoras do que inovadoras. No entanto, seu enfoque da inovação é, em si mesmo, inovador. Como no núcleo de suas estratégias está o conhecimento das necessidades do consumidor e como se movem entre limitações de custos e diferenças culturais, tendem a criar soluções pragmáticas.

As MME se sentem confortáveis em atividades em que há altos níveis de risco e incerteza, por sua experiência em ambientes voláteis

A criatividade das MME excede o desenvolvimento de produtos e se estende aos processos e às operações em busca de modelos de negócio mais simples, baratos e flexíveis. A experiência adquirida desenvolvendo produtos para alguns dos mercados mais dinâmicos constitui um grande ponto de partida.

As MME já demonstraram sua versatilidade no desenvolvimento de produtos e têm agora a oportunidade de melhorar sua capacidade de pesquisa. A China tende a ir do “*made in China*” para o “criado na China”. Ela se propõe investir em P&D até 2,5% de seu produto interno bruto. Um seleto número de MME está ascendendo rapidamente na cadeia de valor. Engenheiros da Embraer, uma das maiores fábricas de aviões do mundo, conceberam, por exemplo, um novo *design* de fuselagem, com a colaboração de mais de 40 companhias aéreas.

Ainda que somente uma das dez empresas que mais investem em P&D venha de um mercado em desenvolvimento (*veja quadro abaixo*), o crescimento de P&D entre as MME é substancial. Outras MME estão enviando ao exterior algumas de suas instalações de pesquisa, com o objetivo de absorver conhecimento e ganhar acesso a novos mercados, talentos e experiência.

DORES DO CRESCIMENTO

O crescimento das MME obedece a um ritmo vertiginoso. Entretanto, para que se sustente no tempo, deverá superar cinco desafios:

- Escassez de aportes de capital para manter o impulso.
- Concorrência crescente. As MME crescem em tamanho e em número.
- Crescentes riscos geopolíticos locais, regionais e globais. À medida que crescem, as MME enfrentam um conjunto maior de atores políticos e regulatórios.
- Valorizar a inovação para continuar a crescer na cadeia de valor, atingir novos mercados e consolidar suas vantagens competitivas.
- Ser globais, sem deixar de ser locais, já que o local tem sido sua fonte de sucesso.

ALTO DESEMPENHO

Como se saem as MME quando são observadas através das lentes do alto desempenho? A Accenture define o negócio de alto desempenho como o que supera seus pares, de maneira consistente, ao longo do tempo. Classificam-se como de alto desempenho as empresas que se diferenciam por manter em equilíbrio, alinhar e renovar três fundamentos essenciais:

EMPRESAS DE MERCADOS DESENVOLVIDOS E EMERGENTES QUE MAIS INVESTEM EM P&D (2006)

Dos mercados desenvolvidos

Posição global	Empresa	País	US\$ milhões
1	Pfizer	Estados Unidos	7.153
2	Ford Motor	Estados Unidos	6.777
3	Johnson & Johnson	Estados Unidos	6.706
4	Microsoft	Estados Unidos	6.703
5	DaimlerChrysler	Alemanha	6.497
6	Toyota Motor	Japão	6.420
7	GlaxoSmithKline	Reino Unido	6.369
8	Siemens	Alemanha	6.236
9	General Motors	Estados Unidos	6.212
10	Intel	Estados Unidos	5.528

Dos mercados emergentes

Posição global	Empresa	País	US\$ milhões
10	Samsung Electronics	Coréia do Sul	5.784
60	LG Electronics	Coréia do Sul	1.690
67	Hyundai Motor	Coréia do Sul	1.467
132	Petrobras	Brasil	684
162	PetroChina	China	514
172	Gazprom	Rússia	469
173	Hynix Semiconductor	Coréia do Sul	467
175	Taiwan Semiconductor Manufacturing	Taiwan	464
181	CVRD (Vale)	Brasil	453
183	Korea Electric Power	Coréia do Sul	450

Nota: As libras esterlinas foram convertidas em dólares à taxa média de câmbio de 2006 (US\$ 1 = £ 0,54).

Fontes: UK Department of Innovation, Universities & Skills e Department for Business, Enterprise & Regulatory Reform; R&D Scoreboard 2007.

■ Foco e posicionamento no mercado, para decidir estrategicamente onde e quando concorrer.

■ Diferenciais difíceis de copiar.

■ Visões compartilhadas sobre a cultura, a liderança e a força de trabalho.

As MME têm demonstrado claro foco na consolidação do crescimento local, como trampolim para a expansão global prudente, que costuma começar por outros mercados emergentes. Além de crescer, escalam a cadeia de valor em direção às atividades de maior valor agregado.

Devido aos níveis de renda que tendem a caracterizar seus mercados domésticos, precisam, com frequência, estimular a demanda. Quando suas competências se mostram insuficientes, rapidamente improvisam uma solução adaptada. As MME se sentem confortáveis em atividades nas quais há altos níveis de risco e incerteza, por sua experiência prévia em ambientes voláteis.

Em outras palavras, fica claro que elas estão bem posicionadas para sustentar seu crescimento. ●

© Accenture