

A China é muito mais do que um imenso mercado massificado

Grande parte dos média continua a tratar a China como um país atrasado, onde vive um quinto da população mundial, e de onde nos chegam catadupas de produtos baratos e de baixa qualidade. Contudo, a realidade é bem diversa, a caminho dum mercado adulto prometendo agitar o status quo dos negócios. Um estudo de mercado realizado pela IBM Corp. em 2006 revela que cerca de 10% das receitas das 180 maiores multinacionais são realizadas na China¹. No mesmo ano, também a Câmara Americana de Comércio em Shangai, revelou que 64% dos seus membros eram lucrativos e que 65% obtinham lucros na China iguais ou superiores aos registados noutras geografias². Estes dados parecem bem mais significativos do que os que os mediáticos crescimentos de PIB de dois dígitos, insistentemente referidos nos meios de comunicação de massas.

Como se operou esta transformação

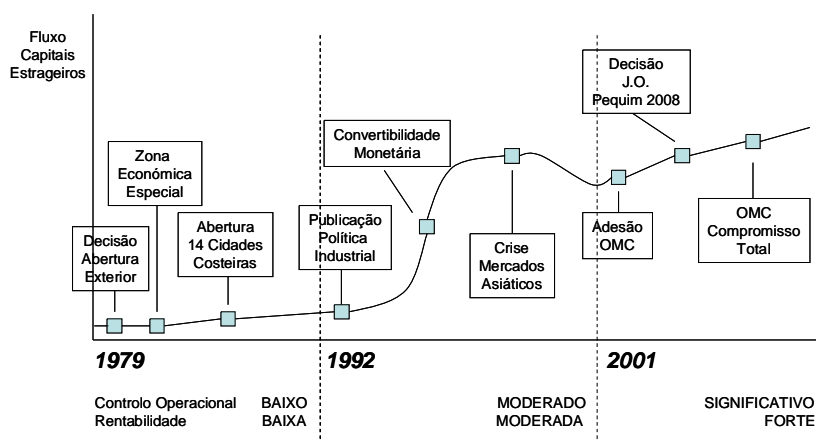


Fig.1 – As grandes etapas da longa marcha³ das empresas multinacionais no mercado chinês⁴

¹ Alan Beebe (2007): Winning in China's mass markets, IBM Institute for Business Value, Strategy and Change, G510-6578-01, pág. 4, citando "The AmCham-China White Paper: American Business in China." The American Chamber of Commerce of the People's Republic of China. May 16, 2006. Também disponível em: <http://www.amchamchina.org.cn/amcham/show/content.php?Id=1570&menuid=&submid=>

² idem

³ Referência à "Longa Marcha" encetada por Mão-Tse-Tung em 1934-1935 a caminho de Yanan, que culminou com o triunfo das forças comunistas na China.

⁴ Adaptado de Alan Beebe (2007): Winning in China's mass markets, IBM Institute for Business Value, Strategy and Change, G510-6578-01, pág. 3

A Fig. 1 sintetiza os passos cruciais da globalização da China. Nela podemos identificar três períodos distintos – a descoberta, de 1979 a 1992, em que alguns pioneiros tentaram desenvolver actividades intermediadas e de parceria sem preocupações lucrativas imediatas; a exploração, de 1992 a 2001, onde o enorme potencial emergente consumidor se começou a evidenciar, embora ainda muito dependente de importações; a penetração, que podendo beneficiar da recente flexibilização legal, pode cimentar a sua presença produzindo em massa. Ilustrativo deste novo período é o facto de entre 2004 e 2005, as operações chinesas de empresas como a VW, a Sharp, e a Amway terem representado 14%, 30%, e 32% das facturações globais, respectivamente⁵.

Facturação e lucros em explosão

Que as economias de escala, baseadas na produção em massa, aportam facturação e lucros adicionais não constitui nenhuma novidade. Mas o impacte do pleno desenvolvimento da China excede tudo o que o conceito de globalização possa comportar. Não se trata, de facto, de alargamento de mercados, é uma realidade nova a desabrochar. Os fabricantes locais, baseados na produção a baixo custo, detectaram a oportunidade e converteram-se em reais competidores dos estrangeiros. Um novo tecido empresarial despontou a nível de produtos, canais de distribuição, gestão e força de trabalho. Os próprios estrangeiros tiveram de rectificar posicionamentos e políticas comerciais. A Fig. 2 mostra como as margens comerciais variam com a maturidade no mercado chinês e com a dimensão da organização.

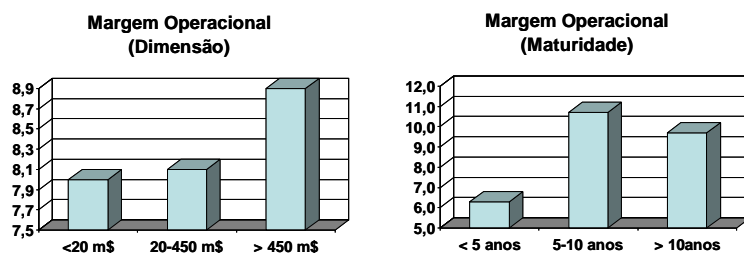


Fig.2 – Importância do tamanho e da maturidade⁶

⁵ http://gb.volkswagen.de/fileadmin/g_bericht/pdf/en/Financial_statement_en.pdf
<http://www.Kangqiaonet.com/newspub>
http://sharp-world.com/corporate/ir/ar/past/pdf/annual_2004.pdf
<http://biz.163.com/05/1114/08/22GNOURI00020QEE.html>

⁶ Alan Beebe (2007): Winning in China's mass markets, IBM Institute for Business Value, Strategy and Change, G510-6578-01, pág. 5

Alguns indícios se podem retirar destes números, nomeadamente: (1) A importância do factor escala; (2) O tempo mínimo de aprendizagem, superior a 5 anos; (3) Dificuldades administrativas latentes – após a aprendizagem inicial, as questões logísticas parecem persistir.

Existem três Chinas

Neste vasto território – 9.676.801 km² (se incluído o território de Taiwan, que a República Popular da China reivindica), com 1300 milhões de habitantes, podem identificar-se três realidades bem distintas: (1) A China Próspera, onde vivem 119.000.000 de pessoas, cerca de 25 cidades de 220.000 a 10.000.000 de habitantes, 78% de possuidores de telefone, 24% de penetração da Internet Banda larga (BL), responsável por 34% do PIB; (2) A China Emergente, povoada por 234.000.000 de pessoas, com 305 cidades entre 300.000 e 1.400.000 habitantes, 56% de possuidores de telefone, 12% com Internet BL, onde se geram 43% do PIB; (3) A China Rural, com 947.000.000 de pessoas, onde existem 324 cidades de 250.000 a 1.420.000 de habitantes, 27% dos quais têm telefone e 4% Internet BL, responsável por 23% do PIB. Obviamente, com uma diversidade destas, não se recomendam modelos rígidos e homogéneos de gestão.

A lição do camaleão

Cedo as empresas perceberam como teriam de se adaptar às diferentes realidades e em mudança acelerada:

- Canais de distribuição – a fim de poder suportar os custos envolvidos e não afrontar fortes tradições há muito enraizadas, há que encarar diversas modalidades de venda e distribuição, suportadas em opções próprias, parcerias e postos de revenda⁷;
- Recursos humanos – a ausência de talentos, e de competências em geral, recomenda formação própria. Contudo, há que prestar atenção apertada aos fenómenos de erosão – os chineses mudam com frequência de entidade patronal, em especial quando, como actualmente, a procura está tão activa⁸;

⁷ De acordo com um estudo da IBM, na China as empresas confrontam-se com limitadas capacidades de previsão de vendas, elevados níveis de stocks (por vezes os custos duplicam os valores aceitáveis), e de encomendas não satisfeitas (77% das empresas apresentam sofrem desta anomalia).
<http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/imc/a1020839?cntxt=a1005268#1>

⁸ Segundo estudo da Mckinsey somente 10% dos recursos formados nas universidades chinesas estão aptos a ingressar numa multinacional estrangeira, sendo na área de soft skills que se detectam as principais carências.
<http://www.mckinsey.com/mgi/publications/Chinatalent.asp>

- Investigação e Desenvolvimento – a produção e disponibilidade de produtos que correspondam às necessidades locais assumem carácter crítico. O envolvimento de conhecimento sectorial torna-se por isso crucial.

Ao jeito de conclusão:

1. A maioria das multinacionais estrangeiras a operar na China estão a obter resultados muito positivos. O aumento de investimentos não pára, daí as deslocalizações que muitos países ocidentais enfrentam, fenómeno contra o qual ainda não encontraram antídoto;
2. Os custos de produção na China vão continuar a afectar negativamente os tradicionais tecidos empresariais ocidentais, incapazes de concorrerem em preços. A nova vaga chinesa, contudo, parece vir a centrar-se em incremento da qualidade dos produtos, sem significativo impacte nos preços finais. Novos e acrescidos desafios se nos porão. Estaremos preparados? Ainda vamos a tempo?
3. Enquanto mercado, a China ainda está por explorar. Quem chegar primeiro beneficiará da iniciativa.
4. No entanto, os investidores sabem que a evolução dos mercados não é linear. No caso da China a questão assume riscos acrescidos pela dimensão e espaço para progressão. E há também que considerar que outras opções emergem. Citem-se p.e. Índia, Vietnam, Peru, Chile, Brasil, Rússia, Casaquistão ou Ruanda⁹.
5. O caso da Índia, por ser tão importante e único, será alvo de artigo posterior a ela dedicado;
6. A China pode tornar-se o centro de operações globais de algumas multinacionais ou de divisões que, para o efeito se autonomizem. Aponte-se, sugestivamente, a venda da divisão de PCs da IBM à Lenovo;

Para finalizar, aqui ficam algumas questões para reflexão:

- Estaremos a construir um novo mundo em que a China é a fábrica, a Índia o laboratório, e o Resto do Mundo dedicado aos serviços, ao consumo e ao lazer? Será este modelo sustentável?

⁹ Detalhes sobre estas oportunidades podem ser encontradas p.e. em:
<http://www.doingbusiness.org/ExploreTopics/StartingBusiness/>
<http://rru.worldbank.org/>
<http://www.reingex.com/brxpdoingbusiness.asp>

- Estarão os diversos CEOs ao investirem tão fortemente na China a endereçar unicamente a sobrevivência de curto prazo das suas organizações, através das meras cotações em bolsa?
- Estaremos a viver ao nascimento duma nova etapa do capitalismo ou da sua agonia?

Vitor M. Trigo
vitor.trigo@gmail.com
27 de Junho de 2008