

GLOBALIDADE

Harold Sirkin, James Hemerling e Arindam Bhattacharya

CAPÍTULO 1

O que é globalidade?

“Estamos em uma nova ordem econômica. Quem vai sobreviver e quem será derrotado?”

A.M. Naik, L&T

Globalidade não é um termo novo e diferente para globalização, trata-se do nome de uma realidade global nova e diferente na qual todos nós competiremos com todo mundo, de todos os lugares, por todas as coisas.

Nós três, consultores de empresas que se tornaram autores, somos sócios no The Boston Consulting Group (BCG) e temos estudado a mudança do ambiente empresarial global — e trabalhado com empresas nela envolvidas — há mais de vinte anos. A abrangente pesquisa que nós e nossos colegas realizamos nos últimos cinco anos nos encaminhou a este livro.

Quando começamos a fazer viagens internacionais, a globalização estava apenas começando. Era uma cavalcada que ia do Ocidente para o Oriente — grandes empresas multinacionais centradas na Europa, no Japão e nos Estados Unidos estavam marchando para fora de suas fortalezas rumo a terras estrangeiras em busca de fabricação barata e mercados mais simples.

Hoje, olhamos para a frente e vemos o surgimento de uma nova era. Nós a chamamos de globalidade, um tipo de ambiente diferente no qual os negócios fluem em todas as direções. As empresas não têm centros. A idéia de estrangeirismo é estranha a essa era. O comércio gira, e o domínio do mercado muda. A ortodoxia empresarial ocidental se entrelaça com a filosofia empresarial oriental e cria uma mentalidade totalmente nova que abrange tanto o lucro e a concorrência quanto a sustentabilidade e a colaboração.

A globalidade é um novo roteiro cinematográfico de grande sucesso — ação, drama, suspense e *road movie*, tudo junto —, com um vasto elenco de personagens e locações em todos os cantos do mundo. Conhecemos, trabalhamos e conversamos longamente com muitos protagonistas desse enredo ainda em desenvolvimento.

Ratan Tata, presidente do maior conglomerado da Índia, o Grupo Tata, é sem dúvida uma das pessoas que fazem parte desse “todo mundo” que constituirá os jogadores no mundo da globalidade. Em 1962, ele se formou em arquitetura em Cornell, voltou para a Índia e foi trabalhar

na empresa da família, que foi fundada como uma sociedade mercantil em 1868 pelo bisavô de Ratan, Jamsetji Nusserwanji Tata. Ratan Tata foi nomeado presidente do conselho em 1991, quando o Grupo Tata era um amontoado de empresas locais, e a Índia ainda estava essencialmente fechada para as empresas e os investimentos estrangeiros. Ratan Tata adotou como missão modernizar e internacionalizar a sua empresa e, ao mesmo tempo, ajudar a Índia a abrir suas fronteiras e sua mente para os negócios mundiais.

Hoje, o Grupo Tata é uma família descentralizada de empresas agrupadas em sete setores, incluindo tecnologia da informação e da comunicação, química, hotéis, automóveis e siderurgia. Quando Ratan Tata negociou o acordo de US\$13,1 bilhões para comprar o Grupo Corus, uma siderúrgica anglo-holandesa, em 2007 — a maior aquisição estrangeira da história da Índia —, Tata apareceu com destaque no panorama mundial. Hoje, o Grupo Tata tem uma capitalização de mercado superior a US\$50 bilhões, e mais de 50% de suas receitas anuais de US\$50 bilhões vêm de fora da Índia. “Não discutimos mais o futuro da Índia”, diz Kamal Nath, o ministro do Comércio indiano. “Nós dizemos: ‘O futuro é a Índia.’”

O Grupo Tata é um “desafiante global”, uma das centenas, até mesmo milhares, de empresas cujas origens estão fora do mundo estabelecido do comércio ocidental, nas economias de desenvolvimento rápido (EDRs) — Argentina, Brasil, Chile, China, Egito, Hungria, Índia, Indonésia, Malásia, México, Polônia, República Tcheca, Rússia, Tailândia e Turquia — e que estão impetuosamente abrindo caminho até o palco principal. Elas crescem rapidamente, são ávidas e têm acesso a todos os mercados e recursos mundiais. Estão aparecendo por toda parte — nos mercados uma das outras em todo o mundo, em mercados menos desenvolvidos do que os seus e, cada vez mais, nos mercados desenvolvidos do Japão, da Europa Ocidental e dos Estados Unidos.

Alguns anos atrás, Glenn Tilton, diretor-geral da United Airlines, falou durante o café-da-manhã sobre o Embraer 170, um novo jato regional feito no Brasil que a United havia colocado em serviço na rota Chicago–Santa Fé, em que nós voamos com frequência. Na época, não éramos fãs dos jatos pequenos, de fuselagem estreita, que serviam as cidades secundárias. “Jatos regionais, sem bagageiro na cabine e nos quais seus joelhos batem no cara da frente, certo?”

Tilton sorriu. “Experimentem”, disse ele. “Acho que vocês vão gostar.” E gostamos. Ele tinha razão. O jato bimotor de setenta lugares tem todos os confortos dos aviões grandes e nenhuma de suas desvantagens, especialmente a temida poltrona do meio. Em 1995, a Embraer estava praticamente falida. Hoje, é a maior fabricante mundial de jatos comerciais de até 120 lugares, à frente da fabricante canadense Bombardier em número de entregas e em volume de vendas, embora esteja constantemente competindo com a sua arqui-rival pela supremacia. E a Embraer cresceu em um

país sul-americano muito mais conhecido pelo café, pelas laranjas, pelos diamantes e pelo aço — e também pela supermodelo Gisele Bündchen — do que pelo tipo de engenharia e fabricação de alta tecnologia necessárias à construção de aeronaves de última geração.

A Embraer, como todas as empresas desafiantes, vai cada vez mais competir com todo mundo de todos os lugares por todas as coisas. E quando falamos de todas as coisas, é exatamente isso que queremos dizer — todos os recursos e mercados do mundo. Todo mundo estará tentando conseguir as mesmas coisas que todas as outras pessoas querem, sobretudo o que for mais precioso e limitado: matérias-primas, capital, conhecimento, capacidades e, acima de tudo, pessoas: líderes, gestores, trabalhadores, parceiros, colaboradores, fornecedores. E, é claro, clientes.

Em 2007, os visitantes do Salão do Automóvel de Detroit talvez tenham ficado um pouco perplexos ao passarem pelo estande no qual a Changfeng, uma montadora chinesa, estava apresentando o seu protótipo de SUV, o Liebao. A empresa vendeu cerca de cem mil veículos em 2006, a maioria para clientes na província chinesa de Hunan. Será que a Changfeng realmente estava falando sério sobre competir com a Toyota (2.542.525 veículos leves vendidos nos Estados Unidos em 2006) e a Ford (2.901.090 veículos leves vendidos nos Estados Unidos no mesmo ano) no mercado americano? Se estava, teria de apresentar mais modelos, e com um design melhor, do que o Liebao. Mas a maioria das montadoras trabalha com empresas de design independentes, e — como todos os executivos no salão sabiam — as principais firmas de design européias, como a Giugiaro na Itália, estão lotadas de projetos para os próximos anos. (Muitas delas estão trabalhando com outras montadoras chinesas.)

Mas a Changfeng achou que já tinha resolvido esse problema: contratou um ex-engenheiro da Ford, Allen Han, nascido na China, para ser o chefe de desenvolvimento de produtos. Por que Han mudaria de um emprego bem remunerado em Detroit, Michigan, para um outro com um salário menor na cidade industrial de Changsha, Hunan? “Em Detroit, as condições de trabalho e a remuneração são muito melhores”, explicou Li Jianxin, presidente do conselho da Changfeng. “Mas a cidade carece de energia e paixão. Isso nós temos de sobra na China.”

Há anos as empresas estão lutando entre si em busca de talentos, é claro. Mas não temos dúvida de que a competição entre todos em todos os lugares por todas as coisas vai ficar mais acirrada. Veremos pessoas rivalizando umas com as outras por tudo, desde óleo de palmeira na Malásia até pessoal de escritório que fale inglês em Xangai, passando por contêineres marítimos em Shenzhen, espaço expositivo em Monterrey, operários em Bratislava, *pellets* de minério de ferro em São Paulo, gás natural em Moscou, clientes em Dacca, algodão em Campala, gerentes seniores em Varsóvia e assentos de classe executiva em vôos de Londres para Pequim.

Na primavera de 1976, a *The New Yorker* exibiu uma ilustração de capa chamada “View of the World from Ninth Avenue” [Vista do mundo a partir da Nona Avenida], de Saul Steinberg, que ficou famosa, um ícone da mentalidade paroquial. Você se lembra? Manhattan aparece bem grande na frente, o resto dos Estados Unidos ocupa um retângulo esverdeado a meia distância e, no horizonte distante, aparecem três protuberâncias baixas com os rótulos China, Rússia e Japão. A Índia nem aparece.

Essa capa nunca seria publicada agora, porque China e Rússia — junto com Índia, México, Brasil, Turquia, República Tcheca e outras economias de desenvolvimento rápido — surgem em nossa vida todos os dias, vindo de todas as direções, em todos os minutos de todas as horas. Todos nós conhecemos o fornecimento global de produtos e serviços; sabemos que nossas camisas são costuradas na Romênia, nossos damascos são colhidos na Turquia, a assistência por telefone do nosso computador está localizada na Índia e os laptops são montados na China. Mas as etiquetas das camisas e os sotaques indianos são apenas a ponta de um enorme iceberg que é a presença das empresas desafiantes em nossa vida cotidiana.

Já ouviu falar da Johnson Electric? Soa como uma empresa de médio porte, fabricante de interruptores e caixas de passagem elétrica, com sede em, digamos, Tyler, Texas? Errado. A Johnson Electric é uma grande empresa no mercado mundial de micromotores. Quando você ajusta o retrovisor do seu carro ou limpa o seu carpete com um aspirador de pó equipado com uma escova rotatória, a família de Wang Seng Liang dá outro lucrativo sorriso. Em 1959, Wang fundou a Johnson Electric, em Hong Kong, para produzir pequenos motores propulsores de barquinhos ou aviõezinhos de brinquedo baratos, exportados por comerciantes chineses para os Estados Unidos. (O nome Johnson Electric foi escolhido para ser usado fora da China a fim de que a empresa não parecesse “chinesa demais”.) Hoje, a Johnson Electric é a número 1 em dispositivos atuadores de movimento, os pequenos motores que zunem constantemente à nossa volta, fazendo funcionar camas de hospital, câmeras de vigilância, massageadores de pés, escovas de dente, moedores de café, centrífugas, *joysticks*, vasos sanitários, impressoras, aparelhos de pressão arterial, limpadores de pára-brisa, reguladores de assentos e ventoinhas.

Será que o nome Cemex lembra alguma coisa? Quando você atravessa de carro o túnel sob o Canal da Mancha indo de Londres para Paris, sobe os degraus do estádio Turner em Atlanta, aterrissa no aeroporto Sondika em Bilbao ou relaxa no pátio tomando uns drinques com os amigos em El Dorado, Califórnia, aquela coisa cinza nas paredes ou embaixo dos seus pés é fornecida pela Cemex, do México, a maior produtora mundial de concreto pré-misturado.

A menos que você esteja nos ramos de micromotores ou cimento, é muito fácil se acostumar à profusão de bens e serviços de todo o mundo que estão disponíveis (e desfrutar deles) para você,

mas as implicações de competir com todo mundo de todos os lugares por todas as coisas se tornam mais pessoais quando você pensa, por exemplo, em matrículas na faculdade.

Já é difícil o bastante competir com os melhores alunos de todo o país para ser admitido em uma das universidades mais conceituadas dos Estados Unidos, mas hoje você está competindo com os melhores alunos de todo o mundo. Nas vinte melhores escolas de negócios dos Estados Unidos, os alunos estrangeiros perfazem de 20 a 30% do total de matrículas. Na Universidade da Califórnia, 23% dos alunos de graduação nasceram fora dos Estados Unidos. Daqui a não muitos anos, jovens criados nos Estados Unidos talvez deixem seu país natal para fazer um MBA, questionando-se obcecadamente se devem freqüentar a China Europe International Business School (CEIBS) em Xangai (considerada uma das cinquenta melhores escolas de negócios do mundo) ou a Escola de Administração de Skolkovo, nas imediações de Moscou.

E, por fim, vamos falar de uma das atividades mais importantes de todas: beisebol. Na temporada de 2007, o melhor arremessador do New York Yankees não foi Roger Clemens, que assinou um contrato de US\$28 milhões pela temporada, dependendo do número de jogos em que arremessasse, mas Chien-Ming Wang, nascido em Taiwan. Em 2005, 242 dos 829 jogadores (29%) das listas iniciais dos trinta clubes da Major League Baseball eram nascidos fora dos Estados Unidos, em países como Cuba, México e Venezuela.

Agora, o beisebol está começando a fazer sucesso também na África. Em 2007, fora da temporada, o New York Mets fez uma turnê beneficente de quatro dias a Gana, onde realizou uma escolinha de beisebol para crianças da capital do país, Acra. “Nem todos vão jogar futebol, nem todos vão jogar tênis”, disse George Ntim, presidente da Fundação Africana para o Desenvolvimento, “então, deve haver um outro esporte para eles. Por que não o beisebol?”.

A globalidade vai afetar todo mundo, todos os lugares, todas as coisas. E isso inclui você. Um dia, talvez será a sua empresa que o Grupo Tata vai querer comprar, o seu filho que estará ligando de Xangai, o seu trabalho que estará se mudando para a Cidade do México ou o seu novo Chanfeng que estará reluzindo na entrada da sua garagem.

É só uma questão de tempo.

Apêndice

A lista dos cem desafiantes do BCG

Empresa e País	Setor
-----------------------	--------------

ARGENTINA (1)	
Tenaris	Siderurgia
BRASIL (13)	
Braskem	Petroquímica
Coteminas	Têxtil
CVRD	Mineração
Embraer	Aeroespacial
Gerdau	Siderurgia
JBS-Friboi	Alimentos e Bebidas
Marcopolo	Equipamento Automotivo
Natura	Cosméticos
Perdigão	Alimentos e Bebidas
Petrobras	Combustíveis Fósseis
Sadia	Alimentos e Bebidas
Votorantim	Indústrias de Processamento
WEG	Produtos de Engenharia
CHILE (1)	
CSAV	Transporte de Cargas
CHINA (41)	
Baosteel	Siderurgia
BYD	Eletrônica de Consumo
Chalco	Metais Não-Ferrosos
Changhong	Eletrodomésticos
Chery Automobile	Equipamento Automotivo
China Aviation 1	Aeroespacial
China Minmetals	Metais Não-Ferrosos
China Mobile	Redes de Telecomunicação
CIMC	Transporte de Cargas
CNHTC	Equipamento Automotivo
CNOOC	Combustíveis Fósseis
COFCO	Alimentos e Bebidas
COSCO Group	Transporte de Cargas
CSCL	Transporte de Cargas
CSIC	Construção Naval
Dongfeng Motor	Equipamento Automotivo
FAW	Equipamento Automotivo

Founder	Computadores/Componentes de TI
Galanz	Eletrodomésticos
Gree	Eletrodomésticos
Haler Company	Eletrodomésticos
Hisense	Eletrônica de Consumo
Huawei Technologies	Equipamentos de Telecomunicação
Johnson Electric	Produtos de Engenharia
Lenovo	Computadores/Componentes de TI
Li & Fung Group	Têxtil
Midea	Eletrodomésticos
Nine Dragons Paper	Embalagens de Papel
Petro China	Combustíveis Fósseis
SAIC	Equipamento Automotivo
Shougang Group	Siderurgia
Sinochem Corporation	Química
Sinomach	Produtos de Engenharia
Sinopec	Combustíveis Fósseis
TCL Corporation	Eletrônica de Consumo
Techtronic Industries	Produtos de Engenharia
Tsingtao Brewery	Alimentos e Bebidas
VTech	Eletrônica de Consumo
Wanxiang	Equipamento Automotivo
ZPMC	Produtos de Engenharia
ZTE Corporation	Equipamentos de Telecomunicação
EGITO (1)	
Orascom Telecom	Redes de Telecomunicação
HUNGRIA (1)	
MOL	Combustíveis Fósseis
ÍNDIA (20)	
Bajaj Auto	Equipamento Automotivo
Bharat Forge	Equipamento Automotivo
Birla Hindalco	Metais Não-Ferrosos
Cipla	Farmacêutico
Crompton Greaves	Produtos de Engenharia
Dr. Reddy's	Farmacêutico

Infosys Technologies	Serviços de TI/BPO
Larsen & Toubro	Serviços de Engenharia
Mahindra & Mahindra	Equipamento Automotivo
Ranbaxy Laboratories	Farmacêutico
Reliance Industries	Petroquímica
Satyam Computer Services	Serviços de TI/BPO
Suzlon Energy	Energia Eólica
Tata Consulting Services (TCS)	Serviços de TI/BPO
Tatá Motors	Equipamento Automotivo
Tatá Steel	Siderurgia
Tatá Tea	Alimentos e Bebidas
Videocon Industries	Eletrônica de Consumo
VSNL	Redes de Telecomunicação
Wipro Technologies	Serviços de TI/BPO
INDONÉSIA (1)	
Indofood	Alimentos e Bebidas
MALÁSIA (2)	
MISC	Transporte de Cargas
Petronas	Combustíveis Fósseis
MÉXICO (7)	
América Móvil	Redes de Telecomunicação
Cemex	Materiais de Construção
Femsa	Alimentos e Bebidas
Gruma	Alimentos e Bebidas
Grupo Bimbo	Alimentos e Bebidas
Grupo Modelo	Alimentos e Bebidas
Nemak	Equipamento Automotivo
POLÔNIA (1)	
PKN Orlen	Combustíveis Fósseis
RÚSSIA (6)	
Gazprom	Combustíveis Fósseis
Inter RAO UES	Energia
Lukoil	Combustíveis Fósseis
Norilsk Nickel	Metais Não-Ferrosos

Rusal	Metais Não-Ferrosos
Severstal	Siderurgia
TAILÂNDIA (2)	
CP Foods	Alimentos e Bebidas
Thai Union Frozen Products	Alimentos e Bebidas
TURQUIA (3)	
Koc Holding	Eletrodomésticos
Sebanci Holding	Química
Vestel	Eletrônica de Consumo
