

De onde virão as novas gigantes globais

Pankaj Ghemawat e Thomas Hout

Mudanças na demanda, no poder de mercado e em modelos de negócios começam a produzir vitórias surpreendentes em grandes mercados emergentes.

O INTERESSE DE EMPRESAS de economias desenvolvidas em mercados emergentes, sobretudo China e Índia, está atingindo um novo nível de intensidade. Velhas suspeitas como IBM e Unilever estão, naturalmente, em uma campanha agressiva para ampliar sua presença nesses lugares. Mas o mesmo vale para lépidas recém-chegadas — como a espanhola Orbea, fabricante de bicicletas ultraleves de fibra de carbono com faturamento de US\$ 100 milhões. Paralelamente, nações em desenvolvimento estão repletas de empresas que se vêem como as multinacionais do amanhã e que tratam, no momento, de estabelecer presença, para não dizer domínio, global.

O que acontecerá quando essas duas ondas colidirem de frente? Que tipo de multinacional — estabelecida ou emergente — irá prevalecer globalmente? Depende. Por ora, há fortes indícios de que as características de um setor determinarão quem ganha e quem perde. Pelo menos na China, multinacionais estabelecidas seguem dominando atividades movidas a conhecimento e a marcas, enquanto empresas chinesas têm vantagem em setores nos quais o peso maior está na produção e na logística. As chinesas, além disso, estão conseguindo emplacar fora do mercado doméstico.

Mas será que tudo sempre depende do setor? Não há como fugir a essa regra? Há, sim. Para isso, a empresa precisa explorar o rápido crescimento da clientela em um grande mercado, administrar convergências de custo ou reconfigurar a cadeia de valor do setor para abrir para si um espaço novo.

Nosso propósito, aqui, é explorar alternativas para que a empresa tire proveito desse tipo de oportunidade. Veremos como certas multinacionais estabelecidas em atividades voltadas à produção e à logística começam abater adversárias locais em seu próprio jogo e como certas desafiantes em mercados emergentes estão superando concorrentes supostamente mais sofisticadas em setores movidos a conhecimento e marcas. Com base nessa experiência, traçamos lições estratégicas e gerenciais que permitirão ao leitor tomar as decisões certas para sua empresa — seja como presidente de uma multinacional emergente lutando para competir em um ramo dominado por gigantes ou como líder de uma multinacional estabelecida às voltas com desvantagens aparentemente intransponíveis em custos e conhecimento local.

Explore a evolução do segmento

Em mercados emergentes, multinacionais estabelecidas em geral assumem a vantagem inicial no mercado nobre de consumo e em segmentos industriais de alto desempenho — e empresas locais nos segmentos populares e de baixo desempenho. Mas, com o desenvolvimento da economia, tanto clientes como empresas evoluem. Certos clientes querem mais (ou menos) recursos, serviços, pacotes e opção de preços, e cresce o número de segmentos por todo o mercado. A multinacional ou empresa local que puder seguir rapidamente — ou, melhor ainda, prever — essa evolução de segmentos terá mais condições de invadir o território das demais.

A proximidade com o mercado pode compensar deficiências ligadas ao produto, sobretudo se o público local tiver hábitos de consumo singulares. No começo, Google e eBay eram líderes em buscas e leilões na internet na China, mas foram desbancadas por sites locais como Baidu e Taobao — ainda que a Google tenha mais conteúdo global do que a Baidu e a eBay seja melhor do que a Taobao para filtrar produtos falsificados; no comércio eletrônico, a Amazon também perde para

» Em mercados emergentes, multinacionais de países desenvolvidos em geral dominam atividades nas quais a P&D ou a marca pesam muito. Já empresas locais costumam triunfar quando o que importa é a superioridade na logística ou na produção. Uma empresa astuta pode romper esses padrões.

» Há uma série de maneiras de superar desvantagens no setor. Uma multinacional estabelecida, por exemplo, pode competir com base em custos ou forjar parcerias inusitadas. Já a aspirante a multinacional pode explorar seus pontos fortes ao fazer aquisições no exterior ou usar seu conhecimento local para criar produtos ou serviços dirigidos a certos segmentos em casa.

» Esses dois tipos de empresa enfrentam desafios organizacionais. A multinacional estabelecida precisa ter mais capacidade de responder à clientela local sem perder a vantagem do know-how global. Já a aspirante a multinacional, para compensar a relativa inexperiência na coordenação internacional, precisa explorar a tarimba de gigantes — o que significa colaborar com elas ou até "roubar" seus principais funcionários.

a Dangdang. Embora a interferência do governo chinês em certos websites de origem americana tenha contribuído para a reviravolta, o fato é que as concorrentes locais reagiram com mais rapidez a mudanças no uso da internet na China e conseguiram enfrentar melhor os problemas práticos de prestar serviços em um mercado emergente. A Baidu viu que o chinês aceitava bem uma página mais congestionada e um modelo gratuito, movido a publicidade. Além de astuta no marketing — estampou o logo em caixas automáticos por toda a China —, foi o primeiro site de buscas do país a censurar os próprios servidores, o que lhe rendeu a simpatia do governo. Já a Dangdang, para se adaptar à precária infra-estrutura de pagamento com cartão de crédito da China, criou o melhor sistema de pagamento em dinheiro. Hoje, os sites americanos estão na atípica posição de ter de lutar para retomar a liderança.

Conhecer bem o público também ajuda a empresa a detectar oportunidades para criar pacotes de produtos e serviços complementares nos quais possua vantagem. Talvez o exemplo mais marcante seja o da Suzlon Energy, maior fabricante de turbinas eólicas da Ásia e quinta maior do mundo. Fundada em 1995 na Índia, a Suzlon hoje compete internacionalmente em um setor tecnologicamente sofisticado, que requer muito capital. Na Índia, a demanda de energia eólica cresce a passos largos, colocando geradoras de energia

sob pressão para fornecê-la depressa. Na hora da venda, a Suzlon explora o conhecimento e as redes locais que possui para oferecer uma solução completa aos clientes: ajuda a obter alvarás para instalação de fazendas eólicas, a instalar e manter as fazendas e a vender a energia gerada. O lucro obtido com essas atividades pode ser maior do que o com as turbinas propriamente ditas. Embora no momento a Suzlon enfrente problemas com produtos, sua estratégia integradora segue sendo uma grande vantagem.

Mas a evolução do mercado nem sempre favorece empresas locais. Multinacionais estabelecidas podem exercer influência ao apostar com tudo em segmentos novos, de crescimento acelerado. A Otis Elevator, líder do setor no mundo todo, domina o mercado de elevadores na China desde que o país começou a ser invadido por arranha-céus. Trata-se de um

setor de média tecnologia no qual, para vencer um contrato, é preciso contatos locais e ampla cobertura de serviços. Esse ambiente deveria ter favorecido empresas chinesas, mas a Otis chegou cedo e conseguiu erguer uma rede de serviços antes das rivais locais.

Procter & Gamble, Nokia e vários bancos de economias desenvolvidas também estão penetrando no coração rural da China. A P&G é a maior anunciante do país, emprega práticas e materiais locais de custo inferior e, assim como a Toyota nos Estados Unidos, se considera uma empresa local capaz de seguir o crescimento onde quer que ele esteja. Hoje, a P&G China tem uma linha de produtos feita para segmentos distintos do mercado local — na categoria sabão em pó, por exemplo, tem uma fórmula de país desenvolvido para o segmento nobre, uma outra versão para um segmento inferior (econômico), que não aceita pagar por amaciante e fragrância, e um produto bem básico criado do zero para o segmento rural — no qual a velha líder do mercado, a Diao Pai, está na mira da P&G.

Tamanho sucesso se deve ao fato de que a P&G China consegue fazer coisas das quais nenhuma rival chinesa ainda é capaz. Pode, por exemplo, enviar o pessoal local de desenvolvimento de produtos a laboratórios de pesquisa no mundo todo para trabalhar com técnicos experientes na criação de produtos melhores para determinados segmentos da China. Logo, a P&G, que já é a líder geral (na soma de todos os segmentos) no país em quase todas as 16 categorias de produto nas quais compete, provavelmente seguirá ampliando sua presença nos segmentos mais populares da China — nos quais empresas chinesas sempre tiveram vantagem.

Multinacionais estabelecidas também podem usar tecnologia e capital para acelerar o crescimento de um segmento. A indústria de aparelhos de TV, na qual o uso da mão-de-obra é intenso, é um exemplo. Durante décadas, essa indústria seguiu o clássico padrão no qual a vantagem competitiva ia de países de custo elevado para países de baixo custo. Nos últimos anos, uma nova tecnologia

TODA MULTINACIONAL - SEJA estabelecida, seja emergente — pode conquistar uma vantagem competitiva se sair da zona de conforto de seu setor específico.

» **Quando surge um novo segmento...**

A multinacional estabelecida deve projetar de onde virá o crescimento e rumar para lá, valer-se de seus recursos globais e usar preço e marca para acelerar a migração da demanda.

EXEMPLO Ao cortar o preço de TVs de tela plana, empresas como Samsung e Sharp aceleraram o crescimento do segmento e derrubaram a demanda de aparelhos convencionais, deixando em situação difícil as fabricantes chinesas.

A multinacional de mercados emergentes deve aproveitar o conhecimento local, usar vantagens que possui em casa para entrar em nichos de mercado no exterior e evitar empreitadas de custo elevado nas quais dificilmente triunfará.

EXEMPLO O site de comércio eletrônico Dangdang superou a Amazon na China ao reconhecer que a infra-estrutura de cartão de crédito do país era precária e criar o melhor sistema de pagamento em dinheiro.

» **Quando estruturas de custos podem convergir...**

A multinacional estabelecida deve se aproximar o máximo possível da estrutura de custos das novas adversárias, contratar talentos locais

e internacionalizar postos elevados de gerência.

EXEMPLO IBM e Accenture estão ampliando as operações na Índia e conquistando boa parte do talento local com salários mais altos — reduzindo o próprio custo e, ao mesmo tempo, elevando o das rivais indianas.

A multinacional de mercados emergentes deve prever a perda da vantagem de custo lá na frente, adquirir a capacidade de competir no nível seguinte e usar vantagens operacionais básicas para comprar e recuperar empresas combatidas no exterior.

EXEMPLO A fabricante de componentes automotivos chinesa Wanxiang usou o know-how em matéria-prima, design e gestão de fábricas adquirido na China para comprar e revitalizar uma série de empresas americanas.

» **Quando a cadeia de valor pode ser reconfigurada...**

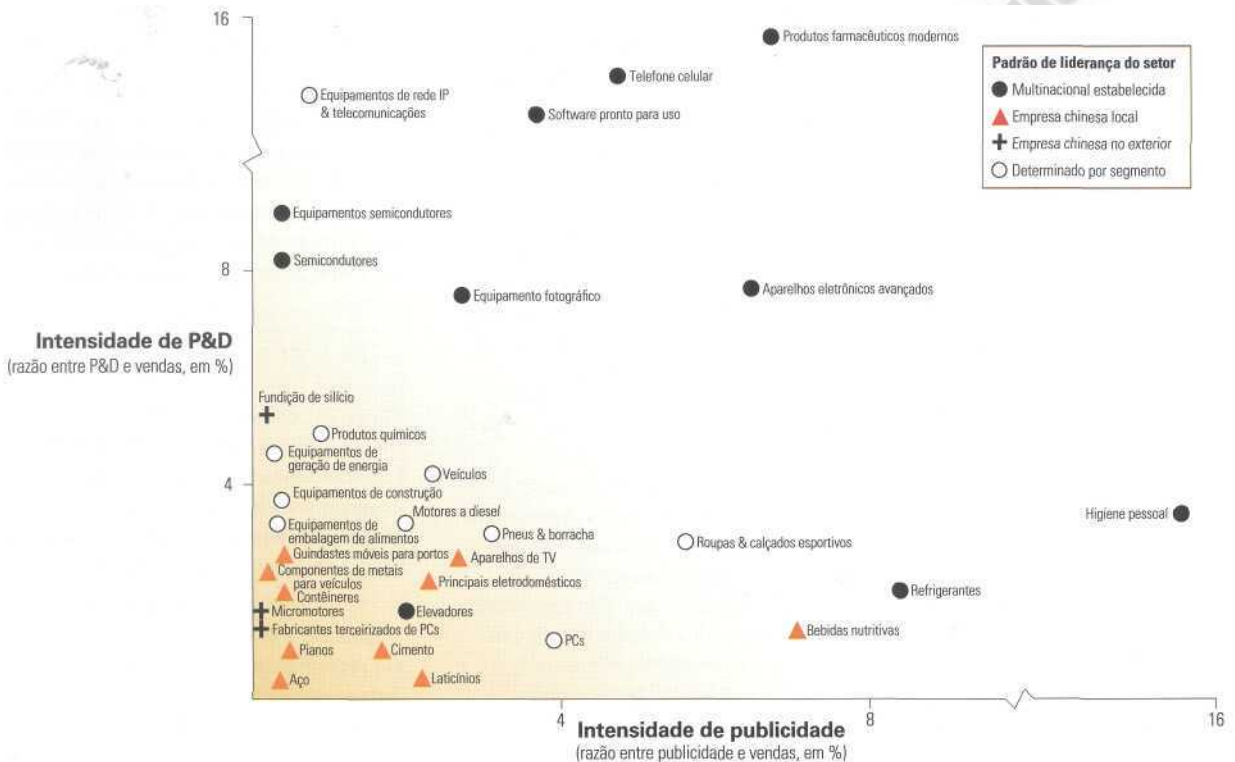
Toda multinacional deve transferir parte da cadeia de valor para o local mais vantajoso, formar parcerias com especialistas e tomar a operação e a gestão de novos empreendimentos o mais multinacional possível.

EXEMPLO A Bharti Airtel montou a maior operação de telefonia celular da Índia. Para tanto, se concentrou em uma pequena parte da cadeia de valor — suporte ao cliente e interface regulatória — e terceirizou quase todo o restante.

- a tela plana — abriu a multinacionais estabelecidas um novo segmento de produto de alto preço e alto desempenho. Enquanto isso, fabricantes chineses invadiam o mercado de aparelhos convencionais, movido a custos. O cenário mais

Setor ainda pesa: cenário na China

Embora seja possível fugir ao destino imposto pelo setor, nunca subestime seu poder. Até aqui, as características do setor vêm indicando com bastante precisão se o domínio global do mercado ficará com multinacionais estabelecidas ou multinacionais de mercados emergentes, como indicam os dados da China. Multinacionais estrangeiras lideram em setores nos quais uma parcela relativamente alta da receita vai para P&D e publicidade; já as chinesas saem à frente em setores nos quais essa parcela é menor.



- **MULTINACIONAIS ESTABELECIDAS** lideram em setores em que a marca pesa muito e naqueles em que tecnologias e exigências de clientes mudam rápido. É que esses setores premiam novas tecnologias e novos produtos, o conhecimento profundo sobre clientes e aplicações distintas, gestão da marca e capacidade de gestão internacional — pontos fortes da multinacional de países desenvolvidos. Apple e Sony, por exemplo, lideram em aparelhos eletrônicos de ponta; Procter & Gamble e L'Oréal em artigos de higiene pessoal; Johnson & Johnson e AstraZeneca em produtos farmacêuticos modernos.
- + **EMPRESAS CHINESAS** costumam liderar em setores com parcela relativamente alta da estrutura de custos e do capital destinada à produção e à logística, e nos quais a funcionalidade do produto, o design e as necessidades de clientes mudam menos. Esses setores premiam o custo baixo em mão-de-obra e insumos e a capacidade de gestão de instalações de produção de grande escala, bem como de estruturas de poder político locais — áreas em que as chinesas são mais fortes. Haier e Rongsheng, por exemplo, são líderes em eletrodomésticos; Baoshan e Hualing no aço básico; Mengniu e Yili em laticínios.
- **VITÓRIA EM SETORES SEGMENTADOS** (sem uma líder geral) depende basicamente de características do segmento. Volkswagen, General Motors, Honda e Toyota lideram em segmentos nobres do mercado de veículos, enquanto as chinesas Chery e Geely dominam os segmentos populares. E, apesar da crescente presença da Huawei em equipamentos de telecomunicações e de redes IP de alto desempenho, Ericsson, Alcatel-Lucent e Cisco lideram a maioria dos segmentos de ponta, enquanto as chinesas dominam áreas de produtos mais maduros.

provável mostrava os chineses controlando o segmento convencional e coreanos e japoneses dominando na tela plana até que o ritmo de avanço tecnológico se estabilizasse, ponto no qual os chineses dominariam ambos. Mas Samsung, Sharp e outras surpreenderam os fabricantes chineses com uma sangrenta guerra de preços no mercado de tela plana, o que derrubou a demanda de aparelhos de TV convencionais muito mais depressa do que o previsto, destruindo o lucro dos chineses e acelerando o crescimento do segmento de tela plana.

A multinacional que tenta se adaptar e inovar em um grande mercado emergente precisa mostrar criatividade tática para compensar a rede de relacionamentos com que uma empresa nacional naturalmente conta. Daí uma série de empresas estabelecidas terem embarcado em parcerias bastante inusitadas. Para entender melhor as necessidades do público consumidor no país, a Ogilvy China foi trabalhar com a Liga da Juventude Comunista da China, organização que reúne 70 milhões de pessoas. Às voltas com uma escassez de engenheiros qualificados na Índia, a fabricante americana de motores a diesel Cummins se aliou à Maharshi Karve Stree Shikshan Samstha — instituição de ensino para mulheres com 112 anos de existência — para criar uma nova faculdade de engenharia em Pune.

Seria bom se houvesse uma fórmula para a empresa explorar a evolução de segmentos por todo o globo — um jeito de aplicar a outros mercados lições tiradas de triunfos passados. Só que cada vitória sobre uma multinacional ou uma empresa local em seu velho reduto é bastante peculiar. Uma concorrente pode criar redes que cruzam fronteiras, partilhar

mo Bharat Forge, da Índia (em componentes para veículos), e Haier, da China (em eletrodomésticos compactos) — em geral se deu em setores nos quais produtos de nicho, de baixo custo, diferenciavam a marca. Só que multinacionais estabelecidas e outros fatores estão derrubando essa vantagem de custos, o que, por sua vez, está levando as emergentes a lançar produtos de maior valor, a melhorar o atendimento ao cliente e a transferir a produção para outros mercados emergentes de baixo custo.

A indústria de serviços de software dá um bom exemplo dessa dinâmica competitiva. A indiana Tata Consultancy Services (TCS) sempre teve uma fórmula bem clara para ganhar dinheiro: engenheiros de software baratos, fluentes em inglês; disciplina na programação e manutenção de software; e investimento mínimo de capital. Além disso, tem baixo índice de erros e não estoura orçamentos. Só que o salário de seus engenheiros subiu 15% ao ano nos últimos três anos, outras empresas asiáticas estão tentando roubar seus clientes e a firma precisa entender melhor a clientela estrangeira. Para piorar, IBM e Accenture estão ampliando sem tréguas as operações na Índia, contratando dezenas de milhares de indianos — ativo disputadíssimo — com salários mais altos, reduzindo assim seus custos e elevando os da TCS.

Em resposta, a TCS e outras líderes da Índia estão investindo em operações nos EUA e na Europa — para se aproximar de clientes espalhados pelo mundo e defender sua posição nesses mercados. Estão, ainda, adquirindo nova capacidade de baixo custo em outras regiões — como a América Latina — e ampliando bastante suas atividades de educação e capacitação na Índia.

A vantagem de custo já não pertence automaticamente à empresa de mercados emergentes - mudança que está acelerando a ascensão na escada de valor.

conhecimento, transferir gente experiente e explorar novas avenidas, mas o fato é que táticas usadas por Baidu, P&G, Otis e outras tinham a ver com o mercado em questão e nasceram da combinação particular de imaginação e agressividade da equipe gestora.

Administre convergências em custos

A empresa desafiante de mercados emergentes já não fica automaticamente com a vantagem de custos — mudança que está acelerando a ascensão na escada de valor. O sucesso inicial de indianas e chinesas no exterior — por empresas co-

A velocidade desse processo varia por setor. Em serviços de software e autopeças, a escalada das indianas rumo a produtos e serviços de maior valor foi rápida; no setor farmacêutico, no qual normas técnicas e regulamentares são mais rígidas e vantagens de custo de mão-de-obra menores, o avanço tem sido bem mais lento. Surgem às vezes imensos obstáculos, sobretudo em setores de alta diferenciação. Anos atrás, ao perceber que a produtividade da P&D da Huawei, maior fabricante e exportadora de equipamentos de telecomunicações da China, equivalia a apenas um sexto do nível da IBM (o referencial), Ren Zhengfei, o presidente da empresa, aumentou para 10%

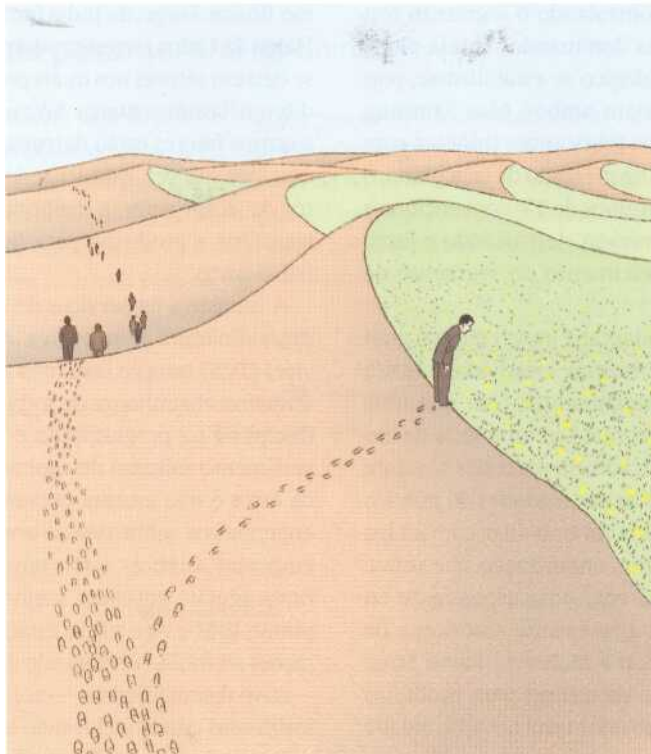
das vendas o investimento na área — nível inédito na China de então. Outra empresa de alta tecnologia do país, a Lenovo, percebeu o entrave, mas decidiu que a rota da P&D era arriscada demais — e preferiu comprar o braço de microcomputadores da IBM.

Nessa evolução, no entanto, empresas chinesas e indianas inevitavelmente diluem sua vantagem de custo inicial. Ao mesmo tempo, a abertura da Índia e da China ao investimento estrangeiro permite que multinacionais estabelecidas reduzam sua própria base de custos. Logo, enquanto uma empresa local galga degraus, a multinacional pode fazer o caminho inverso. Accenture e IBM não são

as únicas investindo pesado em operações na Índia. Nokia, Samsung, P&G, Siemens e outras estão "localizando" a estrutura de custos, transferindo a tomada de decisões de gestão para a China e a Índia e levando mais operações para esses países.

Vejamos o caso do mercado de celulares. Em 2004, a Ningbo Bird parecia pronta para destronar a Motorola e a Nokia, que inicialmente lideravam na China. A Ningbo Bird tinha uma base de custos menor, uma rede de distribuição maior e, acima de tudo, modelos populares entre a juventude descolada do país. A Nokia — para a qual a China é hoje, isoladamente falando, o maior mercado — reagiu de forma agressiva, de alto a baixo. Criou uma leva de celulares muito mais atraentes para o mercado chinês e, para vendê-los, ampliou drasticamente a rede de vendas e distribuição. Além disso, criou plataformas exclusivas de TI para ajudar a nortear o pessoal de vendas em campo e o marketing. E ampliou as instalações de produção na China, neutralizando qualquer desvantagem de custos em relação a adversárias locais. Dois anos depois, a Nokia voltava ao topo, deixando a Ningbo Bird para trás.

Os limites para a vantagem na arbitragem de custos são mais claros ainda quando uma multinacional de um mercado emergente tenta entrar em mercados desenvolvidos, como mostra a experiência da Haier nos EUA. A empresa tentou repetir o sucesso com geladeiras compactas no segmento de refrigeradores de porte médio. Era, contudo, um produto grande demais para ser despachado com eficiência — o custo do transporte marítimo eliminava a vantagem de custo da



China em relação a fabricantes americanos. Logo, a Haier abriu uma fábrica na Carolina do Sul para atender o mercado americano. Componentes usados na fábrica dos EUA vinham de fontes de baixo custo e alta qualidade espalhadas pelo globo (compressores do Brasil, por exemplo, e componentes elétricos da China). O problema era que fabricantes americanos podiam fazer o mesmo — comprar componentes de melhor valor onde quer que estivessem no globo e despachá-los para linhas de montagem nos EUA ou no México. A Haier, portanto, não teve nenhuma vantagem de custo em produtos fabricados nos EUA ou na Europa, o que explica sua baixa participação no mercado

americano de refrigeradores médios — apenas 3%.

Se quiserem competir globalmente com multinacionais estabelecidas, empresas chinesas e indianas terão de aprender a agregar o conhecimento que possuem sobre design, inovação e gestão por entre fronteiras. Até aqui, nem a mais rentável das multinacionais emergentes conseguiu resolver essa equação — que, é bom lembrar, é especialmente desafiante para as chinesas devido à falta de executivos internacionais tarimbados. Isso posto, há empresas menores, focadas em certos produtos — caso da CIMC em contêineres para transporte marítimo, da Wanxiang em autopeças e da Pearl River Piano — que, tendo triunfado na exportação a partir da China, resolveram comprar e revigorar empresas estrangeiras, usando para tanto o know-how em matéria-prima, design e gestão de fábricas adquirido na China. A Wanxiang consolidou uma série de pequenas — e combatidas — fabricantes de autopeças do meio-oeste americano e racionalizou a produção de todas. Hoje, tem participação no capital de mais de 30 empresas ao redor do mundo. A CIMC recuperou outra americana, uma fabricante de carroceria. A Pearl River Piano comprou e modernizou uma nobre — e decadente — fabricante de pianos alemã. São, todos, avanços curtos e pouco glamourosos na escada de valor — avanços obtidos com a alavancagem de vantagens administrativas e operacionais. A estratégia de rumar para o exterior em busca de oportunidades para recuperar outras empresas diferenciou essas empresas mais do que sua indústria na China permitia.

Reconfigure a cadeia de valor

Um número crescente de empresas emergentes está conquistando uma posição de liderança global em seu setor com a criação de negócios focados, verticalizados. Está detectando oportunidades para desmembrar e reconfigurar a cadeia de valor existente é, com isso, aplicar o capital de modo mais eficiente. Em vez de dominar um setor bem definido, fecha o foco em brechas e bolsões, nas margens do setor e do lado de lá de suas fronteiras — não raro colaborando, e não competindo, com multinacionais estabelecidas. O potencial de diferenciação e de lucro dessas atividades varia. Mas, de novo, muitas têm, sim, um potencial de geração de valor considerável — potencial que uma empresa astuta pode converter em liderança global.

Certas empresas simplesmente se especializam em uma parte específica da cadeia de valor, terceirizando o resto. Foi assim que a Bharti Airtel ergueu a maior operação de telefonia celular da Índia — e a que mais cresce no mundo em total de assinantes —, embora no começo tenha perdido para concorrentes com mais recursos. Sua receita? A terceirização radical de serviços de TI para a IBM e do desenvolvimento e gestão de sua rede de telecomunicações para a trinca Ericsson, Nokia e Siemens. Essas mudanças liberaram o capital da Bharti, deixaram sua estrutura de custos muito mais variável

agregado, somando menos de 5% do custo total do produto. Essas empresas também fabricam telefones celulares e outros aparelhos eletrônicos.

A especialização é uma arma poderosa, pois dá à empresa uma vantagem competitiva em relação a adversárias locais. A chegada de fabricantes terceirizadas taiwanesas na China, por exemplo, dificultou, para as chinesas, a tarefa de crescer e avançar tecnicamente. A ascensão de especialistas também ajudou a nivelar as condições da disputa entre multinacionais estabelecidas e emergentes. As estabelecidas podem concentrar iniciativas de diferenciação em atividades voltadas ao cliente (marketing, design) e em plataformas subjacentes (sistemas, processos ligados ao cliente) — áreas nas quais já possuem vantagem. Nesse caso, o risco para a multinacional estabelecida é que uma especialista decida, a certa altura, ampliar sua atuação, passando a competir pelos clientes da multinacional. No setor de PCs, a Acer foi uma que começou como fabricante terceirizada e é, hoje, uma marca importante no mundo todo.

Para se diferenciar, certas empresas integram e administram a cadeia de valor para empresas de países desenvolvidos — de toda sorte de setor — interessadas em entrar em grandes mercados emergentes. A Li Sr Fung, maior empresa de

Um número crescente de empresas emergentes está conquistando uma posição de liderança global em seu setor com a criação de negócios focados, verticalizados.

e permitiram que a empresa trabalhasse com níveis de preço de 1,5 a 2 centavos por minuto — contra até 20 centavos por minuto em mercados avançados. Isso tudo garantiu um crescimento e uma penetração rápidos no mercado. A Bharti usou as capacidades nas quais se concentra — atendimento ao cliente e interface regulatória — para entrar em negócios como o varejo, no qual é a sócia local do Wal-Mart.

Também há exemplos na indústria. A China fabrica a maioria dos computadores e laptops do mundo e quase todo esse trabalho é feito por fábricas controladas e administradas por taiwaneses — Hon Hai, Quanta e Asustek, por exemplo. Especializadas em engenharia e produção, essas empresas são contratadas por Dell, Hewlett-Packard e outras multinacionais. Seu modelo de negócios é montar e testar os aparelhos na China; adquirir enorme escala (a Hon Hai é a maior dessas empresas especializadas, com receita global de US\$ 51 bilhões, lucro líquido de US\$ 2,3 bilhões e instalações em Shenzhen que empregam 270 mil pessoas); e não desviar o foco do valor

gestão terceirizada de cadeia de suprimento no mundo, cuida do design inicial, do marketing, das vendas e da governança corporativa em Hong Kong e da produção na China. Pode, por exemplo, abastecer com produtos obtidos em qualquer parte do mundo uma varejista de país desenvolvido que entra simplesmente com a marca. Ou pode ir além e administrar a marca para o cliente, como faz para a Levi Strauss na Ásia.

Desafios de gestão

Multinacionais estabelecidas e adversárias locais emergentes chegam ao mercado com vantagens e deficiências de gestão distintas. Uma multinacional estabelecida se esforça para ordenar ações e aliviar tensões entre a matriz e subsidiárias. Testa novas estruturas de gestão e maneiras de responder melhor à clientela local sem perder vantagens conferidas pelo know-how global. No curto prazo, suas grandes debilidades são uma movimentação mais lenta e custos maiores — tanto custos fixos da empresa como custos operacionais locais — do

que os de concorrentes locais. A longo prazo, enfrenta um conjunto ainda mais perigoso de cenários: uma pesquisa do Boston Consulting Group (feita antes da recente desaceleração no mundo desenvolvido) revelou que mercados emergentes respondem por 35% do crescimento de multinacionais estabelecidas projetado para os próximos cinco anos, mas por apenas 15% de seus trabalhadores e 7,5% dos 200 principais dirigentes. Como se essa matemática não fosse ruim o bastante, o problema é agravado pela rápida rotatividade e pela dificuldade de enviar altos gerentes de outras partes da orga-

tores do parceiro; trabalhar com uma empresa que a ajude a implementar suas tecnologias avançadas; obter uma fonte de bom pessoal de gestão; e conquistar uma forte presença local, incluindo uma rede de fornecedores qualificados.

Empresas mais novas de países desenvolvidos, que não precisam lidar com o peso de toda uma herança organizacional, têm mais facilidade para criar e administrar uma cadeia global de valor. Um exemplo é a WiChorus, com sede em San José, nos EUA, e Hyderabad, na Índia. Sua meta é levar acesso em banda larga ao interior da Índia — que não conta com uma

Certas aspirantes a multinacional estão aprendendo a entrar no mercado global de um jeito melhor, o que muitas vezes significa provar novos mecanismos e políticas de gestão.

nização para trabalhar em economias que, no futuro próximo, tendem a assumir tanta importância quanto o mercado de origem da empresa.

Que estruturas e mecanismos de gestão mais ajudariam uma multinacional a se desempenhar no mundo competitivo convergente que acabamos de descrever? A P&G foi uma que soube abordar bem a questão de conflitos na tomada de decisão entre grupos de produto globais e organizações locais (país/região) de marketing e vendas. Sua abordagem pode ser resumida da seguinte forma:

- Responsáveis por decisões na maioria das situações são claramente identificados.
- Todas as linhas da organização recebem as mesmas informações sobre todos os aspectos do negócio.
- Altos gerentes dividem espaço (*colocatori*); cada grupo de produto tem um escritório em cada região.
- Regras explícitas em caso de empate; unidade global de produto em geral tem palavra final, para evitar impasses prolongados.
- Para ser promovido, executivo deve ter trabalhado tanto para grupo de produto quanto para organização geográfica.

Alianças estratégicas são um fator importante no crescimento global de qualquer empresa. Na hora de decidir com quem firmar parcerias, e como, uma empresa inteligente se concentra na geração de várias formas de valor, não só no lucro. A Cummins, que tem presença forte tanto na China como na Índia, forma joint ventures meio a meio com indústrias locais respeitadas ou grandes clientes — empresas que passam a fornecer produtos para toda a rede global de vendas da Cummins, que abrange 190 países. A Cummins está menos interessada em controlar totalmente a gestão do que em achar bons parceiros que tenham valores e metas de longo prazo iguais aos seus. Ao entrar em uma joint venture, seus objetivos incluem garantir uma forte demanda de mo-

infra-estrutura de telefonia convencional — com a criação de sistemas WiMax simplificados, compostos de transmissores e estações-base para celular. A porção superior da cadeia de valor fica nos EUA, onde a empresa faz o arrojado trabalho de desenvolvimento e o sourcing de componentes de alta tecnologia (pois é ali que estão os melhores engenheiros e fornecedores e a melhor proteção à propriedade intelectual). Já a porção inferior da cadeia — o trabalho mais rotineiro de engenharia da rede, vendas e suporte ao cliente — fica na Índia. Por ter nascido como empresa binacional, a WiChorus não vive a tensão logística e cultural que uma multinacional mais antiga pode enfrentar na hora de deslocar atividades para um território novo.

Naturalmente, não há solução mágica para o problema de administrar um empreendimento global. Sempre haverá questões de coordenação e conflito entre produtos, clientes globais e linhas regionais da organização. Além disso, quanto mais gente é inserida no sistema para lubrificá-lo — caso do pessoal de grupos de produtos "co-localados" em uma região —, mais problemas de coordenação e de comunicação a empresa cria. Mas, como fez a P&G, as melhores multinacionais estão sempre constatando que para triunfar em outros segmentos além dos redutos que tipicamente dominam e para se proteger de rivais que buscam galgar a escada de valor é preciso mecanismos e recursos de tomada de decisão globais mais integrados, que permitam uma reação mais veloz.

Uma multinacional mais nova, de mercados emergentes, tende a exibir o perfil inverso. Tem custos menores e é mais adaptada ao mercado emergente. Além disso, os produtos que usa para estrear no mercado global são os mesmos que lhe garantiram a liderança local. Sua estrutura de gestão é mais simples, em parte porque o fundador normalmente ainda tem papel ativo e forte na tomada de decisões. É o que ocorre com quase todas as novas multinacionais da China e da Índia. Outra

vantagem crucial de muitas dessas empresas — TCS, Hon Hai, Pearl River Piano, entre outras — é sua capacidade de administrar uma força de trabalho enorme concentrada em um único local, algo que a maioria das empresas de países desenvolvidos parou de fazer décadas atrás. Essas empresas são hábeis em organizar trabalhadores em células e em padronizar fluxos de trabalho e feedback. Seus custos fixos são baixos.

Sua maior vulnerabilidade, na comparação com uma multinacional estabelecida, é a falta de experiência na coordenação e na gestão de conflitos entre fronteiras e a falta de um conhecimento mais profundo sobre clientes e canais globais. Uma empresa que fabrique na China uma linha estreita de produtos e exporte para um punhado de grandes clientes nos EUA não precisa alterar muito a estrutura de gestão. Já se tiver aspirações maiores — mais produtos, mais serviços, marca com identidade global mais forte —, precisará de mais mecanismos de coordenação internacional e mais pontos de aprendizado na organização. É algo difícil para empresas chinesas — devido à escassez de executivos tarimbados que possam servir de exemplo e à alta rotatividade de gerentes gerada pela atual febre do ouro.

O problema da rotatividade é sério. Um executivo na China resume bem a situação: "Ainda que aprendam rápido, as organizações chinesas também podem esquecer rápido". A rotatividade também é um problema considerável na Índia, sobretudo em setores vibrantes como o da tecnologia da informação. E, à medida que vão crescendo, empresas emergentes logo enfrentam problemas idênticos aos de multinacionais estabelecidas: coordenação internacional, utilidade decrescente da matriz para o fornecimento de produtos ou serviços, perda de singularidade do produto e necessidade de explorar mais fontes de talentos ao redor do mundo.

Vimos, no entanto, que certas aspirantes a multinacional estão aprendendo a entrar no mercado global de um jeito melhor, o que muitas vezes significa provar novos mecanismos e políticas de gestão. Um exemplo é o de firmas de serviços de software da Índia: à medida que suas operações nos EUA e na Europa recebem projetos maiores, mais customizados, essas empresas se deparam com ciclos de vendas mais longos, exigências mais complexas da parte de clientes e riscos maiores ao lucro caso calculem mal o preço a cobrar. Logo, seus sistemas de controle estão monitorando mais características de projetos e mais indicadores de risco e desempenho do que antes. Já que boa parte do trabalho propriamente dito é feito na Índia ou em outras localidades — longe do gerente do projeto nas instalações do cliente —, mecanismos para coordenar e aliviar tensões nesse relacionamento são cruciais. Uma das mais destacadas dessa leva de empresas, a Cognizant (com operações basicamente concentradas na Índia, mas sede no estado americano de New Jersey, mais perto da clientela) resolve o problema com um esquema que chama de "two in a box" — ou seja, usar a mesma fórmula para medir o desempenho e calcular a remuneração tanto de gerentes lotados no

cliente como do pessoal que faz o trabalho fora dali.

Dentre as chinesas, é bem possível que a empresa mais distendida pela globalização seja a Huawei, cujo faturamento estimado no exterior, hoje de US\$ 11,5 bilhões, não chegava a US\$ 1 bilhão seis anos atrás. De repente, a empresa tem 12 centros de P&D e mais de cem escritórios de vendas espalhados pelo mundo. Esse crescimento explosivo, combinado com uma nova ênfase nas vendas — de empresas de telecomunicações de terceiro mundo para clientes de primeiro mundo —, introduziu uma série de novidades no estilo tradicional de gestão da Huawei, autoritário e militaresco. Isso inclui decisões menos centralizadas; maior ênfase no potencial de liderança na seleção de gerentes no exterior; treinamento mais explícito de gente contratada fora da China sobre a cultura singular da Huawei, para evitar sua diluição; e identificação mais rápida de engenheiros jovens, promissores, para futuros postos de gerência. A gestão molda a globalização e, mais tarde, a globalização molda a gestão.

Foco inarredável no aprimoramento, disposição a promover experimentos radicais, olho no mercado lá fora e mentalidade "cooperativa" — capaz de identificar a possibilidade de cooperação com multinacionais, mas também de imitação dessas adversárias, explorando seu know-how com a contratação de gente crucial nessas empresas e, às vezes, até partindo para o ataque — são, todos, trampolins para a aspirante a multinacional.

Para brigar pela liderança global toda empresa precisa aprender a navegar por mares desconhecidos. Para a multinacional já estabelecida no mercado, uma rival emergente representa a ameaça de perda da liderança. Já para a emergente a globalização é algo novo, arriscado. Hoje, a abertura maior ao comércio e ao investimento estrangeiro, tanto em economias desenvolvidas como em desenvolvimento, significa que as melhores oportunidades de crescimento de vendas e lucro estão, cada vez mais, ao alcance de empresas de toda e qualquer origem. Além disso, contínuas mudanças na localização do crescimento do mercado e no formato de cadeias globais de suprimento, além do surgimento de novos modelos de negócios globalizados, sugerem que as condições, hoje, são perfeitas para que atores globais agressivos deixem sua zona de conforto. O sucesso até aqui pode até ter sido determinado pelas características do setor — mas dificilmente seguirá sendo.

Pankaj Ghemawat é professor da IESE Business School, em Barcelona. É autor de *Redefinindo Estratégia Global: Cruzando Fronteiras em um Mundo de Diferenças que Ainda Importam* (Bookman Companhia Editora, 2007).

Thomas Hout (hyim@business.hku.hk) é professor visitante da School of Business da University of Hong Kong e é radicado em Boston. Foi sócio do Boston Consulting Group.