

O mundo de ponta-cabeça

Também nesta seção

Primeiro, quebre todas as regras

Os encantos da inovação frugal.
Página 38

Mais fácil falar do que fazer

A dificuldade de atingir os consumidores dos mercados emergentes. Página 41

Crescer, crescer, crescer

O que move as empresas dos mercados emergentes. Página 43

Em águas desconhecidas

O mundo emergente está repleto de novos modelos de negócios. Página 46

Os novos mestres da gestão

A inovação disseminada representa um novo paradigma de administração. Página 47

O poder da ruptura

As inovações de negócios nos emergentes vão transformar o mundo rico. Página 50

Agradecimentos

Além de todos os nomes citados nas reportagens, o autor gostaria de agradecer às seguintes pessoas por compartilhar ideias e conhecimentos: Ge Dingkun, Wim Elfrink, Juan Antonio Fernandez, Bill Fischer, Vinod Kumar, A.S. Lakshminarayanan, Sandeep Maini, Arnoud De Meyer, George McKinnon, Charles Ormiston, Jaideep Prabhu, Navi Radjou, Sumanth Raman, V Raja, A.R. Srinath, JianmaoWangeDongshengZhou

A lista de fontes está em

Economist.com/specialreports

Áudio da entrevista com o autor

Economist.com/audiovideo



De acordo com Adrian Woolldridge, os emergentes estão em pé de igualdade com os ricos quando o assunto é inovação em negócios.

EM 1980, AO DESCOBRIR que o Japão havia substituído os Estados Unidos como país líder na produção de carros, os executivos da indústria automobilística americana ficaram tão abalados que decidiram fazer visitas ao Japão para descobrir o que acontecia. Como era possível que os japoneses derrotassem os americanos tanto em preço quanto em confiabilidade? E como conseguiam produzir novos modelos com tamanha rapidez? Os visitantes descobriram que a resposta não estava em políticas industriais ou subsídios estatais, como esperavam, e sim na inovação em negócios. Os japoneses haviam criado um novo sistema de trabalhar, que foi logo apelidado de *lean manufacturing* (produção enxuta).

Esta série de reportagens especiais vai argumentar que um movimento semelhante está ocorrendo agora no mundo emergente. Os países em desenvolvimento estão se transformando em estufas de inovação em negócios, de uma forma muito semelhante à que se viu no Japão a partir dos anos 1950. Eles estão criando novos produtos e serviços com preços substancialmente menores do que seus equivalentes ocidentais: carros de 3 mil dólares, computadores de 300 dólares e celulares de 30 dólares - que oferecem cobertura nacional por 2 centavos de dólar o minuto. Os emergentes estão reinventando sistemas de produção e distribuição, e experimentando modelos de negócios completamente inéditos. Todos os elementos da administração moderna, desde a gestão da cadeia de

fornecimento até o recrutamento e a retenção de talentos, estão sendo adaptados ou reinventados em um ou outro mercado emergente.

Por que esses países, que até recentemente eram associados a mão de obra barata, tornam-se líderes em inovação? A explicação mais evidente é que as empresas locais estão sonhando mais alto. Impulsionadas por uma mistura de ambição e medo - ambição de dominar o palco mundial e medo da concorrência ainda mais barata, vinda do Vietnã ou do Camboja, por exemplo -, as companhias estão galgando a cadeia de valor num ritmo aparentemente incansável. Os vitoriosos dos mercados emergentes provaram que são altamente competitivos não apenas no próprio quintal: estão ganhando o mundo.

O Relatório Mundial de Investimento das Nações Unidas calcula que haja cerca de 21,5 mil multinacionais sediadas no mundo emergente. As melhores, como a Fundação Bharat, na Índia, a fabricante de baterias BYD, na China, e a Embraer, que produz aviões no Brasil, são tão boas quanto qualquer outra empresa do mundo. O número de companhias do Brasil, da Índia, da China ou da Rússia na lista das 500 maiores do *Financial Times* aumentou mais de quatro vezes em 2006-2008, passando de 15 para 62. Apenas em 2006 as 20 maiores multinacionais brasileiras mais do que dobraram seus ativos estrangeiros.

Ao mesmo tempo, as multinacionais ocidentais estão apostando, com um grau cada vez maior de esperança, nos mercados emergentes. Para elas esses mercados são fontes de crescimento»

• econômico e de cérebros de alta qualidade - dois produtos dos quais precisam desesperadamente. As multinacionais esperam que cerca de 70% do crescimento mundial nos próximos anos venha dos mercados emergentes, com 40% saindo de dois países: China e Índia. Elas já notaram que a China - e a Índia, em menor grau - despejou uma montanha de recursos em educação nas últimas duas décadas. A cada ano, a China produz 75 mil pessoas com diploma universitário de engenharia ou ciências da computação, enquanto a Índia desova 60 mil formandos.

As maiores multinacionais do mundo estão gostando mais e mais de fazer pesquisa e desenvolvimento nos mercados emergentes. As empresas que integram a lista das 500 maiores da *Fortune* têm 98 instalações de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) na China e 63 na Índia. Algumas companhias têm mais de um centro. Nos últimos anos o braço da General Electric dedicado à medicina e à saúde gastou mais de 50 milhões de dólares na construção de um gigantesco centro de P&D em Bangalore, na Índia - é o maior escritório da empresa em todo o mundo. A Cisco está desembolsando mais de 1 bilhão de dólares numa segunda sede mundial - a Cisco East - em Bangalore, num edifício que está praticamente pronto. O centro de P&D da Microsoft, em Pequim, é o segundo maior da marca, perdendo apenas para a sede em Redmond, nos Estados Unidos. Empresas que exigem muita especialização, como companhias de TI e consultorias, aumentaram tremendamente o número de funcionários em países em desenvolvimento. Um quarto da mão de obra da Accenture, por exemplo, está na Índia.

Tanto as empresas ocidentais quanto as de países emergentes também já perceberam que é preciso mais esforço para prosperar nos mercados florescentes. Não basta olhar para o pessoal que usa Gucci e anda de Mercedes; é preciso aprender a atrair os bilhões que vivem



fora de Xangai e Bangalore, desde a crescente classe média que vive em cidades de segunda grandeza até os agricultores dos vilarejos mais isolados. Isso significa repensar tudo, desde produtos até sistemas de distribuição.

Anil Gupta, da Universidade de Maryland em College Park, afirma que esses mercados estão entre os mais difíceis do mundo. Os sistemas de distribuição podem ser inúteis. Os fluxos de renda podem ser imprevisíveis. A poluição pode acabar com os pulmões. As autoridades podem ser enlouquecedoras, às vezes se intrometendo ou então fracassando na oferta de serviços essenciais. A pirataria pode encolher as margens de lucro. E a pobreza é onipresente. As ilhas de sucesso são rodeadas por oceanos de problemas que já derrotaram algumas marcas obstinadas. O Yahoo! e o eBay se retiraram da China, e recentemente o Google também saiu de lá rumo a Hong Kong. A Black & Decker, maior fabricante americana de ferramentas, é praticamente invisível na Índia e na China, os dois maiores canteiros de obras do mundo.

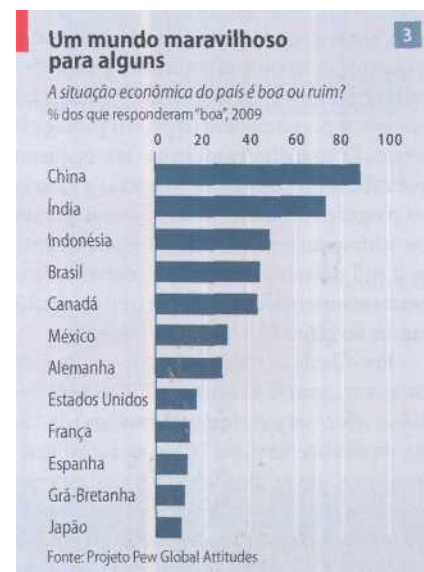
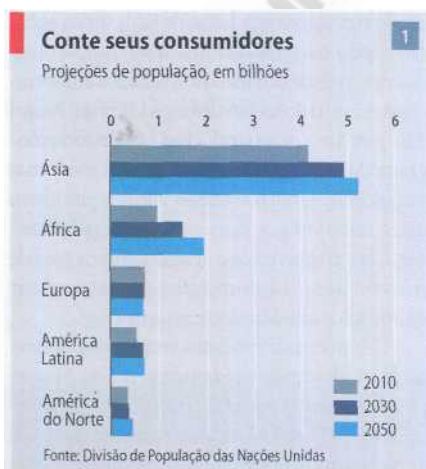
Mas as oportunidades são igualmente extraordinárias. O potencial desses mercados é gigantesco: as populações já são maiores do que as do mundo desenvolvido, e crescem em ritmo acelerado (*gráfico 1*). E, tanto na China quanto na Índia, centenas de milhões de pessoas entrarão para a classe média nas próximas décadas. As economias também rumam para um crescimento mais acelerado (*gráfico 2*). Poucas empresas sofrem com os chamados "sistemas legados", tão comuns no Ocidente. Profissionais qualificados são relativamente baratos e abundantes: na China, mais de 5 milhões de pessoas se formam em universidades a cada ano, e na Índia são cerca de 3 milhões - respectivamente quatro e três vezes os números que eram registrados há uma década.

Essa combinação de desafios e oportunidades está produzindo um coquetel efervescente de criatividade. Com tantos consumidores pobres, as empresas têm de correr atrás de

volume. Por outro lado, a pirataria disseminada torna obrigatória a constante melhoria dos produtos. Mais uma vez a semelhança com o Japão dos anos 80 é impressionante. A Toyota e a Honda adotaram o estoque *just-in-time* e a gestão de qualidade, porque terra e matérias-primas eram caras. Da mesma maneira, as empresas dos mercados emergentes estão transformando problemas em vantagens.

Até recentemente acreditava-se que a globalização era puxada pelo Ocidente e imposta sobre os demais países. Patrões em Nova York, Londres e Paris controlavam os processos de dentro de suas torres envidraçadas, e os consumidores ocidentais abocanhavam a maior parte dos benefícios. Esse cenário está mudando em alta velocidade. Empresas vitoriosas e vigorosas dos mercados emergentes, como a siderúrgica ArcelorMittal, da Índia, e a Cemex, mexicana do setor de cimento, estão entre as concorrentes ocidentais. Companhias inteligentes, como Infosys e Wipro, estão tomando conta do trabalho realizado dentro do escritório. E os consumidores dos países em desenvolvimento estão enriquecendo mais depressa que seus colegas do Ocidente. Em alguns casos, até a tradicional cadeia de oferta está sendo invertida: a Embracer compra dos países ricos muitas das peças que utiliza, e faz o trabalho de montagem no Brasil.

Velhos pressupostos relativos à inovação também estão sendo revistos. Os ocidentais querem crer que as novas ideias surgem nos laboratórios das suas empresas, para depois serem exportadas para os países em desenvolvimento. Esse raciocínio facilita na hora de aceitar reduções de emprego no setor de produção. Mas a cada dia essa suposição parece mais equivocada. As empresas ocidentais estão abraçando a "inovação"



• policêntrica", e espalham seus centros de P&D pelo mundo. E empresas não ocidentais estão se transformando em usinas de inovação em todas as áreas, de telecomunicação a computadores.

A própria natureza da inovação está sendo repensada. No Ocidente, muitas vezes a inovação é associada a avanços tecnológicos na forma de produtos novos e revolucionários, primeiramente adotados pela elite e depois disseminados por entre as massas. No entanto, muitas das inovações mais importantes consistem em acrescentar melhorias a produtos e processos voltados para o miolo ou para a base da pirâmide de renda: basta observar o exemplar sistema de fornecimento do Walmart, ou a forma como a Dell aplicou a produção *just-in-time* aos computadores pessoais.

Não há dúvidas de que o mundo emergen-

te vai contribuir cada vez mais para avanços inovadores. Ele já deu um salto e ultrapassou o Ocidente em setores como dinheiro móvel (a utilização de celulares para fazer pagamentos) e jogos on-line. O laboratório de pesquisa da Microsoft em Pequim produziu programas inteligentes que permitem aos computadores reconhecer caligrafia ou transformar fotografias em cartuns. A Huawei, gigante chinesa de telecomunicações, tornou-se a quarta maior solicitante mundial de patentes. Mas as inovações mais animadoras - nas quais este especial vai se concentrar - seguem a linha do Walmart e da Dell: são maneiras mais inteligentes de criar produtos e organizar processos, com o objetivo de atingir os bilhões de consumidores que acabam de entrar no mercado global.

Qualquer pessoa que visite um país emergente ficará impressionada com o clima de otimismo, principalmente se essa pessoa estiver vindo do Ocidente abalado pela recessão. O Projeto Pew Global Attitudes de 2009 confirma a impressão. Cerca de 94% dos indianos, 87% dos brasileiros e 85% dos chineses se dizem satisfeitos com a própria vida. Grande maioria das populações chinesa e indiana afirma que a atual situação econômica de seus países é boa (*gráfico 3*), acredita condições de melhorar ainda mais e acha que seus filhos viverão melhor do que eles.

Para lembrar uma frase de Churchill, essa é uma região que enxerga oportunidades em cada dificuldade, e não dificuldades em cada oportunidade. •

MATÉRIA