

## Os desafios inéditos da aldeia global, na visão dos especialistas

Juan Garrido

*Executivos brasileiros atribuem a fatores como demografia, produtividade do trabalho, fluxo internacional de informações, de produtos e de capital um peso muito importante sobre suas decisões e para a perspectiva de lucro de suas corporações.*

Uma pesquisa internacional da McKinsey na qual foram ouvidos mais de mil executivos de diferentes funções, segmentos de atuação e regiões ao redor do mundo, replicada no Brasil pela Omni Marketing em setembro revela que são cinco as novas forças globais que têm forte impacto nos negócios e na gestão das organizações: crescimento de mercados emergentes; demografia, sociedade e produtividade do trabalho; fluxo global de produtos, informações e capital; mudanças climáticas e gestão dos recursos naturais e papel crescente dos governos. Para a sua amostra, a pesquisa Omni ouviu 194 executivos de 177 empresas.

Segundo Regina Pacheco, sócia-proprietária da Omni Marketing, o levantamento foi feito a pedido da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que pretendia estender para um número maior de executivos brasileiros a pesquisa internacional. "A amostra da McKinsey foi robusta, mas a parcela de brasileiros ouvidos resultou pequena", diz. Segundo Regina, 100% dos entrevistados aqui reconheceram a presença das cinco forças. "Eles não só admitem sua existência no presente como esperam que continuem fazendo parte do cenário brasileiro nos próximos anos", acrescenta, prevendo "uma década de muita inovação".

Regina estabelece um paralelo entre as respostas da pesquisa McKinsey (mercado global) e da Omni (Brasil isoladamente). Na força global "demografia, sociedade e produtividade do trabalho", por exemplo, 84% dos brasileiros ouvidos pela Omni acharam que era importante para os negócios, contra 57% dos entrevistados pela McKinsey. Enquanto 74% dos brasileiros consideraram que essa força terá efeito positivo sobre os lucros, só 40% dos executivos do mercado global pensam assim. Ao mesmo tempo, 66% do universo consultado pela Omni responderam que a organização está tomando medidas a respeito dessa força global, frente a 58% dos executivos perguntados pela McKinsey (ver tabela).

Em relação ao chamado "fluxo global de informações, produtos e capital", Regina explica que tanto a pesquisa McKinsey quanto a amostra da Omni revelaram uma economia global cada vez mais conectada. "Hoje há economias de grandes áreas geográficas e diferentes grupos sociais interagindo em tempo real por meio de redes e essa troca acelera o ritmo das inovações e leva à criação de novos modelos de negócios", observa. Ela destaca, no entanto, que isso também colabora com ciclos de instabilidade mais frequentes. "O que está acontecendo em uma região repercute muito rapidamente em outro lugar - às vezes até sem nenhum motivo relevante - e acaba gerando turbulências."

Segundo Regina, em relação a essa força global, a expectativa dos empresários brasileiros acompanha a curva dos demais países em termos de resultados de todos os aspectos abordados. "Mas é muito mais intensa no Brasil", diz, explicando que 83% do empresariado brasileiro esperam que os consumidores se tornem mais conscientes, enquanto que nos demais países esse índice é de 40%. "É preciso levar em conta que nos países desenvolvidos já existem consumidores muito mais conscientes e com maior nível educacional, o que explicaria essa diferença percentual."

O fato é que um novo cenário geopolítico global começa a ser montado no pós-crise de 2008, o que cria desafios inéditos para o futuro. O consumo de energia já cresce mais nos países emergentes do que nos desenvolvidos e a economia geral também revela um PIB agregado bem maior nos primeiros do que nos segundos.

Com isso, as empresas são obrigadas a adaptar-se, desenvolvendo produtos com características diferentes dos que são vendidos nos mercados ricos. Isso implica mudar embalagens para tornar os produtos mais baratos, apresentá-los em volumes menores para atender as possibilidades de consumidores com menor poder aquisitivo e fazer novas campanhas de marketing para construir o relacionamento com uma população que, mesmo de

nível socioeconômico inferior, já está aprendendo a exigir qualidade nos produtos e serviços, além de compromisso socioambiental das empresas. Um desafio é tanto para os executivos, que passam a ver a criatividade e a inovação como fatores cada vez mais decisivos para manter a competitividade diante dos novos impactos globais.

Essa nova geopolítica pode favorecer em grande parte nações em fase de crescimento como o Brasil. Em um livro polêmico lançado em 2008 ("O Mundo Pós-Americano", Companhia das Letras), o cientista político Fareed Zakaria defende a tese de que, diferentemente do que ocorreu no século passado, o poder seria menos concentrado no século 21. Ou seja, com o fim das tensões Leste-Oeste que caracterizaram a Guerra Fria e com a emergência econômica, e em alguns casos geopolítica, de nações como China, Índia, Rússia, Brasil e África do Sul, não seria mais possível aos Estados Unidos, ou a outra potência, o exercício isolado da clássica hegemonia econômica e imposição unilateral das regras comerciais.

Para alguns empresários brasileiros, como o presidente da CPFL, Wilson Ferreira Jr., iniciativas multilaterais como o G20 - para cuja arquitetura o Brasil colaborou - confirmam a tendência de ascensão dos emergentes. A seu ver, isso não significa subestimar a capacidade dos americanos de se reinventar e de continuar influenciando nos rumos da economia mundial. Mas significa reconhecer que não serão mais viáveis as decisões unilaterais de quaisquer superpotências. "Em um mundo mais horizontal e interdependente, será cada vez mais imprescindível negociar com diversos atores, principalmente os chineses, indianos, russos e brasileiros."

André Gerdau Johannpeter, presidente da Gerdau, recorda que, até o ano 2000, as economias avançadas respondiam por 55% do crescimento econômico mundial, enquanto os países emergentes ficavam com os demais 45%. "Hoje, após o impacto da crise mundial, países em desenvolvimento correspondem a cerca de 70% do crescimento, sendo que a China, sozinha, representa quase 30%", diz, lembrando ainda que os EUA representavam 20% do crescimento da economia global em 2000 e hoje respondem por 11%.

Para Johannpeter, a consequência natural desse processo é que surjam tensões comerciais, como se tem visto com relação às discussões sobre o câmbio. Ele prevê que, nesse contexto, a China continuará necessitando de recursos naturais e alimentos, a Europa demandando pessoas para fazer frente ao seu déficit populacional, e a América Latina demandando capital externo para se desenvolver. E acha fundamental que tanto países como empresas busquem a competitividade por meio de um posicionamento estratégico e da inovação. "As oportunidades, portanto, são inúmeras."

Sobre as novas oportunidades à vista, o vice-presidente de desenvolvimento organizacional e sustentabilidade da Natura, Marcelo Cardoso, leva em conta que o planeta vai crescer demograficamente e que haverá mais asiáticos proporcionalmente no mundo. "O eixo geopolítico está se movendo e isso seguramente impactará as empresas porque o crescimento dos negócios se dará em meio a esse contexto", diz. No caso da Natura, ele acha que a empresa terá a grande chance de se tornar um ator preponderante num novo cenário de dominância dos países emergentes.

Na visão de Johannpeter, o aumento da expectativa de vida e o envelhecimento da população mudarão a forma como as organizações se relacionam com seus colaboradores. "As empresas precisarão se adequar às necessidades de sua força de trabalho, que, sem dúvida, mudarão", prevê, acrescentando que serão necessários mais benefícios para a terceira idade, bem como planos de previdência mais atrativos e mais sustentáveis, alinhados à expectativa de vida - que aumentará. Segundo ele, as empresas dificilmente deixarão de contratar pessoas com mais de 50 ou 60 anos. "Tudo isso não é um cenário possível, já começa a se tornar uma realidade."

Para o vice-presidente executivo de organização e recursos humanos da Embraer, Hermann Ponte e Silva, um dos grandes desafios das empresas neste século será a produtividade dos trabalhadores do conhecimento. Em sua visão, o envelhecimento das populações nos países

desenvolvidos é uma séria ameaça às empresas. "A mobilidade, representada pela imigração em muitos casos, será a resposta", diz.

Investimentos em inovação serão essenciais para aumentar os níveis de produtividade, apesar dos impactos da crise financeira. "A disputa por talentos será cada vez mais acirrada, não se limitando às fronteiras dos países, mas principalmente entre países."

Ao comentar a força "fluxo global de informações, produtos e capital", Ferreira Júnior, da CPFL, observa que a tecnologia da informação torna cada cidadão um auditor independente do trabalho das corporações, com instrumentos tanto para fiscalizá-las como para denunciá-las por práticas que eventualmente considerar inadequadas. "O cenário que se descortina vai exigir mais qualificação da mão de obra e mais agilidade no fluxo de informação do corpo técnico com as áreas voltadas para a direção estratégica dos negócios."

No que se refere especificamente aos fluxos de capital, Ferreira acha que é preciso compatibilizar a facilidade de sua circulação com a busca de decisões responsáveis e sustentáveis, que não levem em conta apenas os interesses de curto prazo. Segundo ele, as crises recentes de 2008 e 2009 revelam também que o sistema financeiro global ainda requer aprimoramento em suas regras de governança.

Para Hermann, da Embraer, o fluxo de produtos, capitais e informações deverá continuar. Os produtos poderão sofrer impactos das barreiras cambiais, e o fluxo de capitais deverá enfrentar medidas de proteção contra a valorização das moedas locais, mesmo no caso de investimentos estrangeiros diretos. "Mas o maior impacto virá do fluxo de informações", antevê. Ele acha que essas forças vão produzir maior conhecimento dos clientes e ofertas mais customizadas, aumento de parcerias visando inovação, crescimento da integração com os clientes e fornecedores por meio de plataformas de colaboração e acesso a novas fontes de fornecimento.

Marcelo Cardoso, da Natura, afirma que o fluxo global de informações, produtos e capitais aumenta muito a complexidade e o jeito de se fazer negócios. Ele acha que as organizações precisam estar preparadas para interpretar esse novo ambiente e que o grande desafio é dar uma resposta diferente da que vem sendo dada. A seu ver, os modelos de gestão mudaram muito pouco nos últimos 100 anos. Ele entende como essencial que as organizações passem a incorporar elementos sistêmicos de gestão de interpretação de ambientes mais complexos, sob pena de elas ficarem pelo caminho. "Não concordo com o mantra de que informação é poder, acho que a capacidade de interpretar padrões, navegar na complexidade e saber filtrar o que é relevante para a organização é que significa poder."

Com relação ao impacto global do crescimento dos mercados emergentes e as maiores tensões e oportunidades para mudanças e inovações que esse fato está produzindo, Hermann acredita que a melhor postura é de se adequar ao novo cenário com a ocupação dos espaços trazidos pelas oportunidades nesses mercados emergentes. "Ao mesmo tempo em que devemos nos preparar para os impactos negativos causados pelos desequilíbrios decorrentes", alerta.

Na visão do executivo da Embraer, os desequilíbrios globais decorrentes das políticas cambiais ou dos fluxos de capitais, as diferenças de nível de consumo entre os países desenvolvidos e emergentes e o envelhecimento das populações em ritmos distintos gerarão oportunidades para inovações. Segundo ele, nos países emergentes, essas se darão pelo fluxo de investimento em oportunidades, pela necessidade de competir em um mercado de baixo crescimento ou ainda pela concorrência estrangeira. "Já nos países desenvolvidos, a escassez da mão de obra, principalmente pelo envelhecimento de suas populações, exigirá ganhos de produtividade viabilizados por inovações."

Osório Adriano Neto, presidente da Brasal Refrigerantes, por sua vez, vê o novo cenário como oportunidade para empresas de todos os países, pois os emergentes são mercados consumidores importantes que estão demandando cada vez mais produtos e serviços. "Cabe a essas empresas se posicionarem nesses mercados, buscando parceiros locais ou atuando diretamente, desenvolvendo suas marcas com diferenciação em produtos e serviços."

Sobre a força representada pelo papel crescente dos governos nas economias, Regina Pacheco, da Omni, destaca que 72% dos empresários brasileiros entrevistados acham que governo tem um papel importante nos negócios, mas menos da metade acredita que isso traz ganhos efetivos para sua empresa. Ou seja, eles não veem como essa força poderá contribuir de forma decisiva para a geração de lucro das companhias. Regina explica, contudo, que há uma divisão entre os executivos brasileiros. Um grupo gostaria que o papel do governo se limitasse a instituir marcos regulatórios claros, com menos interferência sobre a economia. Outro conjunto aprova que o governo tenha uma atuação mais ativa no sentido de proteger ou até expandir setores-alvo estratégicos, como o de energia.

Na visão de Hermann, da Embraer, o modelo chinês de capitalismo de Estado poderá ser seguido por outros países. "É de se esperar que a intervenção dos Estados na economia, mesmo nos países mais liberais, deva aumentar, seja na intervenção no câmbio, no apoio a indústrias de interesse estratégico, ou mesmo pelo estímulo ao consumo."

### **Para brasileiros, sustentabilidade é questão de sobrevivência**

A força representada pelas mudanças climáticas e pela gestão dos recursos naturais se mostrou mais importante para os executivos brasileiros consultados pela Omni Marketing, em setembro, do que para os do mercado global ouvidos pela McKinsey em março. Para a sócia-proprietária da Omni, Regina Pacheco, os empresários brasileiros não associam a questão a ações voltadas diretamente para o lucro, mas a uma questão de sobrevivência no futuro. "Os brasileiros estão preocupados com a perenidade das empresas."

Essa preocupação está de fato no topo da agenda de um número crescente de executivos. É o caso de Marcelo Cardoso, vice-presidente de desenvolvimento organizacional e sustentabilidade da Natura. "Um modelo aberto de demanda e oferta infinitas não funciona mais", diz. "A Natura gostaria de propor um novo modelo de capitalismo." Seria, segundo ele, um modelo mais consciente, baseado numa economia de baixo carbono.

O vice-presidente executivo de organização e recursos humanos da Embraer, Hermann Ponte e Silva, não tem dúvidas de que o meio ambiente entrou definitivamente para a agenda estratégica das empresas. Ele acha que os índices de sustentabilidade das principais bolsas de valores mundiais e as pressões dos fundos de investimentos mudarão as ações das grandes empresas.

Também para André Gerdau Johannpeter, presidente da gigante do aço Gerdau, o tema mudanças climáticas está fortemente ligado à dimensão social da sustentabilidade, uma vez que as economias em desenvolvimento necessitam de energia e mobilidade para garantir patamares de Índice de Desenvolvimento Humano aceitáveis. Ele lembra que o Protocolo de Kyoto separa claramente os países desenvolvidos dos que necessitam crescer e define responsabilidades comuns, porém diferenciadas. "A produção de aço é crucial para o desenvolvimento e a qualidade de vida, pois o aço é material básico na geração de energia, transporte, infraestrutura, além de ser infinitamente reciclável." Para o presidente da Gerdau, os governos não devem estabelecer metas de redução determinadas por outras nações, mas primar pela manutenção da competitividade global. "O Estado deve ser indutor da sustentabilidade, ampliando estímulos, fiscais e de crédito que permitam atingir um desempenho ajustado às necessidades de cada nação."

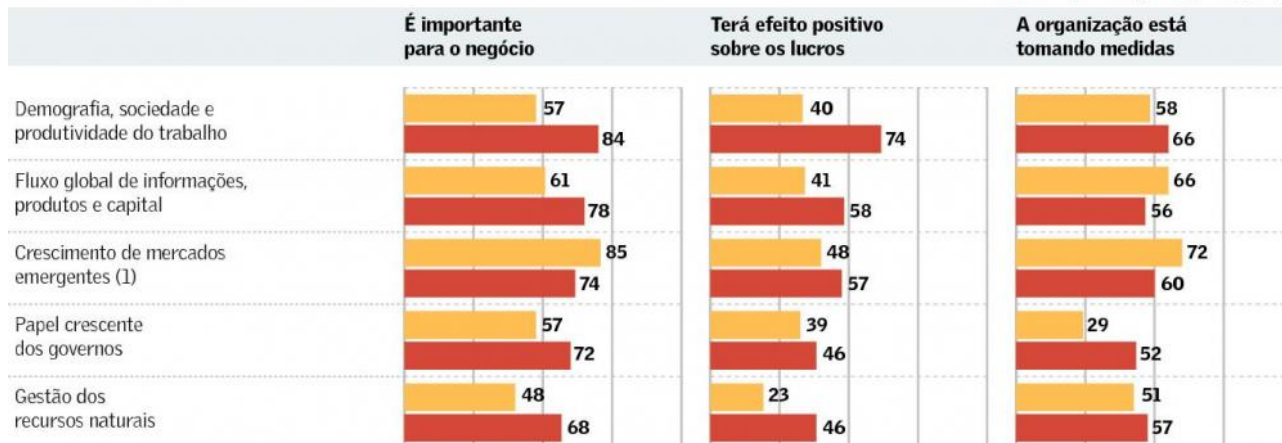
Para Wilson Ferreira Jr., presidente da CPFL, uma gestão que não considere os imperativos de sustentabilidade nunca será eficiente. Ele lembra que o tema da qualidade surgiu como bandeira nos anos 90 e hoje se incorporou ao modelo de gestão das organizações, e ninguém mais questiona sua necessidade. "Constato o mesmo em relação à sustentabilidade." Segundo ele, a CPFL tem participado do movimento pela sustentabilidade ao assumir compromissos voluntários (como levantamento e declaração de emissões de carbono) ou ao adotar mecanismos de gestão e prestação de contas. A CPFL tem trabalhado com o governo em temas como a regulamentação da Política Nacional de Mudanças Climáticas e acompanhado os posicionamentos na Convenção das Nações Unidas sobre Mudanças do Clima. Ferreira Jr. diz

estar convencido de que regulamentações das emissões de gases de efeito estufa são cruciais para manter o diferencial dos produtos brasileiros frente aos fabricados nos EUA, na Europa ou na China. "Um bom marco regulatório pode estimular a inovação e aumentar a eficiência", diz.

## Posições distintas

O que pensam os executivos sobre as novas influências globais - em %

Global (McKinsey) Brasil (Omni)



Fonte: Omni. (1) Crescimento de mercados emergentes além do Brasil

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 8 dez. 2010, Qualidade de Gestão, p. 5-7.

A utilização deste artigo é exclusiva para