



ESTRATÉGIA

Pankaj Ghemawat especialista em globalização

“Os portugueses têm de sair da zona de conforto”

JORGE NASCIMENTO RODRIGUES

Os empresários e investidores portugueses têm de saber lidar com as diferenças quando se internacionalizam e ir além da 'proximidade', seja ela o espaço europeu (em que se concentram) ou o de língua comum. Têm de ter em conta a geoeconomia em profunda transformação e saber diversificar, procurando os mercados que estão a dar cartas no crescimento mundial. Mas para isso não se devem deixar vencer ou intimidar pelas barreiras.

Esta foi a principal mensagem de Pankaj Ghemawat (um nome difícil, que ele aconselha que se leia assim: pun-kuj ghé-má-wut), de 51 anos, na conferência que realizou em Lisboa na AESE-Escola de Direção de Negócios no quadro do Programa de Alta Direção, e que reafirmou em entrevista. Nascido em Jodhpur, na Índia, é atualmente professor de estratégia global no IESE-Instituto de Estudos Superiores de la Empresa em Barcelona, depois de 25 anos a lecionar na Harvard Business School em Boston.

■ A principal mensagem que quis deixar em Lisboa é que os empresários portugueses têm de ser mais ousados na internacionalização?

■ Sim. Têm de sair da sua zona de conforto. Estão concentrados excessivamente na Europa. E os mercados europeus, em geral, não são os que mais vão crescer no futuro. É preciso avançar para lá dessa proximidade. A Espanha fez-lo no caso da América Latina. A ideia de uma expansão internacional incremental, passo a passo, não é o futuro. E a hiperfocalização na Europa é um enorme risco para o futuro. Onde é que vão estar os mercados de exportação e de investimento? — é essa a questão que se devem colocar.

■ E acha que os portugueses estão desatentos das novas realidades?

■ Veja bem: a Ásia nas exportações portuguesas representa até hoje apenas 7%, segundo as contas que fiz antes de preparar esta minha conferência aqui em Lisboa.

■ Mas devem evitar algumas ilusões, é esse o outro lado da moeda? A globalização continua a ser um mito muito propagandeado?

■ Temos de ter um método empírico — olhar os dados da realidade. Por isso eu falo de semiglobalização para dar uma noção mais realista e para insistir na questão de que continua a haver fronteiras, de que há diferenças e da importância de saber lidar com elas. E tenho a sensação de que o mito do “mundo plano” está a passar. Tudo começou com Ted Levitt nos anos 1980 e a ideia de uma estratégia para um mundo integrado de mercados, depois com Frances Cairncross e a “morte das distâncias” nos anos 1990 até à mais recente ideia de que o “mundo é plano” de Thomas Friedman.

■ E a realidade é madrastra, não é verdade?

■ Há, de facto, uma situação de semiglobalização em que, por exemplo, em 2010, as exportações são apenas 23% do produto mundial e os fluxos de investimento direto estrangeiro ocupam apenas uma fatia entre 6 a 10% da formação bruta de capital fixo. Entre outros indicadores que aponto que, em regra, se encaixam na “lei” dos 10%.

■ As redes sociais na web podem alterar as estratégias de internacionalização, facilitam a globalização?



FOTO: NUNO BOTEHO

■ É algo ainda novo e parece-me haver muito exagero à volta. Tenho algum ceticismo, por isso. O meu exemplo favorito nas tecnologias de informação é o Linux. É uma força poderosa de mudança. Na realidade, dá poder às pessoas — mesmo às pessoas pobres, como acontece no meu estado de origem na Índia, o Rajistão, onde os camponeses podem verificar quem é dono da terra.

■ A semiglobalização pode ainda accentuar-se mais se as políticas protecionistas e eventuais guerras de divisas ganharem predominância?

■ Estou muito preocupado com os desequilíbrios mundiais. Por exemplo, os excedentes chineses — eis algo com que nos devemos preocupar seriamente. Se esses caminhos que refere ganharem predominância, coisas realmente muito más podem acontecer.

■ A estratégia de projeção global das

grandes empresas das economias emergentes pode mudar esse contexto e reforçar a globalização? Por exemplo, o investimento chinês no estrangeiro excluindo o sector financeiro aumentou 36% em 2010.

■ Não creio que altere qualitativamente. Os grandes investimentos da China e da Índia no mundo não são mais do que 1 a 2% do PIB. A maioria desses investimentos fora são na energia, nos metais e em projetos agrícolas. Não creio que se trate de um novo tipo de estratégia.

■ Tem algum exemplo de internacionalização que o tenha surpreendido?

■ Há um caso fascinante — o da Orbea, do País Basco, o maior fabricante de bicicletas de Espanha, que é parte do grupo cooperativo Mondragón, mas que também fabrica roupa e capacetes. A empresa acabou por criar uma linha de montagem no Arkansas para o merca-

do americano em que apostou. Realizou a externalização das componentes menos importantes na China. Mas mantiveram o design no país de origem. É um excelente caso da estratégia de triplo A que recomendo.

■ Ter duas sedes, uma no país de origem, e outra numa região que se considere chave para o futuro, é uma boa solução?

■ A Cisco parece querer ser o modelo desse ponto de vista. Nomeou um chefe de globalização com sede em Bangalore, na Índia, cidade que foi designada como centro oriental de globalização. Julgo ser exequível em algumas funções, por exemplo o que fez a Wall-Mart com o centro de compras mundial em Shenzhen, no sul de Cantão, junto a Hong Kong. O mesmo fez a IBM que deslocou o responsável global de aprovisionamentos da região de Nova Iorque para a mesma cidade do sul

EVITE SER BIPOLAR

Pankaj Ghemawat tem insistido em alertar os empresários para a fantasia de que o “mundo é plano”. Os escritores ‘globalistas’ têm vendido a ideia de que a internacionalização de produtos e serviços é hoje um passeio triunfal por uma tapete vermelho, pois assistiríamos a uma uniformização do consumo (“uma convergência de gostos”, como dizia Ted Levitt) e a um desabar de barreiras geográficas, administrativas, culturais.

■ Todos os testes com perguntas que se fazem sobre indicadores de globalização revelam uma sobrestimação enorme, na ordem do dobro ou mesmo do triplo. “Continua a haver uma intuição muito exagerada sobre a globalização. As pessoas erram por margens enormes — dão largas ao exagero”, diz o professor de estratégia. Aliás, isso foi bem patente no teste que Ghemawat fez junto dos participantes do Programa de Alta Direção em Lisboa

■ O professor indiano de estratégia é particularmente ácido contra “a petulante superioridade das elites classificadas como ‘homens de Davos’ e globocratas, a insegurança terminal de todos aqueles que tentam estar atualizados ao dia, ou a utopia cândida dos internacionalistas”

■ Há quatro anos publicou na editora da Harvard Business School um primeiro manifesto contra esse mito, carregado de exemplos práticos e com ‘dicas’ práticas, que intitulou ‘Redefinindo a Estratégia Global — atravessando fronteiras num mundo em que as diferenças ainda contam’

■ Nesse livro, Ghemawat desenvolve um modelo de avaliação das distâncias (culturais, administrativas, geográficas e económicas) para tornar visíveis as diferenças tanto nacionais como a nível sectorial e advoga uma paleta de estratégias de criação de valor que designa por triplo A: adaptação, agregação e arbitragem. Recomenda que se evitem “atitudes bipolares face à globalização” — da euforia à negação ou vice-versa.

da China, onde ficou sediada essa função. Mas criar centros de poder iguais parece-me muito mais difícil. A matriz que se cria é muito complicada. E há um problema crítico — se quiser reatuar, como é? Sou, por isso, um pouco cético.

■ Qual é a sua principal mensagem no novo livro que vai lançar em maio intitulado “Word 3.0”?

■ Que a ideia do “mundo é plano” é terivelmente errada. O que é fundamental é reconhecer as semelhanças, mas também as profundas diferenças entre países que têm de ser tomadas bem a sério. Os níveis de globalização, como já referi, são ainda limitados. Por isso falo de semiglobalização. Mas isso não invalida que não haja muitas oportunidades por descobrir — se souber lidar com as diferenças. É esse o mundo 3.0 de que falo no livro.