

# 20 centros e nenhuma central



UMA NOVA FORMA DE ORGANIZAÇÃO DE ATUAÇÃO GLOBALIZADA, BASEADA EM PAÍSES QUE SIRVAM DE “PORTA DE ENTRADA” PARA SUAS REGIÕES E EM CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO (HUBS), VIABILIZA MAIOR LUCRATIVIDADE, AFIRMAM OS ESPECIALISTAS EM ESTRATÉGIA C.K. PRAHALAD E HRISHI BHATTACHARYYA

**E**m que pese a crise financeira mundial, as perspectivas de crescimento para as corporações multinacionais continuam a se expandir. Na Ásia, na América Latina, na África e no Leste Europeu, há mais de 4 bilhões de novos potenciais consumidores, com renda e aspirações crescentes, que estão criando um mercado sem precedentes para todos os tipos de bens e serviços. Eles querem adquirir casa própria, se alimentar com comidas nutritivas e ter boa variedade de opções de entretenimento à disposição. Também querem pasta de dentes, telefones celulares e motocicletas. Para atender a essas necessidades, as empresas que fazem parte do mercado B2B (*business-to-business*, ou entre empresas) serão chamadas a fornecer produtos químicos, material de construção, máquinas, energia elétrica e muito mais.

Muitos líderes empresariais reconhecem essas oportunidades, mas poucos estão desenvolvendo as capacidades ou a gestão de que precisarão para concretizar seu pleno potencial. Eles continuam vendo esses novos mercados como “mercados emergentes”, separados dos atuais clientes no mundo industrializado. Muitas empresas não se reorganizaram para servir uma economia totalmente globalizada. Por exemplo: uma grande e tradicional multinacional registra crescimentos anuais da ordem de 9% nos países em desenvolvimento e de apenas 2% nos mercados maduros de países desenvolvidos. Cerca de um terço de seu faturamento e aproximadamente dois quintos de seus lucros já vêm dos chamados mercados emergentes, e essas participações aumentam cada trimestre. Na comparação

---

com outros líderes de empresas, os executivos de alto escalão dessa companhia têm um pensamento avançado; eles dizem que desejam vender seus produtos em todo o mundo. Mas suas ações nos contam outra história. Seu centro de gravidade ainda é na América do Norte e na Europa. É nessas regiões que três quartos de seus ativos estão localizados e onde 88 dos 100 executivos seniores cresceram. Esses executivos viveram primordialmente em mercados desenvolvidos; eles conviveram basicamente com pessoas de mesmo *background*; no trabalho, eles contrataram pessoas que tinham seu mesmo perfil, indicando-as rapidamente para a promoção; e todos eles compartilham a mesma lógica dominante na forma de tomar decisões. Por isso tudo, não surpreende que eles vejam os mercados desenvolvidos e emergentes como distintos uns dos outros e que eles não possuam nem uma estrutura nem uma estratégia para integrá-los.

O que aconteceria se os executivos de uma empresa levassem realmente a sério a nova classe média que surge em tantos países? Como eles organizariam suas companhias para oferecer produtos e serviços para esses novos consumidores? Eles poderiam começar pelos 20 países do mundo que servem como “porta de entrada” para regiões próximas. Aproveitando-se do capital, dos talentos e dos recursos desses países de entrada, as empresas poderiam estabelecer, em cada um deles, seu próprio centro de distribuição corporativo (*hub*), com escritórios com capacidades suficientes em marketing, manufatura e logística, a fim de manter uma presença forte em todos os mercados da região a que esse país-chave dá acesso. As empresas poderiam, dessa maneira, integrar seus centros de distribuição, formando uma rede mundial capaz de diferenciá-las de seus concorrentes.

Por meio desse tipo de organização, todos os países poderiam ser servidos com apenas cerca de 20 escritórios básicos, com redes que integrariam a fabricação, a pesquisa e desenvolvimento, e as funções de logística. E essas empresas, em vez de agir como se seu corpo central de gestão estivesse enraizado no país de origem, poderia também desenvolver um corpo internacional de gestão sênior, a partir de seus 20 (ou um pouco mais) centros de distribuição, tratando todos os executivos desses centros com o mesmo grau de importância para o futuro da companhia. Embora nenhuma empresa esteja ainda plenamente organizada dessa forma, há razões para acreditar que as mais bem-sucedidas companhias no futuro estarão baseadas nesse tipo de estrutura, que combina portas de entrada e centros de distribuição.

### **Complexidade**

Líderes de multinacionais já estão cansados de ouvir que entrar em mercados emergentes vai exigir que eles saiam de sua “zona de conforto”. Mas o maior desafio não é a falta de familiaridade com o novo cenário; é a complexidade.

Por exemplo: há mais de 190 países em todo o mundo. Cada um deles possui história, cultura e regime de leis próprios. As pessoas falam diferentes línguas, comem alimentos diversos e frequentam não as mesmas religiões. Há uma diversidade considerável de ocupação, renda, ética e comportamentos entre elas. E, quanto mais claramente essa complexidade é reconhecida, mais claramente os executivos percebem a necessidade de compreensão das especificidades locais e mais ameaçador se torna o desafio de entrar em mercados emergentes.

Atualmente, a maioria das empresas tenta “virar global” pela centralização ou pela descentralização. As que descentralizam se configuram como uma única sede, quatro ou cinco escritórios regionais (talvez na América do Norte, na América Latina, na Europa, na Ásia, no Oriente Médio e na África), e separam os executivos para cada país. Elas deixam que os executivos de cada local tomem a maioria das decisões, tornando-se o ponto central de todas as relações de marketing e governança e, em alguns casos, também de fabricação. Frequentemente, os executivos do país adaptam produtos e serviços para atender às necessidades de sua população. Essa estrutura tende a produzir grandes volumes de burocracia e portfólios desnecessariamente complexos. Uma empresa de bens de consumo introduziu mais de 50 variedades de sopa de tomate somente no território europeu. Mesmo que essas empresas consigam se expandir em alguns mercados, elas se

Atualmente,  
a maioria das  
empresas tenta  
“virar global”  
pela centralização  
ou pela  
descentralização.  
Ambas as  
formas têm  
desvantagens

restringem em outros, comercializando apenas para alguns segmentos de clientes (quase sempre os mais ricos) e descartando os 50% da população com renda mais baixa.

Outras multinacionais preferem a centralização. Elas buscam uma abordagem unificada em relação a todos os mercados ao redor do mundo. A centralização é igualmente problemática. Por exemplo: há mais de 50 países somente na África. Se uma grande corporação tenta gerenciar todos esses países a partir de uma abordagem de sua sede, em vez de responder a necessidades locais específicas, o risco de perder oportunidades é imenso.

A estrutura que combina porta de entrada e centro de distribuição representa uma terceira opção: um modelo híbrido que reduz a tensão entre integração global e capacidade de resposta local. Os líderes empresariais que atuam em organizações de estilo único em países que servem de porta de entrada possuem uma base natural a partir da qual podem expandir para mercados próximos.

Está relativamente claro quais países se apresentam como portas de entrada mais promissoras. O Fundo Monetário Internacional (FMI) classifica 31 países como desenvolvidos (ou industrializados), mas apenas dez desses países respondem por 90% das atividades econômicas e 70% da população do mundo industrializado. Esses países são: Estados Unidos, Japão, Alemanha, Reino Unido, França, Itália, Espanha, Canadá, Austrália e Holanda. Com eles servindo como porta de entrada, é possível fornecer produtos e serviços para clientes em todos os demais países do mundo industrializado.

Da mesma forma, no mundo em desenvolvimento, sete países –China, Índia, Brasil, Rússia, México, África do Sul e Tailândia– representam 3,1 bilhões de pessoas (70% da população e 80% do poder econômico do mundo em desenvolvimento). Eles contam com inúmeras qualidades que os fazem portas de entrada valiosas para as regiões vizinhas. Eles já possuem grande mercado para bens e serviços e um mercado potencial ainda maior. Esses países também estão bem equipados como produtores de bens, com qualidade e inovação em condições de competir ou até mesmo superar o que é fabricado pelas nações desenvolvidas. Eles contam com mão-de-obra de baixo custo e, ao mesmo tempo, com alto grau de habilidades. Eles podem oferecer a empresas de atuação mundial uma infraestrutura razoavelmente bem estruturada de logística e educação: estradas, portos, energia e escolas. Também apresentam infraestrutura institucional emergente (leis e regulamentações), além do desejo de se tornar parte do sistema comercial e legal internacional. Muitos desses países estão preparados para servir como base para atividades de P&D, manufatura e *back-office*. Por fim, cada um deles como porta de entrada está naturalmente alinhado com as nações vizinhas.

Juntos, os 17 países que servem de porta de entrada –10 do mundo industrializado e 7 dos mercados emergentes– respondem por cerca de 80% da atividade econômica mundial e 70% dos 6,6 bilhões de habitantes do planeta. Uma empresa multinacional pode expandir suas atividades pelo mundo de forma mais efetiva ao fazer com que sua prioridade seja estabelecer centros de distribuição nessas nações porta de entrada. Esses pontos centrais teriam poder sobre a maior parte dos componentes da gestão do negócio: cadeia de fornecimento, desenvolvimento e lançamento de produtos, marketing, gestão da marca, aquisições e recrutamento de talentos. Os líderes dos centros de distribuição se reportariam diretamente ao presidente da empresa, encontrando-se com ele regularmente, como parte da equipe de gestão mais sênior.

Cada centro de distribuição teria a responsabilidade primária de servir o mercado que é porta de entrada, mais outros mercados de alcance regional (em geral, entre cinco e dez outros países), todos eles com conhecimento logístico local e percepção cultural que uma equipe corporativa distante não poderia oferecer.

Por exemplo: o centro de distribuição da Alemanha pode fazer a gestão da Suíça, Áustria e Hungria; o Brasil pode dar apoio a Argentina, Uruguai, Paraguai, Bolívia e Chile; a partir do México, pode-se cobrir Colômbia, Venezuela, Peru e Equador. Nos países que não servem como ponto central, haveria apenas uma empresa para atendimento direto ao cliente. Tudo o mais seria administrado pelo centro de distribuição. Por exemplo: um centro de distribuição poderia supervisionar 15 ou 20 unidades de fabricação, oferecen-

do ganhos de escala e, ao mesmo tempo, garantindo autonomia local suficiente para ter sucesso nos mercados locais. Alguns desses centros de distribuição, como na Índia, podem cobrir todos os aspectos da atividade empresarial –marketing, produção, pesquisa e desenvolvimento, logística e serviços– de alguns regiões, enquanto outros países, como Turquia e Indonésia, precisam começar com uma cadeia de fornecimento centrada no cliente e progressivamente desenvolver capacidades em outras funções.

## MÉTRICAS PARA MERCADOS EMERGENTES

**R**econhecidamente, muitos líderes corporativos talvez achem o conceito de portas de entrada e centros de distribuição perturbador. Muitos podem tentar evitar essa mudança totalmente, permanecendo em sua região de origem. Só que, dessa forma, eles correm um terrível risco. Estrategistas empresariais do Ocidente já compreenderam, em princípio, a importância de uma estratégia global, mas eles insistem em subestimar o potencial de criação de valor dos países em desenvolvimento. Persiste a premissa de que economias emergentes não representam mercados viáveis, porque seus consumidores não podem pagar pelos produtos e serviços oferecidos pelas multinacionais. Os gestores ocidentais também tendem a subestimar as capacidades e os talentos nesses países, geralmente baseados no entendimento de que os potenciais funcionários não possuem a educação e o treinamento que atendam aos padrões ocidentais. Eles também superestimam o predomínio da corrupção, da falta de qualidade, dos riscos de desabastecimento e da impossibilidade de depender de compras nesses países. Por exemplo: gestores ocidentais talvez tratem os recentes escândalos sobre qualidade de brinquedos e ingredientes farmacêuticos da China como indicativos do comportamento de todo o país.

Mais importante ainda, os executivos ocidentais geralmente fazem um julgamento equivocado sobre a lucratividade das atividades nos mercados emergentes. Uma das razões para isso são os erros na forma como a atividade econômica nacional é tradicionalmente medida. A métrica com mais frequência aceita, o Produto Interno Bruto (PIB), que representa o valor financeiro de todos os bens e serviços produzidos em um país em dado ano, é convertida da moeda local para o dólar americano, para fins de comparação. Dessa maneira, acaba distorcida pelas taxas de câmbio. Um parâmetro de comparação mais preciso, que representa o poder de compra dos consumidores do mercado local, é o poder de compra paritário

(tratado internacionalmente pela sigla PPP), baseado na comparação dos preços de uma cesta de produtos típica em diferentes mercados.

Quando analisado em dólares PPP, o PIB nos informa quão significativamente o mundo vem mudando desde 1997. Naquele ano, nenhum país emergente fazia parte da lista do FMI das dez maiores economias do mundo (em volume de atividade). Em 2007, China, Índia, Brasil e Rússia integravam essa lista. Nesse *ranking* baseado no dólar PPP, China possui um PIB maior do que o do Japão; China e Índia estão ambas à frente da Alemanha, Reino Unido, França e Itália; Brasil, Rússia e México ultrapassam Espanha, Canadá, Austrália e Holanda. E as economias do mundo em desenvolvimento estão crescendo a taxas de mais de 5% ao ano, o dobro das taxas previstas para os países desenvolvidos. China e Índia estão crescendo mais de 9% ao ano.

Se não indicassem mais nada, esses dados já serviriam para desafiar a categorização tradicional das economias em ricas e pobres. Essa distinção está se tornando rapidamente obsoleta, na medida em que economias “pobres” de mercados emergentes se desenvolvem rapidamente em escala e complexidade. O poder de compra das donas de casa na Coreia do Sul, África do Sul, México, Rússia e Brasil não é muito diferente do de suas colegas na Espanha ou em Portugal. As oportunidades de crescimento são especialmente evidentes quando dizem respeito a produtos que são normalmente associados com uma economia vibrante: telefones celulares, carros, televisões e microcomputadores. De forma semelhante, as oportunidades de lucro no atendimento à base da pirâmide não existem apenas nos mercados emergentes. Por exemplo: as pessoas nos EUA que não podem pagar por um plano de saúde não é apenas um problema político; elas representam um mercado de baixo custo para serviços de saúde preventiva, que algumas empresas, como o Wal-Mart, começam a atender.

Há ainda outra consequência financeira, esquecida com frequência pelos estrategistas corporativos: quando o faturamento ou o retorno de um mercado emergente, como a Índia, são contabilizados em dólares americanos ou euros, eles tendem a parecer menores do que são por conta das conversões de moeda. Em outras palavras, a maioria das companhias não incorpora o efeito do PPP e o câmbio ao avaliar seus investimentos.

Para entender o significado disso, imagine uma multinacional que invista US\$ 1 milhão em tecnologia de fabricação nos EUA e o mesmo valor na Índia. Um dólar valia cerca de 40 rupias na Índia pela taxa de câmbio de dezembro de 2007. No entanto, na Índia são necessários apenas Rp 9 para comprar artigos que nos EUA valem US\$ 1. Portanto, um investimento de US\$ 1 na Índia equivale em poder de compra (ou, em outras palavras, compra o mesmo volume de produção) a cerca de US\$ 4,40 nos EUA. Essa taxa, de 4,4 para 1, é o multiplicador de investimento para a Índia. Todo país em desenvolvimento possui seu multiplicador de investimento. Mesmo quando esse parâmetro não é observado, ele está, na prática, funcionando. É por isso que faz muito mais sentido fabricar produtos na Índia para vender nos EUA do que o contrário.

O multiplicador de investimento representa o ponto final do ideal mercantilista de comprar matéria-prima nos países subdesenvolvidos, produzi-los nas nações industrializadas, vender os produtos acabados para uma elite de consumidores no país subdesenvolvido e levar os lucros de volta para o país-sede. É muito mais eficiente, do ponto de vista dos custos, fabricar e vender ao redor do mundo a partir de uma rede global que inclua os mercados em desenvolvimento. Em outras palavras, faz sentido tratar os países em desenvolvimento como parte integral do sistema mundial, transferindo lucros por meio de produtos, e não por meio do câmbio. **(C.K. Prahalad e Hrishu Bhattacharyya)**

As portas de entrada mais promissoras são os países industrializados e alguns dos emergentes, como os brics e o México

Pontos de distribuição em mercados maiores, como Estados Unidos, Brasil ou China, podem criar marcas próprias regionais. Moçambique e Quênia podem receber produtos desenvolvidos na África do Sul, assim como Áustria e Dinamarca atualmente já aceitam produtos desenvolvidos na Alemanha.

Essa abordagem baseada em portas de entrada permitiria a uma multinacional atender consumidores em cada um dos níveis de renda da pirâmide social, dos mais ricos aos mais pobres, em todos os países em que opera. Além disso, na maioria das multinacionais, uma estrutura baseada em portas de entrada e centros de distribuição reduziria os custos de distribuição em torno de 20% e os custos administrativos em torno de dois terços. Embora muitas companhias provavelmente tornem mais fácil seu caminho em direção a essa configuração estabelecendo pontos centrais em apenas 17 países portas de entrada, os competidores mais bem-sucedidos serão logo levados a criar centros de distribuição em todos eles. E, nos próximos anos, outros países, como Vietnã e Nigéria, poderão se tornar eles próprios portas de entrada.

Muitas empresas já experimentaram esse tipo de estrutura no marketing, organizando suas linhas de produto na América do Norte e na Europa por meio de países “líderes”. Outras empresas, como GE, Siemens, Philips e Intel, transferiram sua produção, seus serviços e a área de P&D para a China e Índia, com clara intenção de desenvolver uma presença na região próxima. Nenhuma empresa, no entanto, de que nós tenhamos conhecimento já levou o conceito a suas consequências de maior potencial, operando a maioria ou todas as funções sob uma estrutura de centro de distribuição e criando uma rede global para integrar tudo.

Uma estrutura baseada em portas de entrada e centros de distribuição pode ser flexível. O centro de distribuição localizado na China pode fabricar artigos para a China Continental, outros mercados asiáticos, Oriente Médio, Europa e Estados Unidos. Da mesma forma, um mercado consumidor vibrante não precisa depender de um único centro de distribuição. Um centro de distribuição norte-americano pode receber artigos do Brasil, da China e do México. Todos os centros estariam provavelmente envolvidos com a produção, mas somente alguns incorporariam a área de P&D. A configuração desses centros especializados em P&D não precisa seguir as pegadas da produção e da logística; P&D e serviços têm uma utilização mais intensiva de talentos, e a preocupação com a proteção intelectual é maior na área de P&D.

Talvez a maior vantagem desse tipo de estrutura esteja relacionada com a mudança de papel da estrutura central da empresa. Em uma multinacional que tenha implantado plenamente o modelo de porta de entrada e centro de distribuição, o comitê de executivos de mais alto escalão conta com a presença de líderes de todos os centros de distribuição; a gestão é diversificada nos diferentes países-chave, sejam eles do mundo desenvolvido ou em desenvolvimento. Pela primeira vez, as pessoas no topo da hierarquia global ficam próximas do local em que as ações são implantadas; elas estão fisicamente próximas de seus consumidores e de seus mercados. É bem mais fácil promover profissionais talentosos na hierarquia, até a posição de presidente, não importa de que centro de distribuição esse profissional venha. Plataformas corporativas essenciais para o sucesso, nos setores de produção, marketing e P&D, estão disponíveis em todo o mundo, fazendo com que o “dia de negócios” supere as 24 horas sem que se dependa de serviços terceirizados. É a versão moderna de um império em que o sol nunca se põe.

### Alcance e riscos

Os executivos que analisaram a estrutura de porta de entrada e centro de distribuição levantam duas objeções:

- O marketing dos centros de distribuição é mesmo capaz de chegar a consumidores de países próximos? Eles não enfrentarão as mesmas barreiras culturais que bloqueiam as empresas de atuação mundial?
- O risco de migrar para esse modelo não é muito alto?

Quanto à primeira questão, a experiência de muitas corporações sugere que os profissionais de marketing baseados em centros de distribuição têm mais possibilidades de

Uma vantagem do formato “porta de entrada e centro de distribuição” é o surgimento de uma liderança distribuída na empresa

encontrar os aspectos comuns que transcendam as diferenças. Por exemplo: uma empresa de comidas e bebidas para crianças que estava entrando na China realizou um estudo que mostrou que a maioria dos pais toma decisões baseadas nos desejos delas quanto à qualidade de vida dos filhos, mais do que em objetivos próprios.

A partir dessa pesquisa, a empresa desenvolveu uma marca focada na melhora das condições das crianças. Os produtos as ajudariam a se tornar mais saudáveis e mais “esertas”, além de crescer mais fortes e ficar mais altas. Todos os alimentos e bebidas continham pelo menos 10% das proteínas diárias indicadas pelos nutricionistas; os benefícios eram clinicamente comprovados e endossados por médicos. Os produtos também eram fabricados com ingredientes naturais, como leite, frutas, cereais, grãos e soja. E eram embalados de forma que podiam ser consumidos em casa, na escola ou no *playground*. O preço era acessível a pessoas de renda baixa, ainda que fossem anunciados com uma imagem de padrão internacional e alta qualidade. Embora os produtos específicos variassem geograficamente (o sorvete era popular num país; bebidas à base de soja, em outro), a identidade essencial da marca era universal o suficiente para valer para toda a região, e a ideia é agora chegar a outros mercados na Ásia, à África e à América Latina.

Quanto à segunda questão que executivos céticos levantam, sobre o risco de mudar para esse modelo, vale dizer que há sempre riscos envolvidos na gestão de empreendimentos distantes, como o de perder acesso a fornecedores essenciais. Mas, na verdade, boa parte das grandes empresas já abraçou esse risco, ao decidir terceirizar partes de seu processo de negócio e de suas operações de manufatura.

Hoje, por exemplo, todos os fabricantes de microcomputadores estão comprando principalmente da China. Diferentemente, no modelo de porta de entrada e centro de distribuição, os riscos podem ser espalhados por dez ou mais localidades, com múltiplos centros de produção e P&D. Problemas em qualquer uma dessas localidades podem ser compensados por outras partes da mesma rede. O mercado dos EUA pode ser atendido pelo Brasil assim como pela China. Os centros de distribuição também podem oferecer múltiplos centros para inovação, além de oportunidades de aprendizado de um com o outro.

A estrutura que propomos aqui envolve um princípio básico de *management* válido para empreendimentos de todo o mundo: nem a capacidade de resposta local nem a integração global devem ser baseadas em aspectos ideológicos. Isso representa um novo modelo para as corporações globais baseado não nas prioridades do país-sede, mas nas necessidades do mercado e na possibilidade de fazer o trabalho onde ele pode ser realizado da maneira mais eficiente e lucrativa. ●

© **strategy+business**

**Reproduzido com autorização da *strategy+business*, revista de gestão trimestral da firma de consultoria Booz Allen Hamilton.**

C.K. Prahalad é professor de estratégia corporativa da University of Michigan. É coautor, com M.S. Krishnan, do livro *A Nova Era da Inovação* (ed. Campus/Elsevier) e autor do *best-seller A Riqueza na Base da Pirâmide* (ed. Bookman). Hrishikesh (Hrishi) Bhattacharyya foi vice-presidente da Unilever com responsabilidades de alcance mundial nas categorias de saúde e bem-estar. É consultor de empresas e também professor da University of Michigan e da London Business School.