

JOSÉ PORFÍRIO

“Globalização”, “Aldeia Global”, “Nova Ordem Económica Mundial” são hoje temas tão debatidos e referidos em literatura tão abundante e variada que, pela sua insistente repetição parecem ser já vocábulos com largas dezenas de anos. Porém, estes termos são ainda muito jovens no vocabulário mundial, tendo sido preferidos pela primeira vez em 1991, após a Guerra do Golfo, não obstante, na realidade, na sua essência, se refiram a um fenómeno tão antigo quanto a própria humanidade.

Na verdade, a referência insistente que hoje em dia se faz ao processo de globalização apresenta este fenómeno como algo recente que afecta a vida de todos nós e que exige inúmeras precauções, por um lado pelos “perigos” escondidos e, por outro lado, por obrigar a uma atenção redobrada afim de se poderem aproveitar as oportunidades provenientes deste processo.

Assumir que a globalização é um fenómeno recente apresenta-se porém como uma postura irrealista e galvanizadora da importância histórica mais recente.

Já em meados do século XIX, podia ler-se no “Manifesto Comunista” de Marx a seguinte afirmação:

*“... Pela exploração do mercado mundial, a burguesia imprime um carácter cosmopolita à produção e ao consumo em todos os países. Para desespero dos reaccionários, ela retirou à indústria a sua base nacional. As velhas indústrias nacionais foram destruídas e continuam a sê-lo diariamente. São suplantadas por novas indústrias, cuja introdução se torna uma questão vital para todas as nações civilizadas, indústrias que não empregam mais matérias-primas nacionais, mas sim matérias-primas vindas de regiões mais distantes, cujos produtos se consomem, não somente no próprio país mas em todas as partes do globo. Em lugar das antigas necessidades,*

*satisfeitas pelos produtos nacionais, nascem novas necessidades que reclamam para a sua satisfação os produtos das regiões mais longínquas e dos climas mais diversos. Em lugar do antigo isolamento de regiões e nações que se bastavam a si próprias, desenvolve-se um intercâmbio universal, uma universal interdependência das nações. E isto se refere tanto à produção material como à produção intelectual. As criações intelectuais de uma nação tornam-se propriedade comum de todas. A estreiteza e o exclusivismo nacionais tornam-se cada vez mais impossíveis; das inúmeras literaturas nacionais e locais, nasce uma literatura universal...*

Esta breve passagem mostra de forma sucinta e elucidativa que as características de base do fenómeno da globalização, hoje tão badaladas, eram já em meados do Século XIX um facto bem marcante da actualidade de então.

Dito isto, parecerá mais realista o empreendimento de uma pequena reflexão histórica afim de se poder constatar uma outra realidade, bem diferente da anteriormente preconizada, e que se consubstancia naqueles que defendem que a globalização é antes um processo histórico cultural bem mais antigo que aquilo que hoje em dia se pretende demonstrar.

Uma breve pesquisa na literatura sobre o assunto evidencia que, de forma mais ou menos insistente, e contribuindo para a elevação do orgulho português, que a globalização começou verdadeiramente na época dos Descobrimentos Portugueses, Séculos XV e XVI.

Na verdade, embora podendo ferir o orgulho nacional, seria tentado a afirmar que a globalização é um processo bem mais antigo, que encontra as suas raízes no desenvolvimento da raça humana e na sua implantação pelos diversos locais do nosso Planeta.

Será que aquilo que os nossos antepassados de há milhares de anos, descendentes dos primatas ou não, fizeram quando se dividiram em colónias e povoaram a Terra impondo a sua presença a outras espécies não se poderá chamar de globalização?

Não seria esta talvez a primeira vaga de um processo de globalização que ainda hoje se prolonga? Talvez não no sentido pernicioso do tema, pelo menos para a raça humana, mas com as suas próprias características em função dos meios disponíveis então!

Porém, para algumas espécies animais que ameaçavam localmente a hegemonia e o desenvolvimento das diferentes tribos estabelecidas nas diferentes regiões, essa globalização, não haverá grandes dúvidas em afirmar, que se tornou perniciosa, acabando com a morte e extinção delas mesmas.

Uma consequência deste primeiro passo no sentido da globalização foi que, à biodiversidade do Planeta Terra se juntava pela primeira vez o fenómeno da homodiversidade, aquele porque hoje mesmo tanto se fala como o efeito, talvez mais nefasto, deste fenómeno.

Na sua essência, o fenómeno descrito, porém, significou uma globalização humana do Planeta, como o comprovam decerto inúmeras teorias da História Antiga e da própria Antropologia.

Um factor decerto importante para a coexistência desta homodiversidade seria a falta de meios de transporte, que permitiu que as diferentes tribos colonizadoras de diferentes regiões do nosso Planeta desenvolvessem hábitos e costumes próprios, numa multiplicidade de culturas que se enraizaram em cada povo e acompanharam a evolução de cada espécie ao longo de milhares e milhares de anos.

Esta homodiversidade poderá ser igualmente considerada o embrião do processo de globalização hoje vivido e a origem para a conotação negativa hoje atribuída ao fenómeno da globalização cultural inerente ao processo de globalização presente.

Se um segundo marco no processo de globalização fosse possível apontar, decerto este se situaria então na época dos Descobrimentos Portugueses, centenas de milhares de anos depois.

O desenvolvimento dos transportes marítimos e a avidez pela descoberta de novos Mundos e novas culturas, veio então originar uma globalização imposta nalguns casos pela força das armas e que, pela primeira vez iria obrigar a adaptações culturais pela imposição de um novo paradigma de vida levado pelos exploradores europeus destes novos mundos. Iniciou-se neste processo a globalização do conhecimento e da cultura europeia onde o poderio militar era significativo e certamente superior ao dos demais países de então.

A divisão do Mundo para as duas potências de então, Portugal e Espanha, conforme ditado pelo Tratado de Tordesilhas, teria sido uma primeira tentativa tímida de unificação planetária através da globalização, que apenas falharia dado não estarem ainda criadas as condições para o sucesso de um empreendimento desta envergadura.

Será que aquilo que sentiram muitos povos africanos, americanos, do Médio Oriente e, de alguma forma da Ásia, não se poderá comparar, *mutatis mutantis*, com aquilo que hoje em dia a generalidade das culturas sente com a 'coca colonização' ou o espalhar da MacDonaldis ou das últimas modas italianas?

Nesta época, diversas sublevações surgidas pela natural resistência dos diversos povos a uma aculturação imposta muitas vezes pela força das armas e pela subjugação declarada, travaram de algum modo os potenciais efeitos deste empreendimento.

Tal fenómeno só foi decerto permitido pela lentidão de circulação da informação sujeita às delongas do transporte marítimo (avançado porém para o período), pois a deslocação de tropas com este fim seria sempre morosa e de logística bem complicada para a época.

A Ásia foi sempre um reduto pouco explorado neste processo, quer pela sua distância geográfica, quer pela sua intrincada cultura própria e de difícil com-

preensão para as demais potências colonizadoras da época, o que era possível face ao forte encerramento das fronteiras que dificultava a circulação da informação e a travessia daquele território pela maré de exploradores de então.

Excepção à regra constituíram os diversos territórios de presença dos portugueses na Ásia e também Médio Oriente, (alguns deles, como foi o caso de Macau, até há bem pouco tempo), que constituíram já um embrião daquilo que seria a força globalizadora de hoje, baseada mais na força das palavras e da "sedução político-económica", que propriamente na força das armas.

Não obstante o relativo fracasso histórico destas tentativas globalizadoras, uma evidência é incontornável, a redução da homodiversidade daí resultante foi um facto de não retorno e um passo importante para o seu desenvolvimento.

Não foi preciso esperar outras centenas de milhares de anos, mas apenas um quarto de século para que uma nova vaga de globalização se "abatesse" sobre o nosso Globo. Desta feita, com o epicentro no Reino Unido e culminando com um processo ambicioso de Desenvolvimento Industrial aliado ao conhecimento científico, que foi apelidado de Revolução Industrial.

As antigas potências colonizadoras do Séc. XV e XVI — Portugal e Espanha — que teriam naquela época decidido trocar o "Conhecimento Científico" pelas Riquezas vindas dos Novos Mundos descobertos, cederam, com a prática destas políticas, o seu lugar à nova potência emergente, o Reino Unido que, com o processo de Revolução Industrial, lançava assim numa iniciativa sem precedentes, as amarras para uma Terceira Vaga da Globalização, decerto apoiado em moldes mais fáceis de entender à luz do fenómeno actual que em face do meio-ambiente vivido até àquela data.

Tendo em consideração os efeitos originados pela maior rapidez de informação e o desenvolvimento do comércio mundial daqui surgido, será inquestionável que o impacto desta vaga globalizadora foi bem maior que o daquelas que a precederam.

Se um termo quiséssemos utilizar afim de resumir este passo da Humanidade, poderíamos dizer que ele seria "Globalização da Produção", naturalmente acompanhada de um aprofundamento das características dos processos anteriores de "Globalização Comercial" e, de alguma forma, ainda tímida, "Globalização Cultural".

O desenvolvimento dos meios de comunicação, como o telégrafo e o telefone, bem como a generalização da imprensa escrita são apenas alguns exemplos eventualmente hoje já ultrapassados, mas que representaram muito para os povos de então e que permitiram o aprofundamento da integração produtiva e comercial das economias mundiais.

Apenas pouco mais de um século depois da Revolução Industrial, ou seja, nos finais do Século XIX, início do Século XX, a generalização do uso destes novos meios de comunicação como o telefone e a televisão e o desenvolvimento dos transportes originaria o advento de um novo marco neste processo de globalização que ficaria conhecida como a Segunda Revolução Industrial.

A Globalização de Mercados poderá ser entendido como a nova conquista desta Quarta vaga da Globalização, a acrescentar à Globalização do Comércio e da Produção já previamente realizadas.

O Mundo passou a ser encarado pelo poder económico destas novas potências políticas e económicas — e não exclusivamente militares — como uma referência para a obtenção de matérias-primas, local privilegiado de realização de investimentos e mercado de escoamento dos produtos excedentários, resultantes dos processos produtivos mais eficientes e de maior capacidade. Com esta etapa, ainda fundamentalmente assente numa mecânica industrial, começavam-se já a desenvolver mecanismos financeiros que mais tarde iriam subjugar esses mesmos intuitos industriais da Globalização.

Não seria preciso esperar muito mais de meio século, porém para que um novo momento da Globalização se iniciasse.

No final dos anos 70, início dos anos 80, o desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação vieram originar o aparecimento de uma Quinta etapa do processo de Globalização, caracterizado desta feita pela Globalização Tecnológica e da Informação que permitiram os fenómenos de Globalização Financeira e dos Padrões Culturais e de Consumo que hoje em dia vivemos.

De comum, cada uma das Cinco Etapas referidas têm o facto de intensificarem os fenómenos globalizantes verificados nas etapas anteriores, e desenvolverem novos processos, tendentes a homogeneizar a ainda restante diversidade da espécie humana, fechando assim um ciclo iniciado há centenas de milhares de anos atrás.

Igualmente em comum, cada uma destas etapas tem a incessante maior rapidez dos acontecimentos que lhes estão inerentes. Será esta sucessão ininterrupta de acontecimentos que, num fenómeno de rapidez incompreensível e de efeitos incalculáveis, ultrapassando mesmo a capacidade de compreensão humana e assim da interpretação desses mesmos acontecimentos, levanta hoje fortes resistências ao próprio processo de globalização.

O fenómeno reactivo da biodiversidade do ecossistema terrestre teria sido uma das primeiras manifestações do nosso planeta aos desequilíbrios provocados por estes fenómenos, com um efeito ao nível do desequilíbrio do próprio ecossistema.

O aparecimento de movimentos xenófobos, nacionalistas ou culturalistas é eventualmente a forma de reacção da própria espécie humana aos desequilíbrios culturais e sociais provocados pela globalização.

A própria homodiversidade, traduzida numa multiplicidade de raças, sociedades e culturas próprias, encontra-se "ameaçada" naquilo que ela poderá ter de bom. Resta saber se aquilo que a globalização nos traz será melhor que o permitido por essa homodiversidade.

Fenómenos como a queda do muro de Berlim em 1989, símbolo do fim da Guerra Fria, causador do desmoronamento da União Soviética e catalisador de

uma era liderada por uma única potência a nível mundial, guiada por ideias neoliberais e por um poderio económico ditador de leis e políticas a nível mundial; o advento de blocos regionais e do desenvolvimento acelerado da União Europeia e dos Tigres Asiáticos (New Industrialized Countries — NICs) e, finalmente, o fortíssimo desenvolvimento da Ciência e das Tecnologias da Informação e Comunicação marcaram a cena internacional no final do último milénio e deixarão decerto as suas marcas importantes no desenvolvimento futuro da humanidade.

A supremacia do poder económico é visível perante aquela que era apanágio do poder político e militar e dá lugar à coexistência de dois fenómenos de resultados antagónicos, um traduzido na homogeneização de culturas e sociedades, contribuindo para a absorção de diferenças culturais e homogeneização de hábitos e costumes sociais, padrões de vida e consumismo, e outro reflectido no crescente número de blocos regionais e na conseqüente associação de blocos entre si, em busca de maior protagonismo económico à escala mundial e desenvolvendo ideias proteccionistas com o intuito de não permitir o desenvolvimento dos seus rivais.

Cada bloco promove o seu desenvolvimento próprio em aberta competitividade com os demais, afim de garantir a supremacia perante aqueles e, assim, um maior protagonismo neste processo globalizador.

A próxima etapa da globalização poderá então ser o início do Ciclo primeiro do processo iniciada há centenas de milhares de anos, ou seja, uma nova colonização. Não do nosso mais que explorado e desgastado planeta — que urdirá, pelo contrário, revitalizar, — mas antes de outros mundos do nosso Espaço contíguo. Será o fim de um ciclo e o início de um novo ciclo, repetindo-se a história, em outro lugar.

Em face do exposto, a importância do movimento de globalização no contexto da estratégia empresarial será por demais evidente.

A reestruturação das actividades económicas imposta pelas novas condições do meio-ambiente em que operam todas as organizações será empreendida de um modo que devolve às economias de escala e à dominação dos parâmetros do mercado uma importância acrescida face ao passado, ainda que tal situação ocorra mediante novos pressupostos de actuação empresarial, ou seja, num meio-ambiente completamente diferente e muito mais volátil.

Sendo a estratégia decorrente, em primeira análise, das variáveis do meio ambiente empresarial, pode dizer-se que a importância desta resulta acrescida sendo porém, a sua forma de definição e implementação completamente diferentes do tradicional.

O mundo do trabalho rege-se por conceitos completamente desconhecidos há poucos anos atrás: qualidade, produtividade, tercearização, reengenharia, downsizing, cadeia de valor, just-in-time são as palavras-chave no domínio actual

da gestão. Tudo no fim se resume a uma importante *buzzword* que dá pelo nome de "Competitividade", quer se refira aos Blocos Económicos, aos Países, às Regiões dentro de um mesmo país ou às organizações dentro de cada Região.

Nesta "luta" desigual, de desafios e oportunidades imensas, será preponderante que não se cometa o mesmo erro de há quinhentos anos atrás de ter optado pela Riqueza em vez do Conhecimento, sob pena de se hipotecar uma vez mais um eventual papel hegemónico nacional a Prazo.

Não possuindo grande riqueza como vantagem de partida, a posição da maioria das organizações empresariais portuguesas dir-se-ia menos vantajosa que há quinhentos anos atrás, talvez equiparável à dos nossos "aliados" britânicos da época. Será pois fundamental seguir as lições da história e, esperançados no Conhecimento procurarmos um futuro mais risonho.

Em termos de Gestão empresarial, não restam dúvidas que a melhor forma de adquirir conhecimento será a via da Estratégia Empresarial. Essa é a via da Riqueza das nossas organizações. Se alguma coisa as empresas podem e devem aprender será constatando aquilo que as rodeia e retirando as lições daí provenientes para a sua evolução própria futura. Essa é a essência da Estratégia.

A maior instabilidade inerente a um meio ambiente resultante da globalização, traduz-se, numa primeira análise, numa diminuição do ciclo de vida dos produtos, cuja definição está totalmente dependente daquilo que é o gosto do consumidor. As empresas existem para criar valor. Quanto mais valor proporcionarem aos seus clientes melhor aproveitarão para elas mesmas, ou seja, mais competitivas se tornam. Só que esta competitividade, face às características do meio-ambiente onde as empresas operam, uma vez obtida deverá ser defendida na busca de melhorias constantes de performance.

A reflexão inerente a um processo de Gestão Estratégica poderá ser determinante para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis de qualquer organização. A alteração da própria Cadeia de Valor da Gestão — integrando o Ciclo de Inovação e desenvolvimento de Produtos nas actividades primárias —, é prova evidente desta realidade.

Os efeitos nefastos da globalização, muitas vezes traduzidos em crises financeiras e cambiais, inflação, recessão, desemprego e falências de empresas vêm obrigar a uma gestão mais profissional das organizações, de forma a adaptá-las à realidade actual, obterem as tecnologias mais avançadas, baixarem os seus custos de produção e terem mão-de-obra altamente qualificada e motivada, de forma a conseguirem ser competitivas neste contexto e assim garantirem sustentadamente a sua sobrevivência.

Em paralelo, a Globalização Financeira — principal característica do processo actual — traduz-se num significativo ponto de descontinuidade face a tudo o que até aqui se tem passado ao nível da globalização, entendida de forma genérica.

Entre 1850 e 1910, o Capital Financeiro, apesar de pequenas crises especulativas pontuais, teve um papel de algum modo secundário no desenvolvimento registado, conduzido fundamentalmente pelo Capital Industrial.

Já entre 1910 e 1980 se registou a uma alteração dos papeis antes registados, deslocando-se progressivamente o motor do desenvolvimento do capital industrial para o sistema bancário.

É porém, a partir de 1980 que se dá a inversão total do ciclo, quando este movimento financeiro se desloca dos bancos comerciais para os grandes Fundos de Investimento internacionais que assumem posições significativas em todas as áreas de negócio através da aquisição de participações no capital de inúmeras empresas estrategicamente seleccionadas.

Nos últimos dez anos assistiu-se a um crescimento da vertente financeira da economia a um ritmo muito superior ao da sua vertente real, traduzida nos indicadores de crescimento do PIB, do Comércio Internacional ou dos Investimentos. A funcionarem 24 horas por dia, os Mercados Financeiros movimentam diariamente cerca de 1,3 triliões de USD, tanto quanto o Comércio Mundial anual. Há dez anos atrás, a proporção entre o capital especulativo e o produtivo era de 1 para 9, a favor do capital produtivo.

A interdependência entre os países, daqui resultante, deixa de ser dominada por questões mercantilistas relacionadas com o comércio internacional e passa a ser dominada por operações de cariz financeiro, na sua vertente mais empresarial, em operações ligadas às operações de fusões, aquisições ou transferência de tecnologias e, na sua vertente mais abstracta, por movimentos de carácter especulativo com o objectivo de retirar mais-valias a curto prazo da sua aplicação.

Mesmo naquilo que continua a ser uma tónica importante da globalização — as trocas internacionais de bens e serviços — as alterações são significativas. Estima-se que, no final da década de 90, mais de 30% das trocas internacionais foram realizadas intragrupo, sendo as empresas transnacionais responsáveis, só por si, por cerca de 70% de todo o comércio mundial.

É neste cenário que as nossas empresas operam. O seu sucesso será o resultado do melhor ou pior aproveitamento das oportunidades que se oferecem e da capacidade de reacção, ou antes, antecipação, das dificuldades que se colocarão no seu caminho, afim de poderem desenvolver as competências que lhes permitam caminhar para o sucesso.

Se algumas lições podemos retirar da análise do meio ambiente que nos rodeia, será aprender com os erros e os sucessos dos novos competidores. Sem dúvida alguma que o grande adversário do Bloco que constitui a União Europeia, na cena económica mundial são os Estados Unidos da América.

A razão do sucesso desta economia prende-se com a dinâmica empresarial das organizações deste país, suportadas por uma verdadeira estratégia em termos de política internacional dos seus governantes.

Será por acaso que, das Top 500 empresas mundiais, 244 são empresas americanas, 46 japonesas e 23 alemãs (sendo, no total, 173 empresas europeias)?

Será por acaso que, das 25 maiores empresas, 70% são norte-americanas, 26% europeias e apenas 4% japonesas?

Sabendo que, em face do processo de globalização — cujos motores são, sem dúvidas, as grandes empresas multinacionais —, a lógica de funcionamento do sistema económico assenta numa base da competitividade, sabendo que a competitividade assenta, por seu turno, numa filosofia permanente de gestão estratégica, será de questionar o que neste domínio tem sido feito pelas empresas nacionais afim de se posicionarem no xadrez mundial da competitividade e se apresentarem como "real players" no processo da globalização.

Dito de outra forma, dizer que globalização e competitividade caminham lado a lado não significa dizer que globalização é sinónimo de competitividade. Se o fosse, decerto não registaríamos uma concentração tão forte de poder económico e de oportunidades nas mãos de um tão reduzido leque de empresas e países, em que, infelizmente, Portugal, só por si, não pontua.

A globalização e a existência de empresas transnacionais (ou globais como correntemente, mas menos correctamente são apelidadas), tem o efeito de provocar que a produção num dado espaço geográfico nacional se encontre hoje fortemente desligada da apropriação dos rendimentos gerados por essa mesma produção.

Por este motivo, as análises ao nível do PIB — Produto Interno Bruto de um país, pouco dizem em comparação com as análises do PNB — Produto Nacional Bruto. Ou seja, a competitividade industrial é hoje um fenómeno desligado, de alguma forma, da competitividade nacional. Para que tal ocorra, é assim fundamental que cada país invista no conhecimento do seu povo.

Num cenário de estabilidade, o panorama descrito seria preocupante mas ultrapassável. Na actualidade, com a economia digital, a sociedade da informação e as empresas do novo mercado, a tendência registada é potenciada e a velocidade dos seus efeitos acelerada de forma quase incontrolável pela sucessão dos factos. As novas empresas, baseadas em países onde o conhecimento é privilegiado, têm a capacidade de explorar mercados sem sequer neles alguma vez terem presença física.

Potencialidade para a generalidade das empresas, o Mercado Gloal<sup>5</sup> apresenta-se igualmente como uma importante restrição e ameaça para aquelas organizações que não conseguirem desenvolver os recursos necessários para o explorar em conformidade ou sustentar a concorrência dele adveniente.

Um facto é incontornável a este respeito. Estudos realizados, nomeadamente por Winfred Ruigrok e Van Tulder, no seu livro *The Logic of Industrial Restructuring* publicado em 1995, provam que mesmo as empresas diversificadas e integradas na sua implantação mundial centralizam operações fundamentais à sua actividade como a Tecnologia, as Finanças e, principalmente, a sua Estratégia.

Significa este facto que, não obstante se falar em localização transnacional da produção, das vendas, da tecnologia, da gestão e das finanças, com excepção da produção e da vertente comercial, as empresas buscam ao máximo a preservação das suas raízes nacionais de origem ao nível da sua estratégia de actuação, ao nível do comando das suas finanças e, finalmente, ao nível da apropriação dos resultados, com fins remuneratórios a estas actividades fundamentais do seu negócio.

Estas evidências parecem apontar numa outra pista de reflexão. A noção do lucro como um resultado de determinados factores mais ou menos exógenos à gestão das empresas não passará, hoje em dia, de uma miragem.

De facto, o lucro parece constituir uma base do pressuposto de actuação destas organizações que buscam, de outra forma, através do controlo dos preços, dos custos, de operações de fusão e aquisição e desenvolvimento de tecnologias, controlar eventuais factores aleatórios de mercado, eliminando assim factores de incerteza nas suas previsões estratégicas, reduzir o lucro a um dado, maior ou menor consoante o seu nível de controlo sobre aqueles factores antes considerados exógenos.

Se algo se nos oferece dizer sobre este fenómeno, esse algo será que é aí que verdadeiramente reside a arte da gestão, ou seja, na capacidade de tornar controláveis esses fenómenos incontroláveis e, assim, tornar realizáveis os objectivos a que essa gestão se propõe. Isto é possível, com recurso à estratégia.