

## NO ESPELHO DA CHINA.

Antonio Barros de Castro\*

“Strategic thinking helps us take positions in a world that is confusing and uncertain. ... speculative judgements ... are the essence of strategic thinking, and they can be the starting points for taking a position”<sup>1</sup>.

### **Preliminar sobre o atual deslocamento do centro de gravidade do crescimento mundial.**

Poucos questionam hoje, a idéia de que o centro de gravidade do crescimento econômico no mundo vem se deslocando para a Ásia, e mais concretamente para a China. Esta última economia, com o PIB expresso em PPP, já equivale a quase 50% do PIB norte americano e o seu crescimento, no período 2002 a 2006, explicou 29% do crescimento da economia mundial. Aliás, se a China e os Estados Unidos mantiverem o crescimento dos últimos 10 anos – uma hipótese otimista, em ambos os casos, – os dois países passariam a ter tamanho semelhante no curto intervalo de 10 anos.

Não é a primeira vez que o centro de gravidade do crescimento da economia mundial se desloca. É bastante conhecido o fato de que nas primeiras décadas do século XX completou-se o deslocamento do centro do capitalismo da Inglaterra para os Estados Unidos – e os historiadores acrescentam que entre os séculos XVII e XVIII uma mudança desta natureza transferiu da Holanda para a Inglaterra a liderança do nascente capitalismo.

De acordo com Raul Prebisch, ao negar, na prática, a clássica divisão internacional do trabalho, entre um centro provedor de manufaturas e a periferia, provedora de alimentos e matérias primas, a ascensão da economia norte-americana mudou radicalmente as oportunidades da América Latina - e muito particularmente de seu país, a Argentina. Este marcante episódio chama a atenção para um dos pontos tratados neste trabalho: deslocamentos deste tipo, raros na história, têm enormes implicações. A Argentina, por exemplo - que como a Austrália e a Nova Zelândia havia sido beneficiada pela divisão internacional do trabalho centrada na Inglaterra – frente ao declínio relativo inglês, teve que buscar outras soluções para voltar a crescer. Por outro lado, a ascensão dos Estados Unidos beneficiou inequivocamente o Canadá - mas não parece em absoluto ter aumentado as chances da Espanha e de Portugal.

---

\* Assessor da Presidência do BNDES e Professor Emérito da UFRJ

<sup>1</sup> Strategy's strategist: An interview with Richard Rumelt. McKinsey Quarterly 2007/Number 4

Alguns países estão tendo, nos mais recentes anos, as suas oportunidades mais que multiplicadas, revolucionadas, pela ascensão chinesa. Entre as economias mais claramente alavancadas encontram-se algumas integrantes do continente africano. Em outros casos, contudo, a China pode ter trazido mais problemas que oportunidades, sendo de se destacar, a este respeito, o ocorrido com algumas economias da América Central e, possivelmente, com o México.

No próprio continente europeu, as conseqüências da ascensão chinesa parecem ser enormes e, mais uma vez, diferenciadas. Assim, por exemplo, a economia italiana (e a indústria muito particularmente) parece haver perdido posições e rumo, enquanto a Espanha (que poderia, em princípio, ter um destino semelhante ao da Itália), mediante combinação de políticas públicas e criatividade empresarial, parece estar desenvolvendo, paulatinamente, novas e amplas oportunidades de negócios. A sumária referência a estas duas economias sugere dois ensinamentos. Primeiramente, o resultado das translações de que estamos falando não está predeterminado, podendo mostrar-se de uma importância decisiva as escolhas feitas (aí incluída a inanição e a paralisia) pelas políticas públicas, em associação com as empresas. Além disto, fica também sugerido que o possível proveito tirado por uma economia de uma mudança sistêmica do tipo aqui focalizado pode não surgir direta e imediatamente. Tende, na realidade, a depender da sua capacidade de desenvolver novas oportunidades - inclusive em outros espaços, estes, sim, é de presumir-se, diretamente afetados pelo deslocamento do centro de gravidade do crescimento mundial. Concretamente: a Espanha está explorando oportunidades de investimento em infra-estrutura na América Latina - que vem sendo nitidamente ampliadas por pressões de demanda procedentes, direta ou indiretamente, da China.

A redistribuição das oportunidades bem como dos entraves ao crescimento depende, numa primeira instância, das características dominantes no centro ascendente - sobretudo na medida em que elas se revelem originais ou mesmo inéditas. No que segue apontaremos sumariamente algumas das características da economia chinesa, destinadas a balizar decisões mundo afora. A ênfase no peculiar não provém apenas do excepcionalismo chinês. Decorre também, decisivamente, de que estamos aqui beirando a história, campo em que as diferenças contam, decisivamente. Afinal como já foi elegantemente dito, “a história constitui uma amostra de tamanho um”<sup>2</sup>.

1) Com uma Formação Bruta de Capital superior a 40% do PIB, a economia chinesa se tornou um sorvedouro dos materiais e insumos que corporificam os investimentos. Isto contribuiu decisivamente para a explosão da demanda de máquinas, metais e energia, estando na base dos desequilíbrios verificados nos respectivos mercados. Não apresentaremos aqui cifras - amplamente disponíveis - sobre o deslocamento do patamar de preços das commodities daí derivado. Cabe apenas lembrar que esta é uma mudança crítica, que na realidade quebra uma tendência (ao declínio dos preços das commodities) datado, pelo menos, do pós guerra da Coréia. Também não é preciso insistir em que esta reviravolta se encontra na base do rápido crescimento de numerosas economias, que em última análise passaram a ser membros do mundo sino-cêntrico<sup>3</sup>. A esse propósito cabe acrescentar que, desde que fartamente dotada de recursos naturais inexplorados, quanto menos desenvolvida - ou mais destruída - se encontrar uma economia, às vésperas de sua inserção no mercado sino-cêntrico, mais

---

<sup>2</sup> Pant, P.N., e Starbuck, W. H. “Review of Forecasting and Research Methods”, Journal of Management, junho de 1990, citado em Mintzberg, Henry, The Rise and fall of Strategic Planning, The Free Press, 1994.

<sup>3</sup> Castro, Antonio Barros, “From semi-stagnation to growth in a sino-centric market”, Revista de Economia Política, janeiro-março de 2008

rápido crescerá: seja por óbvios efeitos base (parte-se de muito pouco); seja porque não há que promover a reconversão/adaptação de importantes atividades anteriores. O caso de Angola, economia que cresce presentemente a 20% ao ano, tragicamente ilustra o que acaba de ser dito. Em suma, para o crescimento destas economias, o fato bruto de dispor de matérias primas não só é mais importante do que a constituição de sólidos fundamentos, como (numa inusitada inversão de ordem) permite que eles sejam rapidamente gerados, a partir do boom de commodities.

2) Em segundo lugar parece-nos adequado chamar a atenção para o seguinte fato: o atual candidato a uma posição central tem, entre suas características maiores, a de transformar-se a uma velocidade historicamente desconhecida - o que não deve surpreender, tido em conta o ritmo avassalador a que nele avança a Formação Bruta de Capital. A intensidade das mudanças a que estamos nos referindo permitiu que a China rapidamente passasse da exportação de pequenas manufaturas de baixo valor e reduzido conteúdo tecnológico, a exportadora de eletrônicos (inicialmente apenas montados na China), e a um amplo esforço recente de substituição de importações<sup>4</sup>, acompanhado de adensamento das cadeias de valor. Aliás, no estágio já alcançado de desenvolvimento, as próprias autoridades chinesas admitem, ao que parece, que a economia deixou de ser competitiva - frente ao Vietnã e a Bangladesh - em determinadas manufaturas de baixo valor unitário. Por outro lado, e saltando para o pólo oposto, países mais sofisticados industrialmente do que a China têm que ter em conta que suas vantagens construídas podem durar muito pouco. Como ilustração da rapidez das mudanças, e das dificuldades que daí podem derivar, faremos uma breve referência ao setor máquinas e equipamentos.

Em diversos segmentos, os equipamentos chineses do tipo standard que começavam a chegar ao Brasil por volta de 2004/5 apresentavam preços imbatíveis. Por não oferecer assistência técnica pós-venda para os comparadores, no entanto, os equipamentos ficavam muitas vezes em desvantagem competitiva. Mas a resposta chinesa em alguns casos mostrou-se rápida e, possivelmente, contundente, mediante a colocação no mercado de produtos supostamente concebidos como “descartáveis” - o que praticamente elimina a questão da assistência técnica!

A segunda característica significa que as empresas e economias que buscam reposicionar-se, tendo em vista a erupção da China, devem entender de partida, que as oportunidades e ameaças serão freqüentemente redefinidas, havendo neste sentido que atirar sobre alvos móveis. Alternativamente, podem, claro, tentar desenvolver especializações que não sejam facilmente colocadas em cheque pelo avanço chinês. Voltaremos a este tema, mas fica desde já registrado que tanto a dinâmica empresarial, quanto a natureza das políticas públicas de apoio às empresas até agora vigentes, devem ser seriamente repensadas, em decorrência da mutação em curso no meio ambiente econômico.

3) Certas soluções que vêm sendo desenvolvidas na China - assim como certas soluções norte-americanas no passado - parecem fadadas a ter imensas repercussões. Uma ilustração parece aqui cabível.

Como é bem sabido, o modelo T da Ford e o salário de U\$ 5,00 ao dia a ele associado, encontram-se na base da revolução do consumo de massas, ocorrida pioneiramente nos Estados Unidos, e difundida no pós II Guerra Mundial para a Europa e em outras regiões. Pois bem, existe um fenômeno análogo na atual experiência chinesa. Trata-se de uma nova e dramática onda de barateamento dos bens de consumo

---

<sup>4</sup> Cui, Li & Hussain, Syed, Is China changing its stripes? The shifting structure of China's External Trade and its Implications. Fundo Monetario Internacional, abril de 2007.

eletroeletrônicos, cujo caso emblemático parece ser a evolução verificada, desde o VCR (videocassette recorder) até o atual DVD.

O produto tinha, ao começar a ser montado na China, preços que o mantinham fora do alcance dos trabalhadores chineses. No que possivelmente constitui a primeira grande contribuição moderna chinesa, em matéria de inovação redutora de custos, o preço do produto foi rapidamente reduzido (até cerca de US\$ 30 por unidade). Conseqüentemente, entre 1994 e 1999, as marcas chinesas saltaram de 34% para 93% do mercado local<sup>5</sup>. Atenção: os baixos salários chineses contribuíram para a redução inicial dos custos e preços - mas não explicam a drástica redução verificada nesta notável experiência.

Existe aqui, sem dúvida, uma interessante analogia com o caso Ford T – sendo que no caso chinês foi o poder aquisitivo dos salários que subiu fortemente, via queda de preços do produto final. Lembremo-nos, a propósito, que a solução Ford influenciou fortemente outras empresas e indústrias. Algo semelhante reproduziu-se na China, através da multiplicação dos produtos (eletro-eletrônicos de consumo, equipamentos de transporte tipo duas rodas e certas máquinas) que vêm sendo levados a mercado a preços por vezes referidos como “chineses”. Como não poderia deixar de ser, os impactos daí derivados (vantagens, perda de espaço de produtos tradicionais, etc) são múltiplos. Exemplificando: motocicletas chinesas, vendidas por um quarto dos preços até recentemente praticados, difundem-se hoje, aceleradamente, no sudeste asiático, revolucionando o transporte naquelas regiões<sup>6</sup>.

Repercussões da característica que estamos comentando certamente já estão presentes na América Latina - e são parte integrante da revolução do consumo de massas presentemente em curso no Brasil. Não faltam aliás evidências, de que a mutação em foco está se alastrando – inclusive pela marcante presença da Índia<sup>7</sup> no grupo de países que está promovendo a drástica redução de custos e preços de certos tipos de manufaturas.

É difícil exagerar a importância deste último fenômeno, originariamente evidenciada no moderno padrão chinês de crescimento. Curiosamente, se no caso norte-americano, a difusão entre os trabalhadores dos modernos gadgets de consumo surge associado à notória riqueza do país, a réplica chinesa significa, inicialmente pelo menos, um grande esforço para difundir um kit moderno de consumo, numa população cujos salários ainda se encontravam entre os mais baixos do mundo. A versão chinesa da revolução do consumo de massas é, portanto, profundamente diversa. Justamente por isso, no entanto, pode atingir o consumo dos pobres do mundo, vindo a revelar-se ainda mais influente que a versão norte-americana da revolução do consumo de massas.

O anterior também significa, que se até recentemente a voracidade chinesa no tocante ao consumo de metais e energéticos tinha em boa medida por base o brutal ritmo chinês de investimento, presentemente, uma crescente contribuição provem dos ex-pobres, que passam a também consumir, exemplificando, eletricidade, alumínio e cobre. Advirta-se a propósito, que ainda quando a versão chinesa (ou mesmo, possivelmente, indiana) das modernas manufaturas seja, por unidade, muito menos consumidora de energia e metais do que os produtos típicos norte-americanos (e ainda quando o consumo de metais e energia por unidade de PIB seja, também,

---

<sup>5</sup> Feng, Lu e Ling, Mu, Learning by Innovating – Lessons from the Development of the Chinese Digital Video Player, citado em Zonenschein, Claudia Nessi, O Caso Chinês na Perspectiva do “Catch-Up” e das Instituições Substitutas. Tese de Doutorado, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2006

<sup>6</sup> Fuller, Thomas, Produtos Baratos da China Facilitam a Vida de Vizinhos, O Estado de São Paulo, 30 de dezembro de 2007.

<sup>7</sup> Prahalad, C. K., A Riqueza na Base da Pirâmide, Bookman, 2006.

significativamente menor), a pressão sobre os recursos naturais da terra tende a aumentar, dada a espetacular expansão do contingente de consumidores “modernos”.

Dado tudo o que precede não deve surpreender o fato de que esteja ocorrendo no mundo, surda, e, em certos casos, inconscientemente (em particular entre as economias emergentes), algo a que poderíamos nos referir como uma corrida de reposicionamentos. Esta corrida, que teve início nas economias vizinhas da China, tem necessariamente por referência as tendências pesadas derivadas da ascensão chinesa – bem como as respostas a ela dadas por outras economias<sup>8</sup>. Seus resultados, seguramente, não amadurecem rapidamente, mas delas derivam conseqüências que podem desde já ser pensadas, debatidas, e transformadas em insumos das estratégias de empresas e Estados.

Como reação às novas tendências, tendem a multiplicar-se as demandas por inovações e soluções de toda ordem. O estresse daí derivado, por sua vez, influencia as relações Estado-mercado. Afinal, deve haver mais espaço para políticas públicas, num mundo submetido a um estresse de soluções – o que parece ter sido demonstrado durante as guerras mundiais do século passado. Além disto, a convergência tecnológica presentemente existente na fronteira das técnicas indica que as soluções a serem buscadas requerem mais cooperação do que no passado, entre as empresas, entre estas e os poderes públicos, bem como com os Institutos de Pesquisa e as Universidades. A valorização das políticas industriais e tecnológicas centradas na inovação surge, pois, como um corolário de tudo isto.

### **Políticas públicas e estratégias frente a uma forte e duradoura mudança das ameaças e oportunidades.**

Faremos no que segue alguns comentários a propósito das políticas públicas e estratégias em princípio cabíveis, frente a uma ampla redistribuição das oportunidades e ameaças, em decorrência do deslocamento do centro de gravidade do crescimento mundial.

O texto se limita à família das economias complexas, mas não maduras. A primeira restrição elimina economias, que antes da emergência da China, já haviam aceito uma forte redução do grau de diversificação/complexidade. Quanto à não maturidade, referimo-nos ao fato de que as economias em questão não se encontram ainda navegando no que já foi referido como a interminável fronteira do conhecimento. Isto não significa, contudo, que elas não disponham de competências específicas que lhe permitam, em determinados campos, realizar incursões para além do estado nas economias maduras.

Para facilitar a comunicação recorreremos a um esquema no qual estão presentes três tipos de políticas públicas: a “proteção” a atividades ameaçadas; o “apoio ao reposicionamento”, visando uma maior sintonia com as alterações verificadas no meio ambiente econômico; e a “busca do futuro”, ou seja, o apoio à construção/exploração de oportunidades até o presente apenas vislumbradas.

É importante frisar que as mesmas políticas estão presentes nas três estratégias esboçadas, residindo a diferença nos graus: “dominante”, com uma “presença significativa”, ou meramente “residual”.

---

<sup>8</sup> Tais tendências foram sumariamente apontadas em “From semi-stagnation to growth in a sino-centric market”, ob cit, e estão sendo tentativamente especificadas num trabalho em co-autoria com Francisco Eduardo Pires de Souza.

Finalmente, e quanto às estratégias propriamente ditas (que compreendem, em diferentes graus, os três tipos de políticas públicas) teremos em conta três espécies: o Entrincheiramento ( $\gamma$ ); a Estratégia Adaptativa ( $\beta$ ), e a Estratégia Transformadora ( $\alpha$ ).

## Políticas Públicas em Resposta à Forte Mudança das Ameaças e Oportunidades

Políticas Públicas \ Grau	Proteção	Apoio ao reposicionamento	Busca do futuro
Dominante		$\beta$	$\alpha$
Presença Significativa			
Presença Residual			$\gamma$

No que segue comentaremos, sumariamente, cada uma das estratégias.

A estratégia  $\gamma$ , de entrincheiramento, busca proteger a indústria como ela é, frente a mudanças recentemente surgidas, que a prejudiquem ou ameacem. Assinale-se, a esse respeito, um contraste entre a proteção do tipo que acaba de ser referido, e aquela concedida quando a indústria ainda está sendo implantada. Neste último caso as empresas (não raro principiantes) tratam de adquirir e dominar capacitações de que raramente o país dispõe - mas que já são tradicionais em outras economias. Elas se movem por interesses próprios, mas têm, também, a missão histórica de incorporar novas competências ao acervo de que o país dispõe. No caso em foco, porém, a proteção (demandada, possivelmente, pelas próprias empresas), tenta, quando muito, preservar competências, que além de amplamente dominadas, podem já estar se tornando arcaicas.

Mas há ainda alguns sérios riscos. Por exemplo, os proprietários dos ativos podem (justificadamente, talvez, havendo a este respeito grande assimetria de informações) considerar a sua posição já seriamente ameaçada, ou mesmo definitivamente perdida. Em tais casos, a proteção por eles pleiteada trará alívio apenas momentâneo, o patrimônio particular dos donos terá sido beneficiado - e os órgãos públicos terão funcionado como balcão de atendimento a reclamações. Além disso, não é demais acrescentar, nos próprios segmentos ameaçados, empresas particularmente criativas, já estarão possivelmente desenvolvendo soluções inovadoras - que correm o risco de serem desestimuladas pela proteção oferecida ao “entrincheiramento”.

A proteção pode no entanto se revelar proveitosa - para a empresa e para o país - desde que combinada com efetivas mudanças, que tragam consigo o reposicionamento de empresas. Mas isto requer que ao invés de se proteger o passado, assumam-se firmes compromissos de mudança: as empresas, bem como as políticas públicas, deverão

apoiar ativamente o reposicionamento. Nestes casos, porém, já estaríamos ingressando na próxima estratégia – em que se privilegia saídas, pelo menos, adaptativas.

Convém advertir que a proteção (ou medidas ad hoc tomadas nesta direção), pode surgir como o tipo de resposta a que, espontaneamente, ou, a curto prazo, se tende. Primeiramente, porque a profundidade das mudanças que vêm pela frente não terá sido percebida – sendo as dificuldades atribuídas a circunstâncias passageiras ou a erros de política. Confirma esta predisposição, o fato de que o sistema de representação das atividades tradicionais encontra-se já montado, e não costuma ser difícil mobilizar trabalhadores e autoridades locais, para a defesa de posições ameaçadas. Por contraste, respostas criativas ao novo quadro requerem políticas públicas que, não raro, ainda têm de ser concebidas e aprovadas, exigindo, possivelmente, a revisão de normas e costumes, e o aprendizado de novas práticas.

O anterior não significa, seguramente, que a defesa jamais tenha mérito. Mas deve constituir, rigorosamente, a exceção. Aliás, como mostra o quadro I, em caráter residual, ela está presente nas duas outras estratégias. Mas a proteção surge, nas outras estratégias, acompanhada de outras iniciativas, que por contraste com o entrincheiramento, buscam combinar defesa com avanço. A bem dizer, nelas a proteção não significa recusa a entrar no (novo) jogo. Recorde-se, a propósito, que nos tempos heróicos da industrialização, a proteção era concedida, para que se pudesse, justamente, entrar no jogo!

A proteção de posições ameaçadas, enfim, gera benefícios imediatos – sendo por isto mesmo politicamente atraente. O entrincheiramento como solução maior, no entanto, frente a mudanças de grande magnitude, e vista a questão do ponto de vista do país, traz em si um grave erro de diagnóstico. Não é uma resposta à altura do desafio e, sobretudo, não gera futuro. A bem dizer, a proposta  $\gamma$  nem deveria ser referida como estratégia. Afinal, um comportamento adequadamente referido como estratégico deve possuir visão de futuro, para o que é indispensável ter em conta a conduta, os objetivos e os planos de ação dos atores que estão entrando em cena.

Duas considerações devem ser feitas, antes de se focalizar a segunda e a terceira estratégias.

Primeiramente, a agenda das políticas públicas está se movendo, em direção a posturas pró-ativas, num grau impensável nas últimas décadas do século XX. Não caberia tentar sequer explicar este importantíssimo deslocamento – que pode certamente ser abordado de diferentes pontos de vista. Cabe apenas registra-lo e, na perspectiva deste trabalho, sugerir que entre as suas razões de ser figure, destacadamente, o retorno de questões relativas à alocação de recursos – ou genericamente, de oferta - praticamente banidas da agenda de políticas públicas (especialmente na América Latina) nas últimas décadas do século XX<sup>9</sup>.

É claro que esta importante mudança foi reforçada pelo prestígio das experiências asiáticas, em que a pro-atividade das políticas constitui uma característica maior. Presentemente, a insegurança energética, levou os Estados Unidos a um ostensivo intervencionismo no campo energético. Não é menos evidente, que os espaços de atuação das políticas públicas pró-ativas estão também sendo ampliados e reforçados pela tomada de consciência dos problemas ecológicos. Através dela, uma lente de aumento foi dramaticamente colocada sobre certos limites físicos do mundo econômico,

---

<sup>9</sup> Em seu último livro, Dani Rodrik afirma, na introdução e peremptoriamente: “A marca do desenvolvimento é a mudança estrutural – o processo pelo qual se retira recursos das atividades tradicionais, de baixa produtividade, para atividades modernas, de alta produtividade. Vide *One Economics Many Recipes*. Princeton University Press, 2007, pg 7.

fazendo com que questões de oferta deixem de ser tratadas (ou, melhor dito, ignoradas) de acordo com abordagem econômica típica do final do século passado. Por fim, o próprio deslocamento do centro de gravidade do crescimento para a China, ao atrair e/ou empurrar as economias em várias direções - desejados, ou não pelas respectivas sociedades e governos - vem dando a sua contribuição para a restauração das questões alocativas como uma temática (também) de governo<sup>10</sup>.

As empresas podem ser concebidas como um portfólio de recursos, o que inclui, com destaque, capacitações. A partir deste acervo as mudanças nelas se dão, em condições normais, por aprendizado e, digamos, evolução. A emergência da China, e as transformações por ela induzidas, porém, caracterizam uma autêntica ruptura da normalidade - e o surgimento de novas tendências. Em outras palavras estamos, no caso, diante de um fenômeno essencialmente histórico e único.

Frente a uma ruptura deste tipo, as empresas devem indagar-se sobre as suas chances no novo contexto, tendo assim início os trabalhos para a elaboração de uma estratégia de segundo tipo, dita adaptativa. Cabe, neste caso, preliminarmente, um trabalho de reavaliação dos recursos, visando definir como a empresa se vê diante das novas circunstâncias. Esta operação nada tem de simples.

Seu ponto de partida é, necessariamente, um esforço para distinguir, na poeira dos fatos, o que deve ser efetivamente tido como reflexo das novas “tendências pesadas”, devendo portanto perdurar. Segue-se, mudando o prisma de análise, o delicado balanço daquilo que pode ser tratado com as competências já existentes, versus o que requer o desenvolvimento de novas competências. Além disto, há a questão do timing: como distribuir os esforços entre as oportunidades (e ameaças) imediatamente percebidas, vis a vis os objetivos presumivelmente alcançáveis somente a médio ou longo prazo?

As possibilidades de resposta a estas indagações foram seguramente multiplicadas pelas tecnologias da informação – ampliando-se com isto as possibilidades de reposicionamento adaptativo. Mas a maior maleabilidade assim adquirida pode também introduzir elementos de uma crise de identidade nas empresas. E esta crise de identidade rebate nas políticas públicas, que devem decidir em que medida fomentar, preferencialmente, este ou aquele tipo de reposicionamento e, indo mais longe, tentar afetar os resultados para a economia, em termos de um novo perfil produtivo e tecnológico. Mas, neste caso, já estaríamos no limiar da terceira estratégia.

Voltando à segunda, parece plausível considerar que as mudanças integrantes da estratégia adaptativa requererem o seu tempo de maturação – bem como o apoio de terceiros. No que toca ao tempo, é importante - e caracteriza a estratégia adaptativa, por contraposição ao entrenchamento – uma certa presteza no reconhecimento de que certas mudanças vieram para ficar, e têm que ser efetivamente enfrentadas. No que tange ao apoio de terceiros, referimo-nos, sobretudo, à importância decisiva para o reposicionamento substantivo das empresas, de colaboração, parcerias, bem como o recurso a instituições integrantes do Sistema Nacional de Inovação. Isto implica dizer que a adoção de uma estratégia adaptativa requer a existência - pelo menos em estágio embrionário - de um Sistema Nacional de Inovação.

Enquanto a estratégia de entrenchamento tende a amarrar as empresas no passado, a estratégia adaptativa visa liberar possibilidades contidas, mas não ainda (devidamente) aproveitadas, nas empresas. Torna-se, assim, de grande importância,

---

<sup>10</sup> Sobre o tema do fortalecimento das políticas pró-ativas nos Estados Unidos, veja-se o estimulante artigo *State Activism in an Age of Globalization: Bringing Development Strategy Back in*, de Linda Weiss, apresentado no seminário da Ford Foundation sobre *The role of the State in a Global Era*, São Paulo, novembro de 2007.

saber até que ponto o estado da economia foi, nos mais recentes anos, propício à exploração do potencial das empresas. Assim, se a economia está emergindo de um longo e conturbado período, em que diversas vezes as empresas foram capazes de vislumbrar possibilidades, mas o contexto dificultou a sua exploração, é de presumir-se que há muito a fazer numa perspectiva “adaptativa”: há, presumivelmente, diversas soluções “na gaveta”.

Além do que acaba de ser dito, a estratégia adaptativa deve ter criteriosamente em conta o fato de que, como conseqüência da emergência chinesa, algumas competências se desvalorizam, enquanto outras, até então pouco utilizadas, podem adquirir grande importância. É bastante plausível, no entanto, que o efetivo reposicionamento, característica maior desta estratégia, requeira, também, novas regras e novos atores. Em suma, políticas públicas, que vão do estímulo ao esforço tecnológico a, digamos, mudanças de regulação, se fazem necessárias, atuando no mais das vezes como catalizadores das decisões privadas. Mas, apesar de apoiar ativamente a evolução dos negócios, a estratégia adaptativa só residualmente tem em conta transformações da economia. Este tipo de mudança, como já foi anunciado, é prerrogativa da terceira estratégia, daqui por diante comentada.

As trajetórias  $\beta$  e  $\alpha$  prevêm ambas, além de um mínimo residual de proteção, o ativo apoio a reposicionamentos das empresas, num grau que varia entre dominante e significativo. A grande diferença entre elas reside, portanto, na busca de um futuro diferente. Trata-se, como vimos, do objetivo dominante em  $\alpha$  (daí o nome estratégia de transformação), e ausente em  $\beta$ . Insistindo: na terceira estratégia o tom não é dado por esforços que pretendam a adaptação evolutiva às novas circunstâncias e, quanto ao futuro, não se espera que ele seja espontaneamente engendrado por decisões tomadas, uma a uma, pelas empresas, com ou sem apoio de políticas públicas. Na realidade uma estratégia de transformação faz diferença, na medida em que vislumbra possibilidades que só podem ser alcançadas mediante esforços cooperativos e concentrados, em busca de uma certa visão de futuro.

Observe-se que em se tratando de economias que continuam enfrentando condições iguais ou, pelo menos, semelhantes, àquelas com que se deparavam no passado recente (podendo, assim, ser vistas como rolando sobre trilhos), a hipótese de que as decisões atomisticamente definidas sejam capazes de gerar resultados satisfatórios para a economia como um todo tem a seu favor fortes argumentos. Afinal, na ausência de mudanças estruturais e quebras de tendência, é bastante razoável supor que os atores dispõem de experiência acumulada sobre o que se pode esperar das (discretas) mudanças com que se defrontam. Em última análise, trata-se de reajustar quantidades produzidas e preços - que se movem, ambos, dentro de intervalos razoáveis, e tendem a repetir reações conhecidas. Na medida, porém, em que tendências sejam quebradas ou postas sob suspeição, há uma falência ou esvaziamento do conhecimento, e surge uma carência de coordenação. Vale dizer, os atores não mais podem se guiar por um conjunto de saberes aos quais cabia, em última análise, coordenar as suas decisões. O novo quadro é, a rigor, qualitativamente diverso, havendo nele um déficit de referências, que leva os atores a se sentir como se pertencessem a um sistema que deixou de existir. Diante deste déficit de referências, estratégias de transformação fazem a diferença.

Adaptações ocorrerão, devendo, no âmbito de uma estratégia transformadora, ter o futuro como importante referência. A blindagem de certas posições pode também ser, excepcionalmente, acolhida. Mas o que deve dar o tom, se é verdade que estamos diante de um grande deslocamento (como, por exemplo, a redefinição do centro de gravidade

do crescimento da economia mundial), são as transformações. Para este efeito, as tendências pesadas não deveriam ser tomadas apenas como alterações profundas e duradouras, das condições com que se depara no mercado. Elas devem ser vistas – e tratadas – como mudanças que guardam diversas possibilidades, não plenamente reveladas. Desde que percebidas, eleitas como prioridades, e amparadas por medidas de apoio, tais possibilidades podem incitar respostas criativas, o desenvolvimento de novas soluções, o redesenho da geografia econômica, e, mesmo, a re-configuração do tecido econômico e social.

A escolha das transformações a serem priorizadas requer a elaboração de visões do futuro. Estas, ainda quando abertas a correções e aperfeiçoamentos, e desde que acompanhadas de propostas consistentes, persuasivas, privilegiadas por políticas eficazes, e amparadas por revisões da regulação, tendem a coordenar, potencializar e dar rumo às transformações.

Cabe por fim insistir em que, dada a complexidade e crescente convergência das tecnologias contemporâneas, ao se atingir e mesmo ultrapassar a fronteira das soluções conhecidas, a conjugação de esforços públicos e privados adquire elevado grau de importância. Mas isto também sugere ser inexecutável (e indesejável), tentar, sequer, conceber uma só estratégia para a economia como um todo. Faz sentido conceber “frentes estratégicas”, reunindo conjuntos articulados de propostas, ali onde se vislumbra grandes possibilidades. Este método de trabalho poderia ter início com dois ou três casos, onde se daria um valioso aprendizado quanto ao tratamento estratégico de blocos de questões. Nos comentários finais, a seguir apresentados, será feita sumária referência a possíveis frentes estratégicas para a economia brasileira, hoje.

### **Sobre a crise de identidade da economia brasileira.**

A crise de identidade a que nos referimos nada tem de esotérica. Hong Kong e Taiwan a enfrentaram há algo como duas décadas, e outras experiências de acomodação se seguiram, mais ou menos exitosas ou problemáticas. O Brasil está, pois, neste sentido, apenas ingressando num processo de transformação por que outros já passaram.

Já circulam, na imprensa, opiniões sobre os novos rumos que a economia brasileira deveria, supostamente, tomar. Para muitos, especialmente no exterior, o Brasil estaria fadado a assumir a sua condição de superdotado em recursos naturais. E desta forma viria complementar um novo, diferente e rico mundo, que teria a China por eixo industrial, onde a Índia seria a principal fonte fornecedora de serviços, e o Brasil seria o grande provedor de alimentos<sup>11</sup>.

A simplicidade radical desta fórmula – que parece ecoar a referência do hino nacional ao “gigante pela própria natureza” - tem tudo para provocar, no Brasil, as mais iradas reações. Mas há nela um elemento de verdade que poderá se fazer sentir no futuro, ou, melhor dito, que já está se fazendo sentir - e pode, daqui por diante, ganhar crescente importância. Para entendê-lo cabe lembrar dois enormes fatos.

Primeiramente, o planeta terra tornou-se pequeno para as necessidades dos consumidores modernos – que estão sendo rapidamente multiplicados na Ásia, na América Latina e na África. É fácil constatar este fato, que combinado às tecnologias

---

<sup>11</sup> Cohen, Jorge, “Futuro presidente precisa olhar para o sul”. O Estado de São Paulo, 7 de janeiro de 2008.

comercialmente em uso, e aos recursos naturais efetivamente à disposição das economias, não poderia senão gerar uma forte mudança de preços relativos, em benefício das commodities tornadas escassas.

O segundo grande fato consiste em que, se por um lado esta situação acarreta o stress tecnológico já anteriormente referido, por outro, e a curto prazo, só parece haver uma solução: ampliar o mapa de recursos naturais exploráveis. E é aqui que entra o Brasil, com uma posição verdadeiramente vantajada. O país, dispõe, sem ter em conta a Amazônia e o Pantanal, de cerca de 80 milhões de hectares agriculturáveis. Mais que isto, usa como pastagem algo como 200 milhões de hectares – valendo-se para tanto de uma relação cabeça de gado/hectare que pode ser progressivamente reduzida, de forma a liberar enormes quantidades de terra, inclusive para a exploração combinada pecuária/agricultura.

Combinados, os dois fatos, feitas as ressalvas cabíveis, e acrescentados as ponderações que se queira justificadamente fazer, sobra certamente muito espaço (literalmente) para tomar a sério a divisão internacional do trabalho acima apontada. É claro que o Brasil não é o único país a dispor de recursos naturais que podem ser utilizados para saciar a voraz demanda da indústria mundial, e a fome das populações que estão emergindo da mera subsistência. A África também dispõe, e Angola, em particular, possui 88 milhões de hectares de terras aptas, das quais presentemente só utiliza cerca de 3,6 milhões<sup>12</sup>. Mas esta é uma grande exceção, e os demais países, em regra, não chegam sequer perto destas cifras, no tocante à disponibilidade de terras aproveitáveis.

O anterior significa que pela ótica da dotação do fator terra, não parece absurda a idéia de que o Brasil deveria assumir-se como “fazenda do mundo”, em contraposição à “fábrica do mundo” em que a China, veio a converter-se (97% das exportações chinesas são de produtos industrializados). E, no entanto, esta proposta não faz sentido. E isto por diversas razões. Vejamos algumas.

Uma elevada proporção da agricultura neste país constitui uma atividade alta e crescentemente sofisticada, caracterizada pelo conhecimento técnico e o manejo criterioso das condições de produção. Sua eficiência é potenciada por insumos, máquinas e equipamentos, não raro concebidos e desenvolvidos para as condições peculiares ao país. Em resumo, a terra, em si, é apenas um suporte da produção - e a agricultura (especialmente o agronegócio) tem múltiplos engates, a montante e a jusante, com a indústria.<sup>13</sup> Vista a questão por este prisma, entende-se que o Brasil, na medida em que venha a acentuar a sua condição de potência agrícola, deve também ser considerado candidato a uma posição de peso no conjunto de atividades industriais (e de serviços) que, no nível de sofisticação em que a agricultura vem sendo praticada no país, acompanha a produção agrícola. Voltaremos brevemente ao tema mais adiante, mas fica desde já sugerido que a contraposição fazenda X fábrica, contida na proposta anterior, não tem sentido nas condições contemporâneas, e, muito particularmente, no Brasil.

Retomando a questão, agora pelo prisma manufatureiro, deve-se reconhecer, de partida, que a economia brasileira dispõe de um sistema industrial cuja diversidade só tem paralelo, entre as economias emergentes, na China e na Índia. Este sistema foi em boa medida montado, muito antes da emergência chinesa. Seguiu-se, do ponto de vista

---

<sup>12</sup> Biofuels “superpower” Angola soon to be self-sufficient in food production. FAO, Biopact web block, Janeiro de 2007.

<sup>13</sup> Mendonça de Barros, José Roberto e Mendonça de Barros, Alexandre Lajóz, “A revolução do agronegócio/agroindústria com base na economia do conhecimento” em Velloso, João Paulo dos Reis (Org), O desafio da China e da Índia e a resposta do Brasil. José Olympio, 2005.

industrial, um longo e tenebroso inverno, que manteve praticamente congelada a estrutura industrial - mas não impediu que as empresas se renovassem, intensamente, e sob vários pontos de vista. Em diversos ramos isto permitiu que pelo menos as maiores e melhores empresas, reconhecidamente, atingissem o estado das artes internacional. Além disto, grandes, médias e pequenas empresas – as que sobreviveram, claro – têm dado provas de grande maleabilidade, o que dá testemunho do rico patrimônio de capacitações de que dispõe o país, no plano manufatureiro.

È, em suma, com este patrimônio de capacitações que o país conta, para enfrentar as condições que estão sendo geradas pelo deslocamento tectônico por que presentemente passa a geografia econômica mundial. O desafio é grande: de um momento para o outro deixamos de ser, comparativamente, uma economia de baixos salários – que dispõe, no entanto, de um amplo e variado leque de atividades industriais. A esta complexa questão se combina, sempre na perspectiva da alocação de recursos, uma infraestrutura, na melhor das hipóteses, sofrível. A China, que investe em infraestrutura 11,5% do PIB, encontra-se numa posição muito melhor, enquanto a Índia está numa posição, seguramente, pior.

Estamos, no entanto, genérica e comparativamente, bem colocados no que toca ao patrimônio de competências. E demos a sorte de que a invasão das importações chinesas chega ao Brasil, quando, finalmente, foi superada a fragilidade macroeconômica - que durante um quarto de século impediu as empresas de ir além da reatividade frente às condições imediatamente percebidas no mercado, e ao governo de apoiar, sustentadamente, o crescimento. Ajuda, também, o fato de que a revolução informática já se encontra amplamente difundida no país. Em tais circunstâncias torna-se possível, com a presteza e a eficácia permitidas pelas competências e a informatização, fazer planos para o futuro – condição mínima para que uma nova identidade seja conscientemente perseguida.

Há indícios de que na esfera das empresas, um intenso reposicionamento já teve início. Do segundo trimestre de 2006 ao terceiro trimestre de 2007, a Formação Bruta de Capital tem crescido ao ritmo anualizado de 14,9%. No nosso entender, diversas medidas de política em favor da indústria e da retomada do crédito, estão contribuindo para este desempenho. Além disto, o PAC, ao colocar como foco de diversas políticas públicas o investimento (referimo-nos, inclusive, aos PACs setoriais), e ao introduzir uma sistemática de metas e de acompanhamento das metas, está nitidamente mudando a cultura de governo - que passa a dar grande atenção à alocação de recursos. A avaliação das perspectivas de crescimento desta economia não é, porém, a temática deste trabalho. Registremos, apenas, adicionalmente, que vista a questão pela ótica aqui adotada, o possível atraso de diversas investimentos é de se lamentar; mas é, também, pouco relevante. Afinal, o que está em questão – aqui, como em diversos outros países - é a redefinição da economia frente ao novo contexto mundial.

Em outro trabalho pretendemos discutir o conteúdo das “frentes estratégicas” que caberia, no nosso entender, privilegiar, numa estratégia transformadora ( $\alpha$ , na tipologia anteriormente apresentada). E, para finalizar, voltaremos por um momento às razões pelas quais não faz sentido, para a economia brasileira, um esquema de mera complementaridade com as regiões famintas de matérias primas e alimentos.

O Brasil vem sendo referido como um dos integrantes do quarteto BRIC. Contam para colocá-lo nesta categoria, não apenas a farta dotação de recursos naturais de grande valor, como o fato de que aqui se encontra a quinta massa populacional do mundo. O primeiro fato nos aproxima da Rússia, enquanto a população introduz um toque quase asiático. Mas esta última característica, que no passado teria um sentido

pejorativo, hoje adquire um outro significado. A geografia conta, mas a demografia, também, no mundo em que estamos entrando.

Com efeito, parece cada vez mais funcionar, algo que começou a ficar evidente, pioneiramente, na China, há mais de dez anos. Referimo-nos ao fato de que as empresas líderes da indústria mundial se deram conta de que estabelecer-se naquele país, praticamente deixara de ser uma escolha - passando a ser uma necessidade. Explica-se: sendo o mercado chinês enorme (por influência da população e dos preços chineses), dinâmico, e bastante idiossincrático, vantagens ali adquiridas poderiam definir o futuro das empresas. Surgia com isto uma nova forma de profecia auto-cumprida. Uma grande população leva à expectativa de um grande potencial de crescimento, o que provoca uma corrida para assumir posições, que confirma e acentua a atratividade da economia.

No limite, e generalizando o raciocínio, o anterior significa que o crescimento industrial passa a ser uma prerrogativa das nações dotadas de grandes contingentes populacionais. Evidentemente, os preços “chineses” têm aqui uma função crítica. A eles cabe acionar o círculo virtuoso em foco. Algo semelhante pode estar começando a ocorrer no Brasil, onde os baixos preços das manufaturas procedentes da China, que de início (digamos em 2005) ameaçavam moer e canibalizar a indústria brasileira, estão, somados à revolução do crédito e às políticas sociais do governo, contribuindo para ampliar as escalas nos mercados de consumo popular. Mais concretamente, estão dando a sua contribuição para a incorporação das classes C e D, excitando com isto o apetite investidor dos capitais, forâneos ou não.

Dado o conjunto de poderosos motivos aqui listados, a economia brasileira não se encontra, no novo contexto, fora do jogo industrial. Isto não significa que não deverá especializar-se. Mas esta especialização não deve se dar, nem à moda das economias recém conduzidas ao modelo primário exportador, nem na forma como tradicionalmente se especializam as economias maduras: por produtos. Às “frentes estratégicas” caberia, no nosso entender, definir amplos campos de especialização, próximos à fronteira das técnicas: os bio-combustíveis, e sua cadeia, deliberadamente ampliada, constituem um bom exemplo.