

Thomas L.

Friedman

O mundo

é plano

Uma breve

história

do século

XXI

Terceira atualização,
com dois novos capítulos

TRADUÇÃO

Cristina Serra

Sergio Duarte

Bruno Casotti

Cristina Cavalcanti

COMPANHIA DAS LETRAS

Copyright © 2005, 2006, 2007 by Thomas L. Friedman
Tradução anteriormente publicada pela Editora Objetiva Ltda.

*Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990,
que entrou em vigor no Brasil em 2009.*

Título original

The World Is Flat: The Globalized World in the Twenty-First Century

Capa

KIKO FARKAS, ANDRÉ KAVAKAMA E ROMAN ATAMANCZUK / MÁQUINA ESTÚDIO

Foto de capa

ANDRÉ KAVAKAMA

Preparação

ANA GRILLO

Revisão

LARISSA LINO BARBOSA

RENATO POTENZA RODRIGUES

Índice remissivo

DÉBORA S. GIL DE OLIVEIRA

Atualização ortográfica

VERBA EDITORIAL

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Friedman, Thomas L.

O mundo é plano : o mundo globalizado no século xxi /
Thomas L. Friedman. — 3^a ed. — São Paulo: Companhia das
Letras, 2014.

Vários tradutores.

ISBN 978-85-359-2393-3

1. Difusão de inovações 2. Globalização — Aspectos
econômicos 3. Globalização — Aspectos sociais 4. Sociedade
da informação 1. Título.

14-00782

CDD-337

Índice para catálogo sistemático:

1. Globalização : Economia mundial 337

2014

Todos os direitos desta edição reservados à
EDITORIA SCHWARCZ S.A.

Rua Bandeira Paulista, 702, cj. 32

04532-002 — São Paulo — SP

Telefone: (11) 3707-3500

Fax: (11) 3707-3501

www.companhiadasletras.com.br

www.blogdacompanhia.com.br

Sumário

Introdução à terceira edição atualizada e ampliada	9
PRIMEIRA PARTE: Como o mundo se achatou	11
1. Só um cochilo	13
2. Dez forças que achataram o mundo	53
Força nº 1. Nove de Novembro de 1989	53
Força nº 2. Nove de Agosto de 1995	60
Força nº 3. Softwares de fluxo de trabalho	75
Força nº 4. Uploading	88
Força nº 5. Terceirização	115
Força nº 6. Offshoring	124
Força nº 7. Cadeia de fornecimento	136
Força nº 8. Internalização	150
Força nº 9. In-formação	158
Força nº 10. Esteroides	165
3. A tripla convergência	177
4. A grande reestruturação	204

SEGUNDA PARTE: Os Estados Unidos e o mundo plano	227
5. Os Estados Unidos e o livre-comércio	229
TERCEIRA PARTE: Os países em desenvolvimento e o mundo plano	243
6. A formação que acerta	245
7. A Virgem de Guadalupe	269
QUARTA PARTE: As empresas e o mundo plano	297
8. Como as empresas se ajustam	299

QUINTA PARTE: Você e o mundo plano 329

9. A globalização do local 331
10. Se não está acontecendo, é porque você não está agindo 341
11. E quando todos tivermos audição de cachorro? 362

SEXTA PARTE: A geopolítica e o mundo plano 375

12. O mundo não plano 377
13. A teoria da Dell sobre prevenção de conflitos 416

CONCLUSÃO: Uma dose de imaginação 437

14. 11/9 *versus* 9/11 439

Agradecimentos 459

Índice remissivo 463

Sobre o autor 477

PRIMEIRA PARTE
Como o mundo se achatou

1. Só um cochilo

Suas Altezas, como cristãos católicos, príncipes amantes e promotores da santa fé cristã e inimigos da doutrina de Maomé, bem como de toda idolatria e heresia, decidiram enviar-me, Cristóvão Colombo, aos supramencionados países da Índia, a fim de me haver com os referidos príncipes, povos e territórios, e aprender sua disposição e o método adequado para convertê-los à nossa santa fé; e, ademais, determinaram que eu não procedesse por terra para o Oriente, como é de costume, mas por uma rota pelo Ocidente, em cuja direção não possuímos até aqui nenhuma evidência concreta de que alguém tenha seguido.

— Anotação do diário de Cristóvão Colombo, em sua viagem de 1492

Nunca antes, num campo de golfe, alguém tinha me dito para mirar “na Microsoft ou na IBM”. Estávamos no primeiro *tee* do KGA Golf Club, no centro de Bangalore, sul da Índia, quando o meu parceiro indicou dois edifícios de aço e vidro que reluziam ao longe, atrás do primeiro *green*. Pena que o prédio da Goldman Sachs ainda não estava pronto, senão ele poderia tê-lo apontado também e feito uma trinca. Os escritórios da HP e da Texas Instruments ficavam no *back nine*, junto ao décimo buraco. Mas não acabava por aí: as marcações dos *tees* eram da Epson (a fabricante de impressoras) e um dos nossos *caddies* estava usando um boné da 3M. Na rua, algumas placas de trânsito também eram patrocinadas pela Texas Instruments — e, acima delas, o outdoor da Pizza Hut exibia uma pizza fumegante e anunciava: “Gigabites de Sabor!”.

Não, definitivamente acho que não estamos mais no Kansas. E, para dizer a verdade, parece que não estamos nem na Índia. Seria este o Novo Mundo? O Velho Mundo? Ou o Próximo Mundo?

Fui parar em Bangalore, o Vale do Silício indiano, na minha própria viagem de exploração. Colombo zarpou com a *Niña*, a *Pinta* e a *Santa María* com o objetivo de descobrir um caminho mais curto e mais direto para a Índia seguindo pelo oeste, atravessando o Atlântico, no que ele imaginava ser uma rota por mar aberto até as Índias Orientais melhor do que seguir para o sul e contornar o

continente africano, como os navegadores portugueses estavam tentando fazer. Na época, a Índia e as mágicas Ilhas das Especiarias do Oriente eram célebres por seu ouro, suas pérolas, pedras preciosas e seda — fontes de riquezas inimagináveis. Se encontrassem esse atalho marítimo para a Índia, num momento em que as potências muçulmanas de então haviam bloqueado as rotas terrestres que partiam da Europa, tanto Colombo quanto a Coroa espanhola teriam muito a ganhar em termos de riqueza e poder. Colombo provavelmente estava convencido de que a Terra era redonda, o que lhe permitiria chegar à Índia indo para oeste; enganou-se, porém, no cálculo da distância: para ele, o planeta era uma esfera menor do que na realidade é. Além disso, não previu que haveria outro continente no meio do caminho. Não obstante, batizou os nativos que encontrou no Novo Mundo de “índios” e, ao voltar para casa, comunicou aos seus patronos, o rei Fernando e a rainha Isabel, que, embora não tivesse chegado à Índia, havia confirmado que a Terra era redonda.

Cheguei à Índia pelo leste, via Frankfurt, na classe executiva da Lufthansa. Sabia exatamente em que direção estava indo graças ao mapa em GPS exibido na tela embutida no braço da minha poltrona. Pousei em segurança e no horário previsto, e deparei-me com pessoas chamadas indianos. Também eu estava em busca da fonte das riquezas da Índia; só que Colombo desejava bens físicos — metais preciosos, seda, especiarias —, o que era valioso no seu tempo, ao passo que eu almejava componentes lógicos, inteligência, algoritmos complexos, trabalho intelectual, call centers, protocolos de transmissão, as últimas novidades da engenharia óptica — o que tem valor hoje em dia. Colombo contentou-se em escravizar os índios que encontrou, que via tão somente como uma fonte de mão de obra gratuita para trabalhos braçais.

Tudo o que eu queria era entender por que os indianos que conheci estavam tirando o trabalho dos americanos, por que haviam se tornado uma referência tão importante no campo da terceirização de serviços e tecnologia da informação dos EUA e outros países industrializados. Colombo dispunha de mais de cem homens em seus três navios; eu contava com uma equipe do canal de televisão Discovery Times, pequena o bastante para acomodar-se confortavelmente em duas vans sucateadas, com motoristas indianos que dirigiam descalços. Ao embarcar, também eu acreditava que a Terra era redonda, mas o que encontrei na verdadeira Índia abalou profundamente a minha fé. Colombo foi parar na América por acidente, achando que havia descoberto uma parte da Índia; eu estive na Índia, mas muitas das pessoas que lá conheci mais pareciam americanas. Algunhas chegaram a adotar nomes americanos, enquanto outras reproduziam à perfeição o sotaque americano nos call centers e as técnicas americanas de gerenciamento nos laboratórios de software.

Colombo informou seus soberanos de que a Terra era redonda — e entrou para a história como o autor dessa constatação. Quando voltei para casa, compartilhei apenas com a minha esposa a minha descoberta, e num sussurro: “Querida”, confidenciei, “acho que o mundo é plano”.

* * *

Como foi que cheguei a essa conclusão? Creio que tudo começou na sala de reuniões de Nandan Nilekani, na Infosys Technologies Limited. A Infosys é uma das pérolas do mundo da tecnologia da informação Indiana, e Nilekani, seu principal executivo, é um dos mais gabaritados e respeitados capitães da indústria desse país. Fui com a equipe do Discovery Times até o campus da Infosys, a cerca de quarenta minutos do centro de Bangalore, a fim de conhecer suas instalações e entrevistar Nilekani. Na estrada esburacada, havíamos disputado o espaço com vacas sagradas, carroças puxadas por cavalos e riquixás motorizados; depois que cruzamos os portões da Infosys, porém, parecia que havíamos entrado num outro mundo. Em meio à grama bem aparada, pontilhada de grandes pedras redondas, havia uma piscina cinematográfica ao lado de um *putting green* enorme, além de vários restaurantes e uma fantástica academia de ginástica. Novos edifícios reluzentes parecem brotar da terra feito ervas daninhas a cada semana. Em alguns deles, os funcionários da Infosys desenvolvem softwares recomendados por empresas americanas ou europeias; em outros, trabalham nas operações de apoio administrativo de grandes multinacionais com sede nos EUA e na Europa — e fazem de tudo, desde a manutenção dos computadores até projetos específicos de pesquisa, passando pelo atendimento de clientes do mundo inteiro, cujas ligações são roteadas para lá. A segurança é rigorosa: os corredores são vigiados por câmeras e quem trabalha para a American Express não pode entrar no prédio onde são gerenciados as pesquisas e os serviços prestados para a General Electric. Jovens engenheiros e engenheiras indianos andam animadamente de um prédio para o outro, de crachá pendurado no peito. Um deles tinha cara de quem poderia preparar a minha declaração de imposto de renda. Outra parecia apta a desmontar o meu computador inteirinho. E uma terceira era capaz de havê-lo projetado!

Depois da entrevista, Nilekani nos levou para conhecer o centro global de conferências da Infosys — o coração da indústria Indiana de terceirização. Era um auditório cavernoso todo revestido de lambris de madeira, igualzinho a qualquer sala de aula de algumas das melhores faculdades de direito americanas. De um lado havia uma gigantesca tela panorâmica e, presas ao teto, câmeras para videoconferência.

— Esta é a nossa sala de reuniões, provavelmente a maior tela da Ásia, são quarenta telas digitais [juntas] — explicou Nilekani com orgulho, apontando para a maior televisão de tela plana que eu já tinha visto na vida.

A Infosys, conforme explicou, pode convocar uma reunião virtual com os principais elos de toda a cadeia de fornecimento global de qualquer projeto seu, a qualquer momento, naquele telão. Assim, os designers americanos podiam conversar ao mesmo tempo com os programadores indianos e os fabricantes asiáticos.

— Aqui, podemos nos encontrar com gente de Nova York, Londres, Boston, São Francisco, tudo ao vivo. E, como a implementação pode ser em Cingapura, o cara de lá também pode estar ao vivo aqui. [...] É a globalização.

Sobre a tela havia oito relógios, um resumo perfeito do dia de trabalho na Infosys: 24 horas por dia, sete dias por semana, 365 dias por ano. Indicavam a hora da Costa Oeste e da Leste dos Estados Unidos, de Greenwich, da Índia, de Cingapura, de Hong Kong, do Japão e da Austrália.

— A terceirização não passa de uma das facetas de algo muito mais fundamental que está acontecendo hoje no mundo — disse Nilekani. — O que aconteceu nos últimos anos foi que houve um investimento maciço em tecnologia, sobretudo no período da bolha, quando centenas de milhões de dólares foram investidos na instalação de conectividade em banda larga no mundo inteiro, cabos submarinos, essas coisas. — Paralelamente, acrescentou, houve o barateamento dos computadores, que se espalharam pelo mundo todo, e uma explosão dos softwares, correio eletrônico, ferramentas de busca como o Google e softwares proprietários capazes de retalhar qualquer operação e mandar um pedaço para Boston, outro para Bangalore e um terceiro para Pequim, facilitando o desenvolvimento remoto. — Quando de repente todos esses fatores se reuniram, por volta do ano 2000 — continuou Nilekani —, engendraram uma plataforma com base na qual o trabalho e o capital intelectuais poderiam ser realizados de qualquer ponto do globo; tornou-se possível fragmentar projetos e transmitir, distribuir, produzir e juntar de novo as suas peças, conferindo uma liberdade muito mais ampla ao nosso trabalho, principalmente o trabalho intelectual. [...] O que se vê em Bangalore, hoje, não passa do clímax desse processo de convergência.

Estávamos sentados no sofá do lado de fora do escritório de Nilekani, esperando enquanto os nossos técnicos montavam as câmeras. A certa altura, ao resumir as implicações dessa história toda, ele enunciou uma sentença que ficou ecoando nos meus ouvidos:

— Tom, estamos aplainando o terreno.

Isto é: países como a Índia, hoje, estão aptos a competir pelo trabalho intelectual global como nunca antes — e é melhor os Estados Unidos se prepararem, porque têm um grande desafio pela frente. Mas será um bom desafio para o país, insistiu ele, porque é sob pressão que damos o melhor de nós. Depois de deixar o campus da Infosys naquela noite, enquanto sacolejávamos pela estrada de volta para Bangalore, fiquei remoendo aquela frase: “Estamos aplainando o terreno”.

O que Nandan falou, pensei cá com os meus botões, é que o terreno está sendo achatado... Achatado? Achatado?! Brinquei com aquela palavra na minha cabeça por algum tempo, e então, do jeito orgânico que as coisas acontecem, simplesmente saiu: céus, o que ele disse foi que o mundo é plano!

Lá estava eu, em Bangalore — mais de quinhentos anos depois de Colombo, munido apenas das primitivas tecnologias de navegação da sua época, desaparecer no horizonte e voltar em segurança, comprovando em definitivo que a Terra

era redonda —, e um dos mais brilhantes engenheiros indianos, que havia estudado na melhor escola politécnica do seu país e tinha as mais modernas tecnologias da atualidade ao seu dispor, vinha basicamente me comunicar que o mundo agora é *plano* — tão plano quanto aquele telão em que ele podia presidir a uma reunião de toda a sua cadeia de fornecimento global. E o mais interessante é que, a seu ver, era ótimo, constituía um novo marco do progresso humano e uma extraordinária oportunidade para a Índia e o mundo, o fato de que havíamos achado o planeta!

No banco de trás daquela van, rabisquei quatro palavras no meu bloquinho: “O mundo é plano”, e, assim que as vi no papel, tive a certeza de que aquela era a mensagem subjacente de tudo o que eu tinha visto e ouvido em Bangalore em quinze dias de filmagens. Estábamos aplainando o terreno da concorrência global. Estábamos achando a Terra.

Tendo chegado àquela conclusão, senti um misto de entusiasmo e temor apoderando-se de mim. Meu lado jornalista ficou exultante diante da perspectiva de haver encontrado um paradigma que permite melhor entender as manchetes dos jornais a cada manhã e explicar o que se passa no mundo de hoje. Claramente, Nandan estava certo: é inegável que agora um número maior do que nunca de pessoas tem a possibilidade de colaborar e competir em tempo real com um número maior de outras pessoas de um número maior de cantos do globo, num número maior de diferentes áreas e num pé de igualdade maior do que em qualquer momento anterior da história do mundo — graças aos computadores, ao e-mail, às redes, à tecnologia de teleconferência e a novos softwares, mais dinâmicos. Foi isso que constatei na minha viagem para a Índia e além. E é disso que trata este livro. Quando se começa a pensar no mundo como sendo plano, ou pelo menos se achando, um monte de coisas passa a fazer um sentido que não fazia antes. Contudo, a minha animação também tinha um motivo pessoal, pois esse achamento quer dizer que estamos interligando todos os centros de conhecimento do planeta e costurando uma única rede global, o que (se a política e o terrorismo não atrapalharem) pode precipitar uma era notável de prosperidade, inovação e colaboração entre empresas, comunidades e indivíduos. No entanto, a ideia de uma Terra plana também me deu medo, tanto em termos profissionais quanto pessoais. A razão pessoal era consequência do fato óbvio de que, num mundo plano, não são só os programadores e aficionados de computadores que são brindados com a possibilidade de trabalharem juntos, mas também a Al-Qaeda e outras redes terroristas. Não estamos aplainando o terreno somente no sentido de agregar e expandir as oportunidades de um novo grupo de indivíduos inovadores; estamos possibilitando, também, a agregação e a capacitação de um outro grupo novo, esse de indivíduos frustrados, oprimidos e cheios de ódio.

No âmbito profissional, o reconhecimento de que o mundo é plano foi assustador porque percebi que o processo de achamento tinha acontecido bem na frente dos meus olhos, mas eu havia cochilado. Não que eu estivesse de olhos

fechados; é que estava prestando atenção em outras coisas. Até o Onze de Setembro, minha grande preocupação era estudar a globalização e explorar a tensão entre as forças da integração econômica (o “Lexus”) e as da identidade e do nacionalismo (a “Oliveira”); daí meu livro de 1999, *O Lexus e a Oliveira*. Depois do Onze de Setembro, contudo, as guerras da oliveira começaram a me consumir, e quase todo o meu tempo foi dedicado a viagens pelos mundos árabe e muçulmano — e, nesse período, perdi o rastro da globalização.

Voltei a encontrá-lo na minha viagem a Bangalore, em fevereiro de 2004. Foi aí que me dei conta de que algo muito importante havia se passado enquanto eu não despregava os olhos dos olivais de Cabul e Bagdá: a globalização tinha ascendido a um patamar inédito. Juntando *O Lexus e a Oliveira* e este livro, o argumento histórico mais amplo a que se chega é que a globalização atravessou três grandes eras. A primeira se estendeu de 1492 — quando Colombo embarcou, inaugurando o comércio entre o Velho Mundo e o Novo — até por volta de 1800. Eu chamaría essa etapa de Globalização 1.0, na qual se viu a redução do mundo de grande para médio e que se caracterizou basicamente pelo envolvimento de países e músculos. Isto é, o principal agente de mudança, a força dinâmica por trás do processo de integração global, era a potência muscular (a quantidade de força física, a quantidade de cavalos-vapor, a quantidade de vento ou, mais tarde, a quantidade de vapor) que o país possuía e a criatividade com que a empregava. Nesse período, os países e governos (em geral motivados pela religião, pelo imperialismo ou por uma combinação de ambos) abriram o caminho derrubando muros e interligando o mundo, promovendo a integração global. As questões básicas da Globalização 1.0 eram: como o meu país se insere na concorrência e nas oportunidades globais? Como posso me globalizar e colaborar com outras pessoas, por intermédio do meu país?

A segunda grande era, a Globalização 2.0, durou mais ou menos de 1800 a 2000 (sendo interrompida apenas pela Grande Depressão e pela Primeira e Segunda Guerras Mundiais) e diminuiu o mundo do tamanho médio para o pequeno. O principal agente de mudança, a força dinâmica que moveu a integração global, foram as empresas multinacionais, que se expandiram em busca de mercados e mão de obra — movimento encabeçado pelas sociedades, por ações inglesas e holandesas e pela Revolução Industrial. Na primeira metade dessa era, a integração global foi alimentada pela queda dos custos de transporte (graças ao motor a vapor e às ferrovias) e, na segunda, pela queda dos custos de comunicação (em decorrência da difusão do telégrafo, da telefonia, dos PCs, dos satélites, dos cabos de fibra óptica e da World Wide Web em sua versão inicial). Foi nesse período que assistimos de fato ao nascimento e à maturação de uma economia global propriamente dita, no sentido de que havia uma movimentação de bens e informações entre os continentes em volume suficiente para a constituição de um mercado de fato global, com a venda e revenda de produtos e mão de obra em escala mundial. As forças dinâmicas por trás dessa etapa da globalização foram as inovações de hardware (dos barcos a vapor e ferrovias, no prin-

cípio, aos telefones e mainframes, mais para o fim), e as grandes indagações eram: como a minha empresa se insere na economia global? Como tira proveito das oportunidades? Como posso me globalizar e colaborar com outras pessoas, por intermédio da minha empresa? *O Lexus e a Oliveira* versa basicamente sobre o apogeu desse período, durante o qual ruíram muros em todo o mundo e a integração (e a resistência a ela) atingiu um nível sem precedentes. Por mais muros que fossem derrubados, todavia, continuava havendo inúmeras barreiras a uma integração global homogênea. Basta pensar que, quando Bill Clinton foi eleito presidente dos Estados Unidos, em 1992, praticamente ninguém que não pertencesse ao governo ou ao meio acadêmico tinha e-mail — e, enquanto eu escrevia *O Lexus e a Oliveira*, em 1998, a internet e o comércio eletrônico ainda estavam engatinhando.

Bom, agora eles já decolaram — junto com um monte de outras coisas que se aglomeraram durante o meu cochilo. Daí a tese que defendo, neste livro, de que por volta do ano 2000 adentramos uma nova era: a Globalização 3.0, que está não só encolhendo o tamanho do mundo de pequeno para minúsculo, como também, ao mesmo tempo, aplainando o terreno. Enquanto a força dinâmica na Globalização 1.0 foi a globalização dos países e, na Globalização 2.0, a das empresas, na 3.0 a força dinâmica vigente (aquilo que lhe confere seu caráter único) é a recém-descoberta capacidade dos *indivíduos* de colaborarem e concorrerem no âmbito mundial. E o fenômeno que está capacitando, dando poder e impulsionando indivíduos e pequenos grupos a se tornarem globais tão facilmente e tão harmonicamente é o que chamo de *plataforma do mundo plano*, e que descrevo em detalhe neste livro. Só uma pista: a plataforma do mundo plano é produto de uma convergência entre o computador pessoal (que subitamente permitiu a cada indivíduo tornar-se autor de seu próprio conteúdo em forma digital), o cabo de fibra óptica (que de repente permitiu a todos aqueles indivíduos acessar cada vez mais conteúdo digital no mundo por quase nada) e o aumento dos softwares de fluxo de trabalho (que permitiu aos indivíduos de todo o mundo colaborar com aquele mesmo conteúdo digital estando em qualquer lugar, independentemente da distância entre eles). Ninguém previu essa convergência. Ela simplesmente aconteceu — bem em torno do ano 2000. E quando aconteceu, pessoas do mundo inteiro começaram a acordar e perceber que tinham mais poder do que nunca para se tornarem globais como indivíduos, que precisavam mais do que nunca pensar em si próprias como indivíduos competindo com outros indivíduos em todo o planeta e que tinham mais oportunidades para trabalhar com esses outros indivíduos, e não apenas para competir com eles. Como resultado, cada pessoa agora precisa, e pode, perguntar: como é que *eu* me insiro na concorrência global e nas oportunidades que surgem a cada dia e como é que *eu* posso, por minha própria conta, colaborar com outras pessoas, em âmbito global?

A Globalização 3.0, entretanto, não difere das eras anteriores apenas em termos de quanto vem encolhendo e achatando o mundo e do poder com que está munindo o indivíduo. A diferença reside também no fato de que as duas

primeiras etapas foram lideradas basicamente por europeus e americanos, pessoas e empresas. Muito embora a China fosse a maior economia do mundo no século XVIII, foram os países, as empresas e os exploradores ocidentais que conduziram a maior parte do processo de globalização e configuração do sistema. A tendência, todavia, é que esse fenômeno se inverta: em virtude do achatamento e encolhimento do mundo, esta fase 3.0 será cada vez mais movida não só por indivíduos, mas também por um grupo muito mais diversificado de não ocidentais e não brancos. Pessoas de todos os cantos do mundo estão adquirindo poder; a Globalização 3.0 possibilita a um número cada vez maior de pessoas se conectarem num piscar de olhos, e veremos todas as facetas da diversidade humana entrando na roda.

(Embora a possibilidade de os indivíduos agirem em âmbito global seja a característica mais marcante da Globalização 3.0, também para as empresas — de grande e pequeno portes — descortinam-se novas perspectivas nesta era. Esses dois aspectos serão discutidos mais adiante.)

Desnecessário dizer, eu não fazia mais que uma vaga ideia de tudo isso quando saí do escritório de Nandan naquele dia em Bangalore. À noite, porém, ao sentar-me na varanda do meu quarto de hotel para refletir a respeito de tantas mudanças, de uma coisa eu sabia: minha vontade era largar tudo e escrever um livro que me ajudasse a entender como esse processo de achatamento havia se dado e quais seriam as suas consequências para os países, as empresas e as pessoas. Assim, peguei o telefone e liguei para a minha mulher, Ann, e contei-lhe a novidade: “Vou escrever um livro chamado *O mundo é plano*.” Ela achou graça e se mostrou curiosa — bem, talvez tenha *mais* achado graça que se mostrado curiosa... Mas, no fim das contas, acabou se rendendo ao tema. Espero conquistar você também, leitor. Vou começar levando-o ao início da minha viagem à Índia e a outros lugares do Oriente, e narrar alguns dos encontros que me levaram à conclusão de que a Terra deixou de ser redonda e se achatou.

Jaithirth Rao, o “Jerry”, foi uma das primeiras pessoas que conheci em Bangalore. Estávamos fazia apenas alguns minutos no hotel Leela Palace quando ele disse que podia cuidar do meu imposto de renda, ou de qualquer outro serviço de contabilidade de que eu precisasse — e sem sair de Bangalore. Não, obrigado, retruquei, já tenho contador em Chicago. Jerry limitou-se a sorrir: não seria de bom-tom contestar, mas o fato é que ele talvez já fosse meu contador, ou trabalhasse para o meu contador, graças à onda de terceirização das declarações.

— Isso já é uma realidade — explicou Rao. Originário de Mumbai (antiga Bombaim), sua empresa, a MphasiS, conta com uma equipe de profissionais indianos habilitados a prestar serviços contábeis tanto para pessoas físicas ou jurídicas de qualquer estado americano quanto para o governo federal dos EUA. — Já trabalhamos para várias firmas de contabilidade de pequeno e médio portes nos Estados Unidos.

— Iguais à do meu contador?

— É, como a do seu contador — retrucou, sorrindo.

A empresa de Rao foi a pioneira no uso de um software de fluxo de trabalho com um formato padronizado, que facilita e barateia o preenchimento das declarações de imposto de renda. O processo todo começa, conforme me explicou Jerry, com um contador, nos Estados Unidos, digitalizando a minha última declaração de imposto de renda, mais toda a documentação fiscal necessária, e enviando-a para um servidor — um computador localizado, fisicamente, na Califórnia ou no Texas.

— Quando manda a declaração para ser feita no exterior, o seu contador sabe que você provavelmente não gostaria que o seu sobrenome ou o número da sua identidade fossem divulgados [para alguém de fora], então ele pode optar por suprimir esses dados. Na Índia, os contadores pegam os dados brutos diretamente no servidor nos EUA [mediante uma senha] e preenchem a sua declaração. O tempo todo ninguém sabe quem você é, e nenhuma informação deixa o território americano, de modo a não violar a legislação referente ao sigilo profissional. Levamos muito a sério as questões de segurança dos dados e de privacidade. O contador indiano pode visualizar as informações na tela, mas não tem como baixá-las para a sua máquina nem imprimi-las — o programa não permite. O máximo que ele poderia fazer seria tentar decorá-las, caso estivesse mal-intencionado; durante o preenchimento das declarações, os contadores não podem entrar com lápis e papel na sala.

Eu estava espantado com o grau de refinamento atingido por essa modalidade de terceirização de serviços.

— Estamos encarregados de milhares de declarações — acrescentou Rao. E mais: — O seu contador nos EUA não precisa nem estar no escritório. Ele pode estar na praia, na Califórnia, e nos mandar um e-mail dizendo: “Olha, Jerry, como você é ótimo nas declarações do Estado de Nova York, pode ficar com a declaração do Tom. E, Sonia, você e a sua equipe, em Déli, fazem as declarações de Washington e da Flórida.” Sonia, aliás, trabalha em casa, sem despesa nenhuma [para a empresa]. “E destes outros aqui, que são mais complicados, eu mesmo vou cuidar.”

Em 2003, cerca de 25 mil declarações de imposto de renda de americanos foram feitas na Índia. Em 2004, esse número chegou a 100 mil. Em 2005, foram cerca de 400 mil. Dentro de uma década, pelo menos os elementos básicos — se não mais — de todas as declarações americanas serão terceirizados pelos contadores.

— Como você entrou nessa área? — indaguei.

— Eu trabalhava no Citigroup, na Califórnia, junto com um holandês amigo meu, Jeroen Tas, que era meu subordinado. Um dia, voltamos de Nova York no mesmo voo e, durante a viagem, comentei que estava pensando em pedir demissão. Como ele também queria sair, tivemos a ideia de abrir a nossa própria empresa. Então, em 1997-98, montamos um plano de negócios para fornecer

soluções complexas de internet para grandes empresas. Aí, há dois anos, estive numa convenção de tecnologia em Las Vegas, onde fui abordado por algumas firmas de contabilidade [americanas] de médio porte com a queixa de que não tinham cacife para, como os grandes, montar grandes operações de terceirização das declarações na Índia, e elas queriam entrar no jogo. Então, desenvolvemos um software chamado VTR (Virtual Tax Room, Sala Virtual de Impostos), a fim de facilitar o processo para os escritórios médios.

— Essas firmas de médio porte — prosseguiu Jerry — agora estão em condições de jogar de igual para igual, o que antes era impossível. De repente, ganharam acesso às mesmas vantagens de escala que os grandes sempre tiveram.

— Isso quer dizer, então, que os contadores, nos Estados Unidos, são profissionais em vias de extinção? — perguntei.

— Não necessariamente. A gente ficou com a parte chata. Preparar uma declaração de imposto de renda não requer praticamente nenhuma criatividade. É isso que será feito fora.

— E a nossa parte, qual vai ser?

— Quem quiser trabalhar com contabilidade nos EUA vai se concentrar na criação de estratégias complexas e originais de planejamento tributário e economia fiscal. Com o trabalho braçal terceirizado, o contador vai poder estudar pessoalmente a melhor maneira de administrar os bens do cliente e ajudá-lo a planejar o futuro dos seus filhos; ver qual o plano de previdência mais adequado, por exemplo. Assim, terá a chance de dedicar seu tempo a uma boa troca de ideias com o cliente, em vez de ficar correndo de um lado para o outro feito uma barata tonta de fevereiro a abril, e às vezes solicitando prorrogações de prazo até agosto, justamente por não ter tido tempo de conversar direito com ele.

A julgar por um artigo publicado no jornal *Accounting Today* (7 de junho de 2004), esse, de fato, parece ser o futuro. L. Gary Boomer, contador credenciado e principal executivo da Boomer Consulting, de Manhattan, no Kansas, escreve que: “No último ano [fiscal], foram mais de 100 mil declarações [terceirizadas], tendência que se expandiu para além das declarações de pessoas físicas e chegou aos fundos fiduciários, sociedades e corporações. [...] O principal motivo que possibilitou tão rápida escalada da indústria ao longo dos últimos três anos foi o investimento dessas firmas [estrangeiras] em sistemas, processos e treinamento.”

Cerca de 70 mil contadores, acrescenta ele, se formam na Índia a cada ano; muitos são contratados pelas empresas locais por um salário inicial de cem dólares por mês. A comunicação em alta velocidade, o treinamento rigoroso e os formulários padronizados permitem converter esses jovens indianos, num prazo relativamente breve e a um custo pífio, em contadores ocidentais rudimentares. Certos escritórios de contabilidade indianos chegam a divulgar seus serviços junto às firmas americanas por meio de teleconferências, a fim de economizar a viagem. Boomer conclui: “A profissão de contador está atravessando um momento de transição. Aqueles que se aferrarem ao passado e resistirem às mudanças vão se afundar na massificação. Por outro lado, os que se mostrarem aptos a agregar valor — me-

diante a sua liderança, os seus relacionamentos e sua criatividade — não só transformarão o setor, como vão fortalecer seus relacionamentos com os clientes”.

— Então, o que você está me dizendo — perguntei a Rao — é que, seja lá qual for a sua profissão... médico, advogado, arquiteto ou contador... se você for americano é melhor tratar de se dedicar à coisa da prestação de serviços “com amor”, porque tudo o que puder ser digitalizado também pode ser terceirizado para alguém mais esperto ou mais barato, ou as duas coisas?

— Cada um tem que se concentrar exatamente naquilo em que agrega valor — respondeu Rao.

Mas e se eu não passar de um contador mediano? Estudei numa faculdade estadual, minha média foi B+ e consegui o meu CRC; trabalho numa grande firma de contabilidade, onde sou encarregado de tarefas repetitivas. Dificilmente tenho contato com os clientes — é um cargo que fica sempre na sombra —, mas levo uma vida razoável e a empresa, de modo geral, está satisfeita com o meu trabalho. Nesse sistema, o que acontece comigo?

— Boa pergunta — disse Rao. — Vamos falar com franqueza: estamos em meio a uma grande transformação tecnológica, e, quando se vive na sociedade que está na vanguarda dessas mudanças [como os EUA], é difícil prever. Para quem vive na Índia, o prognóstico é óbvio: daqui a dez anos, estaremos fazendo muito do que hoje se faz na América. O nosso futuro é previsível, mas estamos atrás de vocês. Vocês são os que definem o futuro. Os Estados Unidos estão sempre na crista da próxima onda criativa. [...] Então, é difícil encarar esse contador e dizer: “Olha, o que vai acontecer é isto ou aquilo.” Não dá para banalizar. O que é preciso fazer é encarar a situação e discutir o assunto de maneira honesta. [...] Toda e qualquer atividade em que a cadeia de valor possa ser digitalizada e decomposta, que possa ser delegada, será delegada. Há quem diga: “Tá, mas eu quero ver você me servir um bife”, bom, isso é verdade, mas posso reservar uma mesa para o senhor em qualquer restaurante do mundo que tenha um telefone e dizer: “Sim, sr. Friedman, conseguimos uma mesa na janela para o senhor.” Em outras palavras, até a experiência de sair para jantar fora tem partes que podem ser decompostas e terceirizadas. Os livros didáticos do ciclo básico de economia pregam que bens podem ser comercializados, mas serviços têm de ser produzidos no mesmo lugar em que serão consumidos. Não, não dá para exportar uma hora no cabeleireiro, mas estamos quase lá, na parte da marcação. Qual corte de cabelo você quer? Com que cabeleireiro? Tudo isso pode ser feito, e será, por um call center bem longe de você.

No fim do nosso encontro, perguntei a Rao qual seria o seu próximo passo. Ele estava cheio de planos; contou-me que andava conversando com uma empresa israelense que avançava a passos largos em tecnologias de compressão, a fim de facilitar e melhorar a transferência das imagens de tomografias pela internet. Assim, será possível obter rapidamente uma segunda opinião de um médico do outro lado do mundo.

Algumas semanas depois da minha conversa com Rao, recebi o seguinte

e-mail de Bill Brody, reitor da Johns Hopkins University, a quem eu havia acabado de entrevistar para este livro:

Caro Tom, vou dar uma palestra numa conferência médica de formação contínua da Hopkins para radiologistas (já fui radiologista). [...] Tomei conhecimento de um fato curioso, que acho que talvez lhe interesse. Acabo de descobrir que, em muitos pequenos hospitais (e alguns de médio porte) americanos, os radiologistas estão terceirizando a elaboração dos laudos das tomografias para médicos indianos e australianos! Na maioria das vezes, claro, isso é feito à noite (e talvez nos fins de semana), quando o pessoal da radiologia é insuficiente para cobrir a demanda da instituição. Enquanto alguns médicos usam a telerradiologia para enviar as imagens do hospital para casa (ou para Vail ou Cape Cod, imagino), a fim de interpretá-las e fazerem seus diagnósticos a qualquer hora do dia ou da noite, parece que os hospitais menores estão enviando as tomografias para radiologistas no exterior. A vantagem é que, quando aqui é noite, na Austrália e na Índia é dia — de modo que a cobertura, fora do horário comercial, é mais rápida quando as imagens são enviadas para o outro lado do globo. Como as tomografias e ressonâncias já se encontram em formato digital e são disponibilizadas numa rede com protocolo padronizado, não há a menor dificuldade em visualizá-las em qualquer lugar do mundo. [...] Suponho que os radiologistas do outro lado [...] tenham feito cursos nos EUA e obtido as licenças e credenciais necessárias. [...] Os grupos estrangeiros que prestam esse tipo de serviço são chamados de “corujas” pelos radiologistas americanos que os contratam.

Um abraço,

Bill

Graças a Deus eu sou jornalista, não contador nem radiologista. No meu caso não tem terceirização (por mais que alguns dos meus leitores preferissem que a minha coluna fosse despachada para a Coreia do Norte). Pelo menos era o que eu pensava — até tomar conhecimento da operação da agência de notícias Reuters na Índia. Não tive tempo de visitar seu escritório em Bangalore, mas tive a oportunidade de conversar com Tom Glocer, principal executivo da empresa, para que ele me pusesse a par do que andava fazendo. Glocer é um pioneiro da terceirização de elementos da cadeia de fornecimento de notícias.

Com 2300 jornalistas em todo o mundo, espalhados por 197 escritórios, e atendendo um mercado que vai desde bancos de investimentos, corretoras de ações e investidores que aplicam no mercado de derivativos até jornais, rádios, emissoras de televisão e sites da internet, a Reuters sempre teve de satisfazer um público muito complexo. Depois da derrocada das empresas ponto-com, no entanto, quando muitos dos seus clientes passaram a prestar mais atenção aos seus gastos, a agência começou a se perguntar, por uma questão tanto de custo quanto de eficiência: onde realmente precisamos que o nosso pessoal esteja, a fim de

alimentar nossa cadeia global de fornecimento de notícias? Não será possível dividir o trabalho de um jornalista, mantendo parte em Londres e Nova York e transferindo o resto para a Índia?

Para começar, Glocer refletiu acerca da função mais básica realizada pela Reuters — qual seja, a divulgação, segundo a segunda, de notícias sobre o desempenho financeiro das empresas e outras questões relacionadas a negócios.

— Assim que a Exxon divulga os seus resultados, temos de levar a informação para computadores do mundo inteiro: “Exxon lucrou 39 cents este trimestre, em oposição a 36 cents no semestre passado” — explicou-me Glocer. — As principais competências envolvidas são rapidez e exatidão; não há necessidade de análises mais profundas. Tudo de que precisamos é transmitir o conteúdo básico o mais rápido possível. A nota deve sair segundos após a liberação dos dados pela empresa, e a tabela [com o histórico recente dos resultados trimestrais], mais alguns segundos depois.

Essas notas sobre os resultados das empresas representam, para o setor jornalístico, o mesmo que o sorvete de chocolate para as sorveterias: um produto primário, que na verdade pode ser fabricado em qualquer ponto de um mundo plano. O trabalho mental, o que agrupa valor de verdade, acontece nos cinco minutos seguintes, que é quando se precisa de um bom jornalista para obter um comentário da empresa, uma ou outra observação dos dois analistas mais proeminentes da área e mesmo algumas palavras da concorrência, de modo a contextualizar os resultados divulgados.

— Aí é que se precisa de um jornalista tarimbado — completou Glocer —, alguém antenado com o mercado, que tenha bons contatos, que saiba quem são os melhores analistas do setor e que tenha saído com as pessoas certas para almoçar.

Dante do estouro da bolha das ponto-com e do achatamento do mundo, Glocer não teve alternativa senão repensar o método de divulgação de notícias da Reuters. Não seria possível dividir as funções do jornalista e transferir as funções de baixo valor agregado para a Índia? Seu principal objetivo era reduzir ao máximo as redundâncias na folha de pagamento da Reuters, ao mesmo tempo preservando o maior número possível de cargos para bons jornalistas.

— Assim, a primeira coisa que a gente fez foi contratar, a título de experiência, seis jornalistas de Bangalore. A nossa ideia era que eles cuidassem das notas rápidas, das tabelas e tudo o mais que pudesse ser feito por lá.

Os novos funcionários indianos tinham formação em contabilidade e foram treinados pela Reuters, mas recebiam salários, férias e benefícios de acordo com o mercado local.

— A Índia é um lugar de uma riqueza incalculável para recrutar profissionais qualificados em termos de conhecimento não só técnico, mas também financeiro — declarou Glocer. Ao divulgarem seus resultados, uma das primeiras provisões das empresas é fazê-los chegar às agências (Reuters, Dow Jones e Bloomberg) que os distribuem. — Pegamos esses dados em estado bruto e é a maior

correria para transmiti-los o mais rápido possível. Bangalore é um dos lugares mais conectados do mundo, e, embora haja um ligeiro atraso de no máximo um segundo para as informações chegarem lá, o fato é que quem estiver em Bangalore pode receber a versão eletrônica de um *press release* e transformá-lo numa matéria com a mesma facilidade de alguém em Londres ou Nova York.

Com uma diferença: os salários e aluguéis de Bangalore correspondem a menos de um quinto dos capitais ocidentais.

Se, por um lado, foi a economia e o achatamento do mundo que empurraram a Reuters para esse caminho, Glocer procura fazer da necessidade uma oportunidade.

— Para nós, é um bom negócio transferir as notas massificadas, que podem ser redigidas de maneira eficiente em qualquer lugar. — E, assim, proporcionar aos jornalistas convencionais que permaneceram na empresa a possibilidade de se concentrarem no trabalho de investigação e análise, que possui um valor agregado maior e é mais satisfatório para o profissional. — Digamos que você seja um jornalista da Reuters em Nova York. Como você se sentiria mais realizado: preenchendo tabelas com os dados dos *releases* ou se dedicando às análises?

Com as análises, claro. A terceirização dos boletins para a Índia também permitiu à Reuters ampliar sua cobertura, que agora inclui um número maior de pequenas empresas — algo inviável para a agência antes, em virtude dos salários mais altos dos jornalistas de Nova York. Com os salários inferiores pagos aos profissionais na Índia (pelo mesmo custo de um nova-iorquino é possível contratar vários indianos), a Reuters agora tem essa possibilidade. Em meados de 2004, a operação da empresa em Bangalore chegara à marca de trezentos funcionários, e o objetivo era atingir o total de 1500. Destes, alguns eram veteranos, enviados para a Índia a fim de treinar as equipes locais, enquanto outros eram repórteres responsáveis pelas notas de divulgação de resultados; em sua maioria, porém, eram jornalistas encarregados da análise de dados ligeiramente mais especializada — os números “mastigados” — com vista ao mercado de valores mobiliários.

— Muitos clientes nossos estão fazendo isso — atestou Glocer. — Diante do imperativo de eliminar custos das pesquisas de investimentos, inúmeras empresas delegaram para o pessoal de Bangalore o arroz com feijão das análises financeiras.

Até não muito tempo atrás, as grandes firmas de Wall Street contratavam os analistas mais renomados para cuidar das suas pesquisas, gastavam milhões de dólares e rachavam a conta com seus departamentos de valores mobiliários, que por sua vez dividiam os resultados com seus melhores clientes, e com suas divisões de banco de investimentos, que vez por outra lançavam mão de análises otimistas de determinada empresa para incentivar aplicações. Em decorrência das investigações das práticas de Wall Street conduzidas pelo procurador-geral do estado de Nova York, Eliot Spitzer, após uma sucessão de escândalos, as unidades de banco de investimentos e valores mobiliários tiveram de sofrer uma separação clara, de modo a impedir que os analistas continuassem promovendo as empresas de seu interesse. Por outro lado, contudo, essas grandes firmas de

Wall Street precisaram efetuar cortes drásticos nos custos de suas pesquisas de mercado, que agora têm de ser pagas exclusivamente por seus departamentos de valores mobiliários — o que constitui um estímulo mais que suficiente para terceirizarem parte desse trabalho analítico para lugares como Bangalore. Além de poder pagar a um analista de Bangalore cerca de 15 mil dólares de remuneração total, em oposição a 80 mil em Nova York ou Londres, a Reuters constatou que seus funcionários indianos tendem também a ser muito motivados e qualificados na área de finanças. Além disso, a agência recentemente abriu um centro de desenvolvimento de softwares em Bangcoc, que vem se revelando um bom lugar para recrutar desenvolvedores negligenciados por todas as empresas ocidentais à caça de talentos em Bangalore.

Particularmente, sinto-me dividido diante dessa tendência. Tendo começado minha carreira como repórter da United Press International, nutro uma imensa simpatia pelos profissionais das agências de notícias, e sei das pressões profissionais e financeiras que são obrigados a suportar. Mas talvez a UPI ainda fosse uma próspera agência de notícias — o que já deixou de ser faz tempo —, caso tivesse terceirizado parte das suas atividades mais simples quando comecei a trabalhar em Londres, há 25 anos.

— Com relação aos funcionários, é uma questão delicada — ressalvou Glocer, que enxugou em cerca de um quarto o tamanho da agência sem efetuar grandes cortes na equipe de jornalismo. O pessoal da Reuters, asseverou-me ele, entende que o objetivo é que a empresa sobreviva e volte à antiga forma. — Ao mesmo tempo — salientou Glocer —, esses profissionais podem ser tudo, menos ingênuos. Eles estão vendo que os nossos clientes estão fazendo a mesmíssima coisa. Já pegaram o espírito da coisa. [...] O importante é sermos claros com relação ao que estamos fazendo e por que, em vez de ficarmos tentando dourar a pílula. Sou um devoto fiel da lição dos economistas clássicos de que o trabalho tem de ir para onde pode ser feito melhor. Claro que não se há de ignorar o fato de que, às vezes, será difícil para certos profissionais encontrar um novo emprego; estes vão precisar de uma reciclagem e de uma boa rede de segurança social.

Nessa busca de transparência perante seu pessoal, David Schlesinger, diretor da Reuters America, enviou um memorando a todos os funcionários do setor editorial, do qual reproduzo o trecho a seguir:

OFF-SHORING COM RESPONSABILIDADE

Cresci em New London, Connecticut, que foi um grande centro de pesca de baleias no século XIX. Nas décadas de 1960 e 1970, porém, as baleias haviam desaparecido havia muito tempo, e os principais empregadores da região estavam ligados aos militares — o que não admira, em se tratando dos tempos do Vietnã. Os pais dos meus amigos de escola trabalhavam na Electric Boat, na Marinha, na Guarda Costeira. Com a paz, a região sofreu uma nova transformação, e hoje é mais conhecida por seus grandes cassinos de Mohegan Sun e Foxwoods e pelo centro de pesquisas farmacêuticas da Pfizer. Alguns empregos se foram, outros vieram; certas compe-

tências se tornaram obsoletas, ao passo que outras passaram a ser necessárias. A região mudou; as pessoas mudaram. Evidentemente, New London não está sozinha. Quantas cidades que viviam de moinhos não viram seus moinhos fecharem as portas; quantas cidades que viviam de sapatos não viram os fabricantes de sapatos irem embora; quantas cidades que outrora foram potências têxteis não compram, agora, tecidos chineses? Toda mudança é dura, e é pior para aqueles que são pegos de surpresa. Também é pior para quem tem dificuldade de mudar junto. Mas a mudança é algo natural, que sempre aconteceu, e é indispensável. O atual debate acerca das atuais práticas de off-shoring está muito acirrado, sem dúvida; mas a discussão sobre a migração do trabalho para a Índia, a China e o México não é em nada diferente dos debates de antigamente sobre a indústria de submarinos deixar New London, a de sapatos sair de Massachusetts ou a têxtil partir da Carolina do Norte. O trabalho irá para onde puder ser feito de maneira mais eficaz e eficiente — o que, em última instância, acaba beneficiando mais as New Londons, New Bedfords e Nova Yorks da vida que as Bangalores e Shenzhens, na medida em que libera as pessoas e o capital para se dedicarem a tarefas outras, mais complexas. Além disso, constitui uma oportunidade de gerar o produto final a um custo menor, o que é favorável para os consumidores tanto quanto para a empresa. Claro que, do ponto de vista individual, é difícil você pensar que o “seu” trabalho vai embora, que vai passar a ser feito por outro, a milhares de quilômetros de distância e por um salário anual milhares de dólares menor. Mas está na hora também de aproveitar a ocasião, não só sofrer com a dor — assim como é preciso levar em consideração as responsabilidades envolvidas no off-shoring, não só as oportunidades que ele proporciona. [...] Cada pessoa, assim como cada empresa, deve tomar nas mãos as rédeas do seu próprio destino econômico, do mesmo modo como fizeram os nossos pais e avós com relação aos moinhos, aos sapatos e às fiações.

“O MONITOR ESTÁ PEGANDO FOGO?”

Você sabe como funciona um call center indiano?

Durante as filmagens do documentário sobre terceirização, eu e a equipe de TV que me acompanhava passamos uma tarde no call center indiano “24/7 Customer”, em Bangalore. O lugar parece uma mistura de alojamento universitário misto e central de atendimento telefônico para levantamento de fundos para a emissora de TV pública local. São vários andares de salas cheias de uma garotada de seus vinte e poucos anos (uns 2500 ao todo) falando ao telefone. Alguns fazem chamadas “para fora”, a fim de vender de tudo, de cartões de crédito a minutos telefônicos; outros são encarregados de receber as ligações “para dentro” — que abrangem desde o extravio de bagagem dos passageiros de companhias aéreas americanas e europeias até a resolução de problemas de consumidores americanos confusos. Os telefonemas são transferidos para lá por satélites e cabos submarinos de fibra óptica. Cada um dos amplos pavimentos de um call

center é composto por um labirinto de cubículos. Os jovens trabalham em pequenas equipes, sob a bandeira da empresa de cujo atendimento telefônico estão encarregados. Assim, num canto pode estar o grupo da Dell; no outro, o da Microsoft. As condições de trabalho lembram as de uma companhia de seguros comum. Embora eu tenha certeza de que haja call centers que pareçam verdadeiras saunas, a 24/7 não é um destes.

A maioria dos jovens com quem conversei dá todo ou parte do seu salário para os pais. Com efeito, o salário inicial de muitos supera a remuneração recebida pelos pais ao se aposentarem. Para um primeiro emprego na economia global, é uma verdadeira bênção.

Eu estava perambulando pelo setor da Microsoft por volta das dezoito horas, horário de Bangalore (que é quando a maioria desses jovens inicia sua jornada de trabalho, a fim de coincidir com o nascer do dia nos EUA), quando resolvi dirigir uma pergunta simples a um daqueles jovens especialistas em computadores: de todas as ligações recebidas naquele andar para ajudar americanos perdidos nas sendas dos seus softwares, qual tinha sido a mais longa? Sem hesitar, ele respondeu:

- Onze horas.
- Onze horas?! — exclamei.
- Onze horas.

Não tenho como saber se é verdade ou não, mas de fato pesquisei flagrantes de diálogos estranhamente familiares ao caminhar pela 24/7 e espichar os ouvidos para o que diziam os vários atendentes, ocupados com os seus afazeres. Eis uma pequena amostra do que escutamos naquela noite, filmando para o Discovery Times. Pense, se puder fazer tal esforço de imaginação, nessas falas na voz de pessoas com sotaque indiano, tentando imitar o jeito inglês ou americano de falar; imagine ainda que, por mais grosseiros, insatisfeitos, irritados ou rabugentos que sejam os interlocutores do outro lado da linha, esses jovens indianos mantêm uma gentileza incessante e inesgotável.

Uma atendente: “Boa tarde, eu poderia falar com...?” (A pessoa do outro lado acaba de bater o telefone.)

Um atendente: “Atendimento comercial, Jerry falando, em que posso ajudar?” (Os atendentes desses call centers escolhem e adotam nomes ocidentais. A ideia, naturalmente, é colocar os clientes americanos ou europeus mais à vontade. A maioria dos indianos com que conversei a esse respeito não manifestou qualquer desconforto; pelo contrário, considerou-o uma oportunidade de se divertir. Assim, alguns optavam por nomes simples, como Susan ou Bob, mas outros mostravam-se extremamente criativos.)

Atendente em Bangalore falando com um americano: “Meu nome é Ivy Timberwoods, e estou ligando...”

Atendente em Bangalore solicitando o número de identidade de uma americana: “A senhora poderia me fornecer os quatro últimos dígitos do seu número do seguro social?”

Atendente em Bangalore dando instruções como se estivesse em Manhattan, olhando pela janela: “Sim, temos uma filial na esquina da 74 com Segunda Avenida, outra na esquina da 54 com Lexington...”.

Atendente em Bangalore vendendo um cartão de crédito com o qual ele mesmo jamais poderia arcar: “Este cartão tem uma das menores taxas de juros anuais...”.

Atendente em Bangalore explicando a uma americana como ela havia estourado o limite da sua conta-corrente: “Cheque número meia-meia-cinco, de 81 dólares e 55 cents. Será cobrada uma taxa de trinta dólares. A senhora está entendendo?”.

Atendente em Bangalore depois de ajudar um americano a corrigir uma falha no seu computador: “Não há de que, sr. Jassup. Eu é que agradeço pelo seu tempo. Tenha uma boa tarde. Até logo”.

Atendente em Bangalore logo depois de alguém bater o telefone na sua cara: “Alô? Alô?”.

Atendente em Bangalore pedindo desculpas por ter ligado cedo demais para alguém nos Estados Unidos: “É uma ligação promocional, volto a ligar à tarde...”.

Atendente em Bangalore digladiando-se para vender o cartão de crédito de uma companhia aérea para uma americana que parecia não estar interessada: “É porque a senhora já tem cartões de crédito demais ou porque não costuma viajar de avião, sra. Bell?”.

Atendente em Bangalore tentando ajudar uma americana a solucionar um problema em seu computador: “Passe do ‘memória o.k.’ para o teste de memória...”.

Outro atendente em Bangalore fazendo a mesma coisa: “Certo, agora aperte a tecla 3 e, em seguida, dê enter...”.

Atendente em Bangalore tentando ajudar uma americana que não aguenta ficar nem mais um segundo ao telefone: “Sim, senhora, eu entendo que a senhora esteja com pressa; só estou tentando ajudar...”.

Atendente em Bangalore levando outro telefone na cara: “Está bem, então, que horário seria conveniente...”.

Mesma atendente em Bangalore levando mais um telefone na cara:

“Bem, sra. Kent, não é que...”

Mesma atendente em Bangalore levando mais outro telefone na cara: “Por questão de segurança... Alô?”.

Mesma atendente em Bangalore levantando os olhos do telefone:

“Definitivamente, hoje não está sendo um bom dia!”

Atendente em Bangalore tentando ajudar uma americana com um problema em seu computador de que ela nunca ouviu falar: “Qual é o problema com a sua máquina, minha senhora? O monitor está pegando fogo?”.

Atualmente, cerca de 245 mil indianos atendem ligações de todas as partes do mundo ou telefonam para oferecer cartões de crédito ou telefones celulares em promoção ou fazer a cobrança de contas atrasadas. São empregos mal remu-

nerados e de baixo prestígio nos EUA, mas na Índia são associados a uma boa remuneração e um status elevado. O espírito de solidariedade na 24/7 e em outros call centers que visitei parecia bastante alto, e os jovens mostraram-se todos ávidos por contar alguns dos bizarros diálogos telefônicos que tiveram com americanos que discaram para seu 0800 cientes de que seriam socorridos por alguém que estivesse logo ali na esquina, não do outro lado do mundo.

C. M. Meghna, uma atendente do call center da 24/7, contou:

— Atendo muita gente que liga [com perguntas] que não têm nada a ver com o nosso produto. Ligam porque perderam a carteira ou porque precisam falar com alguém. Eu digo: “Bom, talvez a senhora deva procurar [a carteira] embaixo da cama ou no lugar onde costuma guardá-la”, e ela responde: “Ah, sim, obrigada pela ajuda”.

Nitu Somaiah:

— Um dos clientes me pediu em casamento.

Sophie Sunder trabalha no departamento de bagagem extraviada da Delta:

— Teve uma senhora que ligou do Texas, aos prantos, porque tinha feito duas conexões e havia perdido a mala, com o vestido de noiva da filha e as alianças de casamento dentro. Fiquei muito triste por ela, mas não havia nada que eu pudesse fazer. Eu não tinha informação nenhuma.

Prosegue Sophie:

— A maioria dos clientes liga enfurecida. A primeira coisa que dizem é “Câ-dê a minha mala?! Eu quero a minha mala de volta!”. A gente deve responder: “Desculpe, primeiro preciso que o senhor me dê seu nome e sobrenome”, “Mas onde está a minha mala?!?!” Tem quem pergunta de onde eu sou. Como temos de dizer a verdade, falamos que somos da Índia. Alguns entendem que estamos falando do estado americano de Indiana, não da Índia; outros não sabem onde fica o país. Explico que fica ao lado do Paquistão.

Embora a grande maioria dos telefonemas seja bastante rotineira e repetitiva, a concorrência por esses empregos é atroz — não só por pagarem bem, mas porque se pode trabalhar à noite e estudar durante parte do dia, o que faz deles meios de ascensão para um padrão de vida mais alto. P. V. Kannan, principal executivo e cofundador da 24/7, explicou-me como o esquema funciona:

Hoje temos mais de 4 mil funcionários espalhados por Bangalore, Hyderabad e Chennai. Eles começam com um salário líquido de duzentos dólares por mês, passando a trezentos ou quatrocentos dólares mensais em seis meses. Também fornecemos transporte, almoço e jantar, sem custo extra. Proporcionamos ainda seguro de vida e plano de saúde para a família inteira, entre outros benefícios.

Desse modo, o custo total de cada atendente fica na verdade em torno dos quinhentos dólares por mês, no início, e próximo de seiscentos a setecentos dólares mensais após seis meses. Todos também têm direito a bonificações que lhes possibilitam ganhar, em determinados casos, o equivalente a mais 100% do seu salário-base.

— Entre 10% a 20% dos nossos funcionários são estudantes de administra-

ção ou informática durante o dia — contabiliza Kannan, acrescentando que mais de um terço deles faz algum curso nas áreas de informática ou administração, mesmo que não em nível de graduação. — É muito comum, na Índia, as pessoas estudarem muito entre os vinte e os trinta anos; a busca de aprimoramento é uma temática recorrente, que conta com um forte incentivo dos pais e das empresas. Nós patrocinamos um programa de MBA para os empregados de melhor desempenho, [com] aulas aos sábados e domingos o dia inteiro. Todo mundo trabalha oito horas por dia, cinco dias por semana, com duas pausas de 15 minutos e um intervalo de uma hora para o almoço ou jantar.

Não admira que o call center da 24/7 receba aproximadamente setecentos currículos por dia, mas apenas 6% dos candidatos sejam contratados. Eis um fragmento de uma sessão de recrutamento de atendentes de call center numa faculdade feminina em Bangalore:

Recrutadora 1:

— Bom dia, meninas.

Classe, em uníssono:

— Bom dia, senhora.

— Estamos aqui em nome de algumas multinacionais instaladas na cidade, a fim de recrutar funcionárias. Hoje estamos recrutando principalmente para a Honeywell, e para a America Online também.

As jovens — dezenas delas — colocaram-se então em fila, com formulários preenchidos nas mãos, à espera de serem entrevistadas por uma recrutadora sentada a uma mesa de madeira. Algumas dessas entrevistas seriam mais ou menos assim:

Recrutadora 1:

— Que tipo de emprego você está procurando?

Candidata 1:

— Teria que ser baseado em contas, então, no qual eu possa crescer, crescer na minha carreira.

— Você tem de mostrar mais confiança em si mesma ao falar. Está parecendo nervosa demais. Desenvolva um pouco mais esse seu aspecto e volte a nos procurar.

Recrutadora 2, para outra candidata:

— Fale um pouco sobre você.

Candidata 2:

— Passei com distinção no meu SSC, e no segundo P também. Nos últimos dois anos, também tive um agregado de 70%. (São os equivalentes indianos para o nosso vestibular e média escolar, respectivamente.)

— Vá um pouco mais devagar. Não fique nervosa. Fique calma.

A etapa seguinte para os candidatos contratados por um call center é o programa de treinamento, cujas aulas eles são pagos para frequentar. O curso compreende a aprendizagem dos processos específicos da empresa cujas chamadas vão atender ou fazer e o que se chama de “curso de neutralização de sotaque”. As aulas duram o dia inteiro e são ministradas por um professor de inglês que pre-

para os recém-contratados para disfarçar sua acentuada pronúncia india do inglês e substituí-la pelo sotaque americano, britânico ou canadense, dependendo da parte do mundo com que vão falar. É estranhíssimo de se assistir. A turma que acompanhei estava aprendendo a falar com o sotaque neutro do americano médio. Para tanto, os alunos liam repetidamente um parágrafo fonético elaborado para que suavizassem a pronúncia dos seus tês e erres.

A professora, uma jovem encantadora, grávida de oito meses, vestida com um sári tradicional, passava com facilidade da pronúncia britânica para a americana e a canadense, demonstrando a leitura de um parágrafo a fim de elucidar as diferenças fonéticas:

— Lembram-se do primeiro dia de aula, quando eu falei que os americanos engolem o som do t? Parece quase um d, não é nítido e claro como o dos britânicos. Então, o americano não diria — e aqui ela foi nítida e clara — “*Betty bought a bit of better butter*” ou “*Insert a quarter in the meter*”,* mas sim — e repetiu as frases, suavizando a pronúncia do t — “*Insert a quarter in the meter*” ou “*Betty bought a bit of better butter*”. Vou ler uma vez em voz alta para vocês, e depois vamos ler juntos, está bem? “*Thirty little turtles in a bottle of bottled water. A bottle of bottled water held thirty little turtles. It didn't matter that each turtle had to rattle a metal ladle in order to get a little bit of noodles.*”**

— Quem quer começar? — perguntou a professora.

Cada aluno, então, tentava enunciar o trava-língua com sotaque americano. Alguns acertavam de primeira; outros, bem, digamos apenas que não daria para um americano achar que o atendente estava em Kansas City caso algum deles recebesse a sua ligação para o setor de bagagem extraviada da Delta.

Depois de acompanhar seus tropeços na aula de fonética por meia hora, pedi licença para a professora para mostrar-lhes uma versão autêntica — já que sou de Minnesota, encravado no Meio-Oeste americano, e até hoje falo como um personagem do filme *Fargo*. Claro, consentiu ela. Então, li o seguinte parágrafo: “*A bottle of bottled water held thirty little turtles. It didn't matter that each turtle had to rattle a metal ladle in order to get a little bit of noodles, a total turtle delicacy... The problem was that there were many turtle battles for less than oodles of noodles. Every time they thought about grappling with the baggler turtles their little turtle minds boogled and they only caught a little bit of noodles.*”***

* Respectivamente, “Betty comprou um pouco da melhor manteiga” e “Insira 25 centavos no parquímetro”. (N. T.)

** “Trinta tartaruguinhas numa garrafa de água mineral. Uma garrafa de água mineral continha trinta tartaruguinhas. Não importa se cada tartaruga tinha de sacudir uma concha de metal para conseguir um pouco de macarrão.” (N. T.)

*** “Uma garrafa de água mineral continha trinta tartaruguinhas. Não importa se cada tartaruga tinha de sacudir uma concha de metal para conseguir um pouco de macarrão, uma iguaria das tartarugas... O problema é que as tartarugas brigavam muito por muito pouco macarrão. Sempre que pensavam em enfrentar as tartarugas no regateio, seus cérebros de tartarugas travavam e elas só pegavam um tantinho de massa.” (N. T.)