



smarter
working[®]
controlsys

Asset management e Field Services
com mobilidade e georeferenciamento
nativos, na palma da sua mão.

inventsys serial innovation
TECNOLOGIA 100% BRASILEIRA EXPORTADA PARA SUÍÇA
www.inventsys.com.br

O novo e melhor keiretsu

📖 *Leia em 18 minutos*

Katsuki Aoki

SETEMBRO 2013



(<http://hbrbr.com.br/o-novo-e-melhor-keiretsu/>)

Algumas das maiores empresas do Japão devem seu sucesso não só à tecnologia e ao processo de especialização, mas também a um fator muitas vezes negligenciado: durante a última década, elas, discretamente, foram transformando suas relações com o fornecedor em uma ferramenta para inovar mais rápido ao mesmo tempo que reduziam radicalmente os custos. Bem-vindo ao novo keiretsu — uma versão moderna do sistema tradicional de abastecimento do país.

Durante seu apogeu, na década de 1980, o sistema keiretsu tradicional — um acordo em que os compradores formaram estreitas associações com os fornecedores — foi o queridinho das escolas de negócios e a inveja dos fabricantes no mundo todo. Embora no Ocidente tenha havido alguns movimentos temporários em direção ao keiretsu — como parcerias de fornecedores naquela época, a ascensão da fabricação em países com baixos salários logo fez do custo a principal preocupação. Hoje, a maioria das empresas ocidentais nem sonharia em investir no relacionamento com os fornecedores, que exigiriam consideráveis cuidados de manutenção e atualização. De fato, muitas pessoas provavelmente assumem que o keiretsu morreu quando os fabricantes japoneses iniciaram táticas ocidentais de redução de custos.

Mas algumas montadoras japonesas ressuscitaram e reinventaram o keiretsu. A Toyota dá um exemplo instrutivo. Não obstante seus recentes tropeços em qualidade (ver à frente), nossa pesquisa sugere que ela ganhou muito a partir do novo keiretsu. Agora, a Toyota tem relacionamentos mais abertos, mais globais e custo-consciente do que jamais teve com fornecedores. Com isso aprofundou a confiança, a colaboração e o apoio educacional que foram a marca do keiretsu. Tendo realizado entrevistas e reunido dados durante 39 visitas às fábricas de automóveis e às 192 fabricantes de autopeças no Japão e no exterior e analisado o equivalente a duas décadas de dados de fabricação, acreditamos que o atual sistema da cadeia de abastecimento da Toyota representa uma das maiores vantagens da empresa.

Através de um olhar detalhado na Toyota, descreveremos como o novo keiretsu se afasta da tradição e explora inúmeras lições para empresas do mundo desenvolvido e dos mercados emergentes, que procuram inovar rapidamente ao mesmo tempo que cortam custos.

O antigo e o novo *keiretsu* na Toyota

O keiretsu tradicional consistia em relações baseadas na confiança e na boa vontade. (Para os propósitos do presente artigo, vamos nos concentrar no keiretsu vertical, aquele entre um fabricante e seus fornecedores, e vamos ignorar o keiretsu horizontal, que envolve participações cruzadas entre empresas.) Ele contrasta nitidamente com o estilo ocidental de relacionamento com os fornecedores, que são regidos tanto quanto possível pela transparência contratual.

No mundo tradicional do keiretsu, um fabricante de equipamentos originais gostaria de recorrer a longos relacionamentos exclusivos com seus principais fornecedores, nos quais, muitas vezes, possuíam participações acionárias significativas. O fabricante comprava peças individuais (não sistemas) a preços não muito competitivos — geralmente pelo valor pago pelas peças para o seu modelo mais recente.

No entanto, tal como praticado pela Toyota, o novo keiretsu quebra a tradição de quatro maneiras:

Em vez de comprar exclusivamente de empresas com as quais tem relacionamento de longa data, a Toyota também se abastece no mercado global, incluindo superfornecedores, cujas operações simplificadas lhe permitem oferecer preços menores. Isso lhe proporciona flexibilidade no abastecimento e mantém os custos baixos.

Ao definir os preços indicativos para fornecedores de longo prazo, a Toyota procura os preços oferecidos por várias empresas multinacionais, outro benefício na contenção de custos.

Em vez de comprar peças individuais, a montadora requer que seus fornecedores entreguem sistemas integrados de componentes. Isso ajuda a desenvolver produtos de alta qualidade ao mesmo tempo que reduz os custos e o tempo de desenvolvimento.

A Toyota incentiva os fornecedores a aprimorar sua capacidade em entregar esses sistemas integrados e a se envolverem no desenvolvimento de produtos ainda na fase de planejamento.

Ao mesmo tempo, a Toyota segue o modelo tradicional de keiretsu em aspectos importantes:

Apesar das rígidas exigências da montadora, seus relacionamentos ainda são baseados na confiança, cooperação e apoio educacional com os fornecedores. O nível de assistência e compromisso mútuo é talvez ainda maior do que na década de 1980.

Os contratos que regem as relações são ambíguos, com declarações gerais e metas não obrigatórias. Por exemplo, em vez de insistir em preços específicos ou em sua redução para cada ano de contrato, como normalmente as montadoras americanas fazem, a Toyota expõe suas expectativas de redução anual de custos ao longo da vigência de um contrato — e compartilha os benefícios, permitindo aos fornecedores que conseguirem essas reduções manter seus preços por um determinado período. Especificamente, as empresas japonesas, acredite, gostariam de incentivar os parceiros a fazer apenas aquilo a que foram instruídos, e nada mais.

A Toyota conta com seus fornecedores para irem além — para aprender sobre as demandas dos clientes e atendê-las, ajudar a desenvolver processos inovadores, localizar e corrigir erros e, claro, fazer de tudo para cumprir os prazos.

Depois da bolha

O novo keiretsu surgiu de uma crise que afetou a indústria automobilística japonesa como um todo. No início de 1990, os fabricantes ocidentais de carros iniciaram programas radicais de redução de custos, alimentando o crescimento de superfornecedores como Magna, Johnson Controls e Valeo. Para continuar à frente, as montadoras japonesas também se voltaram para os superfornecedores.

Além disso, o estouro da bolha econômica japonesa criou um período de estagnação que se estendeu para as “décadas perdidas” do país. Com as vendas e os lucros em queda, algumas montadoras foram em busca de capital, abrindo-se ao investimento de empresas estrangeiras como a Renault, Ford e Daimler — o que as levou a mais um corte de custos.

O keiretsu começou a perder o brilho. Visto pelas lentes de valor dos acionistas, parecia dispendioso e ultrapassado. Em 1999, a Renault tornou-se a maior acionista da Nissan, e um de seus líderes, Carlos Ghosn, se tornou o COO da empresa japonesa. Logo, ele lançou o Nissan Revival Plan, com a finalidade de reduzir os custos em 20%, em três anos. Ghosn disse à imprensa que o keiretsu da Nissan não tinha funcionado devidamente e, mais tarde, a companhia vendeu suas participações na maioria de seus fornecedores. As relações com os fornecedores do Japão pareciam estar derivando para o modelo ocidental.

Em 2000, com as pressões competitivas

co

ntinuando e seus líderes pressionando por um rápido crescimento global, a Toyota iniciou uma estratégia de compra radicalmente nova batizada de “Estruturação da competitividade de custo para o século 21”, ou CCC21. (Ver “Lessons from Toyota’s Long Drive”, HBR Julho–Agosto de 2007.) O plano exigia fornecedores selecionados com base em preços indicativos globalmente competitivos, com o objetivo de reduzir os custos em 30%, em três anos. Também contemplou a vantagem competitiva que os superfornecedores estavam desenvolvendo — a capacidade de fornecer sistemas de componentes sofisticados, e não apenas peças individuais. Sob o CCC21, a Toyota começou a exigir que os fornecedores melhorassem sua capacidade para produzir estes sistemas com valor agregado.

O CCC21 habilitou a Toyota a cumprir sua meta de custo, e o número de peças compradas individualmente diminuiu. Mas seria incorreto ver CCC21 como uma adoção do estilo ocidental de imparcialidade na contratação. Ao longo das últimas duas décadas, a associação de fornecedores (kyohokai) da Toyota permaneceu quase inalterada: de 1991 a 2001, menos de 20, das cerca de 200 empresas, se retiraram. De 1991 a 2010, a taxa de dependência de vendas (receitas relacionadas a negócios da Toyota como parte das receitas totais) de 44 dos fornecedores da empresa permaneceram cerca de 80%, mesmo com a expansão do conjunto de fornecedores da Toyota.

A Toyota também ajudou muitos fornecedores a atender suas necessidades de mudança. Em vez de abandoná-los quando outros oferecem preços mais baixos, ela fornece suporte para melhorias operacionais, organização de “grupos de estudo” e disponibilizando engenheiros para ajudar os fornecedores a melhorar a eficiência e a qualidade, derrubando os preços. Quando a Toyota deixa um fornecedor de um

determinado modelo por causa do preço, ela trabalha para manter o relacionamento, proporcionando, por exemplo, oportunidades para que ele forneça peças para outros modelos.

Mesmo depois da adoção do CCC2I, os acordos da Toyota com os fornecedores continuaram a ser ambíguos, com ênfase na confiança e na boa vontade. Isso é particularmente notável em colaborações envolvendo projetos de produtos inovadores. Os executivos da Toyota disseram que a empresa exige fornecedores que tenham uma profunda compreensão de seus processos e metas de fabricação e acredita que esses conhecimentos não podem ser transmitidos apenas fornecendo desenhos de projeto.

Educação ao estilo da Toyota

A Toyota procura montar estoques de “conhecimento tácito” dos fornecedores, por meio de compartilhamento de experiências de longo prazo, incluindo as tentativas de resolver problemas juntos, na base da tentativa e erro. Esse treinamento prático, que é tanto cultural como técnico, incentiva os fornecedores a ficar atentos a problemas, anomalias e oportunidades durante todo o desenvolvimento e produção das peças. Considerando que, às vezes, os fabricantes ocidentais verificam somente documentos ao inspecionar fábricas dos fornecedores, a Toyota sempre examina os locais de trabalho e os produtos físicos — assim, a expressão *genchi genbutsu* (aproximadamente, “locais de trabalho reais e coisas reais”) fala da importância de estar presente quando surgem problemas.

Durante a última década, a Toyota forjou colaborações mais profundas com os fornecedores no estágio inicial de desenvolvimento de projetos de design interior. Por muitos anos, a empresa tocou seus próprios projetos. Mas, em 2004, após três de suas empresas *keiretsu* — Toyota Boshoru, Araco e Takanichi — unirem-se para

A EVOLUÇÃO DO KEIRETSU DA TOYOTA

1939

Dois anos após a sua fundação, a Toyota forma uma associação de fornecedores, primeiramente, apenas com o propósito de trocar informações. Em poucas décadas, a montadora está usando a associação para ensinar os fornecedores sobre tecnologias de fabricação e melhoria empresarial.

1949

A Nippondenso (atualmente Denso, o maior fornecedor *keiretsu* da Toyota e o segundo maior fabricante mundial de autopeças) estabeleceu-se como uma subsidiária da Toyota.

1954

A Toyota inicia uma abordagem “similar a um supermercado” para estocar e controlar peças, em que os estoques são reabastecidos apenas depois de terem sido usados. Em uma década evolui para o método de controle de produção *kanban* da Toyota, que mais tarde é adotado por fornecedores da empresa.

ANOS 1970

A Toyota inicia os grupos autônomos de estudo com os fornecedores, de forma que possam utilizar o Sistema de Produção Toyota para melhorar a qualidade e a produtividade.

1989

A Toyota funda uma associação de fornecedores nos Estados Unidos — a *Bluegrass Automotive Manufacturers Association*, ou Bama — para atender a seus novos centros de fabricação no país.

1991

Estoura a bolha econômica do Japão. Forçada pelas fracas vendas domésticas, a Toyota aumenta seu foco na redução de custos.

2000

A Toyota inicia uma estratégia de vendas ra-

criar uma organização que pudesse fornecer componentes completos de design interior (uma fusão da qual se dizia que a Toyota teve um papel-chave), a montadora agregou a nova empresa, Toyota Boshoku, a seu processo de desenvolvimento de produtos ainda no estágio de planejamento.

Poucas montadoras têm estado tão abertas às ideias dos fornecedores ou foram tão bem-sucedidas em sua incorporação como a Toyota. Ela espera que os fornecedores de sistemas ajudem a melhorar o projeto do produto, descobrindo, por exemplo, como incorporar materiais mais leves sem sacrificar a resistência. Para o Corolla Fielder, um modelo vendido no Japão, a Toyota Boshoku e a Toyota, em conjunto, desenvolveram um novo sistema interno para baixar os bancos traseiros com um simples toque. A Advics, uma empresa formada a partir da divisão de freios da Toyota e três de seus fornecedores uniram-se para desenvolver sistemas de freios completos. Em 2011, as melhorias da Advics em projetos e vendas de produtos alcançaram 30% na redução de custos nos sistemas ABS (antiblock brake systems) dos carros Voxy e Noah.

dicalmente nova e começa a selecionar fornecedores com base em preços indicativos mundialmente competitivos.

ANOS 2000

A Toyota forja colaborações mais profundas com os fornecedores em fases iniciais de desenvolvimento de produto, inventando um novo *keiretsu*.

Como parte de seu processo de desenvolvimento de produto, a Toyota oferece espaços físicos que facilitam a cooperação com e entre os fornecedores. Eles podem ser convidados para uma reunião, conhecida como uma obeya — literalmente, uma grande sala —, onde trabalham com representantes de vários departamentos da Toyota, incluindo design, engenharia, produção, qualidade e compras. As reuniões da obeya ajudam a Toyota evitar uma armadilha comum em outras empresas: mesmo que os gerentes de compras aceitem a mudança do projeto proposto pelo fornecedor, ela poderá, mais tarde, ser rejeitada pelos engenheiros do fabricante. No sistema da Toyota, todos estão na grande sala, tomando decisões juntos.

A Toyota tem utilizado também um programa de “residência” de engenharia, em que os especialistas dos fornecedores trabalham junto com os designers da Toyota por períodos que variam entre seis meses e três anos. O programa, que insiste no princípio de “acertar na primeira vez”, promove a comunicação nas fases iniciais do desenvolvimento, reduzindo a necessidade de ajustes posteriores. Assim como as reuniões de obeya, esse programa ajudou a diminuir o prazo de execução de desenvolvimento de produto de três anos para menos de um ano, dependendo da sua complexidade. Desenvolver a pequena wagon bB, por exemplo, levou cerca de um ano apenas. O modelo foi lançado no Japão em 2000 e um sucessor, o Scion xB, apareceu nos Estados Unidos alguns anos mais tarde.

A Toyota desenvolveu relacionamentos como o keiretsu no exterior. Em 1992, criou o Centro Toyota de Apoio ao Fornecedor para ajudar os vendedores americanos a aprender o Sistema Toyota de Produção. Em 1997, fundou a Toyota Europe Association of Manufacturers, um grupo de 70 empresas que formam grupos de

estudo. É o Toyota Europe's Supplier Parts Tracking Team, que conta com especialistas de vendas, qualidade, projeto, produção e outras funções, visita os fornecedores para ajudar na apresentação da fabricação de novas peças.

No exterior, a empresa tende a ser mais explícita em suas comunicações do que no Japão, fornecendo regras mais claras e especificações mais detalhadas. Quando visitamos as instalações da Toyota nos EUA e no Reino Unido, juntamente com as plantas da Aisin, Denso e de outros fornecedores, os gestores nos disseram que eles premiam os engenheiros que entendem a mentalidade de “locais de trabalho de verdade”, porque os engenheiros conduzem a implementação do Sistema Toyota de Produção.

O relacionamento com os fornecedores da Toyota está mais próximo

do velho keiretsu do que os das outras três grandes montadoras Japonesas. Mas a Nissan e a Honda também mantiveram características da prática tradicional. Tendo seguido em direção às relações com fornecedores no estilo ocidental, sob Carlos Ghosn, a Nissan mudou novamente sua posição, em 2004, anunciando uma nova política de compras que representava uma reavaliação do keiretsu. Ela aumentou seus investimentos em um grande fornecedor e continua a confiar na boa vontade e na confiança em seus acordos com muitos fornecedores. Um exemplo das suas recentes práticas de keiretsu é um programa em que seus engenheiros e os de seus fornecedores assumem projetos de melhoria de processos nas fábricas fornecedoras. Também a Honda se baseia na confiança e na boa vontade no lugar de termos contratuais explícitos e tem organizado atividades para o desenvolvimento de fornecedores. No entanto, em 2010, de forma contrária ao modo do keiretsu, anunciou uma redução de fornecedores em algumas categorias, cortando seu número quase pela metade.

Não obstante, a essência do keiretsu tem se provado durável e a capacidade de evitar os custos ocultos do relacionamento com os fornecedores no estilo ocidental é uma razão importante. Os relacionamentos keiretsu permitem que os fabricantes e os fornecedores trabalhem juntos para detectar as causas de eventuais problemas. Além disso, é mais econômico para os fabricantes dar suporte educativo aos fornecedores, o que, em última análise, baixa os custos dos fornecedores e reduz os preços finais. O alto nível de dedicação dos fornecedores, a inovação e a experiência contribuem para a competitividade do fabricante (ver quadro lateral “Por que o keiretsu é tão duradouro?”.)

Após a recuperação da Toyota da crise de 1991, os lucros aumentaram constantemente. A relação do lucro operacional consolidado das vendas líquidas subiu de 5,1% em 1991 para 8,5% em 2003 e para 9,3% em 2007. No entanto, a empresa foi atingida pela recessão global de 2008, pelo terremoto e pelo tsunami em 2011, e até 2011 o percentual caiu para 2,5%.

Em meio à crise econômica, veio a crise interna de 2009-2010, quando a Toyota fez recall de nove milhões veículos em todo o mundo. (Um relatório do governo dos EUA concluiu que o problema era o mau funcionamento do pedal do acelerador.) Como resultado, a Toyota tomou medidas para melhorar a sua capacidade de resposta às reclamações dos clientes e acelerar as suas decisões corporativas. Em 2010, revisou suas normas de qualidade para peças, recorrendo às sugestões dadas pelos fornecedores. Também pediu a eles para fortalecer sua gestão de qualidade, desde o início dos projetos e realizou atividades conjuntas para esse fim. Embora o volume de vendas nos EUA tenha caído de 2009 para 2011, recuperou-se em 2012. De acordo com o Estudo de Confiabilidade dos Veículos dos Estados Unidos, de J.D. Power, de 2009 a 2013 o número de problemas por 100 veículos diminuiu 13% para a Toyota, 44% para Lexus e 39% para Scion, sugerindo que a qualidade geral melhorou — em parte devido às contribuições dos fornecedores.

Organizando seu próprio *keiretsu*

Apesar dos defeitos, o novo *keiretsu* fornece um modelo útil para empresas que buscam enriquecer seus relacionamentos com os fornecedores para vantagens a longo prazo. Com efeito, embora a abordagem de fazer negócio segundo as condições do mercado ainda seja dominante no Ocidente, tem havido alguma renovação no interesse em relações no estilo do *keiretsu*, com alguns fabricantes criando programas híbridos de compra que envolvem *keiretsu*, como associações.

Em certas indústrias na Europa, os fornecedores desenvolvem profunda lealdade

O novo e melhor *keiretsu* BUSCA HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL

Por exemplo, o fabricante sueco de ônibus e caminhões Scania realiza oficinas para ajudar os fornecedores a aprender seu sistema de produção, que inclui a melhoria contínua e a produção enxuta. O sistema de compras da Scania compartilha outras características com *keiretsu*: os fornecedores identificam-se com a Scania, que, por sua vez, trabalha para torná-los mais competitivos globalmente (mesmo sem participação acionária). ✕

Também a IKEA tem uma perspectiva de longo prazo de relacionamento com os fornecedores, trabalhando para construir parcerias baseadas em vantagens mútuas. Ela delega extensas tarefas para os fornecedores e colabora com eles no interesse da eficiência e na contenção de custos. Trabalhou, por exemplo, com uma série de fornecedores de longa data para desenvolver a tecnologia para imprimir padrões de verniz sobre as mesas de placa de fibra em seu mobiliário laqueado. As empresas, procurando organizar suas próprias formas do novo *keiretsu*, devem ter certas diretrizes em mente:

Aprenda a pensar em termos de curto e de longo prazos ao mesmo tempo. Diga aos fornecedores que você deseja relações duradouras, mas somente se eles tiverem, atualmente, custos competitivos — e trabalhará com eles para conseguir isso. Incentive-os a considerá-lo como um parceiro de longo prazo, e não apenas informando-os sobre suas expectativas de redução de custos, mas também mostrando como as vantagens serão compartilhadas.

Conheça seus fornecedores. Se você não entende seus processos, não pode dar contribuição para melhorá-los. Em vez de terceirizar todos os componentes, estabeleça joint ventures para as peças principais. Visite as instalações do

O novo e melhor keiretsu



P Por que o *keiretsu* é tão duradouro? Por várias razões, o *keiretsu* provou ser tenaz por várias razões:

CUSTO O fabricante evita os custos ocultos dos acordos de fornecimento no estilo ocidental, dada a aguda relutância entre os fabricantes e os fornecedores em identificar as raízes dos problemas da cadeia de fornecimento por medo de serem responsabilizados.	QUALIDADE O fabricante conta com a dedicação e a competência de seus fornecedores do <i>keiretsu</i> e, portanto, tem confiança na qualidade dos componentes. Isso é essencial para a fabricação <i>just-in-time</i> : se uma montadora deve testar cada peça, será incapaz de manter a produção enxuta, sem imprevisto e com estoques mínimos.	INOVAÇÃO Com o incentivo do fabricante, os fornecedores trazem inovações de produtos e processos, incluindo, no caso da Toyota, melhorias nos sistemas de assento e freios ABS.	ANSHIN Este conceito, que significa “paz de espírito”, traduz a confiança do fornecedor na sua parceria com o fabricante, pois há um genuíno esforço de ajuda mútua.
---	--	--	---

Adquira confiança em seus fornecedores. Deixe claro que o relacionamento vai ajudá-los na melhoria de suas operações e torná-los mais competitivos. Seja o cliente com quem eles queiram trabalhar.

Contrabalance as comunicações explícita e implícitamente. Demasiada explicitação pode levar à desconfiança. Ser muito implícito pode resultar em mal-entendido.

Crie um portfólio de fornecedores e identifique os que valem mais a pena melhorar (você não pode melhorar todos). Quais têm potencial de ser globalmente competitivos? Atribua notas de acordo com as capacidades, tais como qualidade, custo, entrega, pessoas e desenvolvimento. A capacidade de aprender de um fornecedor é a chave para a sua competitividade futura. Os fornecedores que demonstram boa vontade em compreender as causas dos erros são as mais susceptíveis a melhorar.

Construa relacionamentos pessoais entre sua empresa e seus fornecedores não só na gestão, mas também entre os funcionários. Conheça seus fornecedores. Crie grupos

O novo e melhor keiretsu

×

P fornecedores no chão de fábrica. Esses passos levarão a uma resolução mais rápida dos problemas e a uma atmosfera em que os fornecedores estarão à vontade para fazer sugestões.

Se os fornecedores têm um desempenho aquém do esperado, veja o que pode ser feito para mudar a situação. Pense em termos de desenvolvimento, no lugar da troca. Dê-lhes oport

unidade para mostrar como poderiam melhorar.

Envolva os fornecedores no desenvolvimento de novos produtos — convide seus engenheiros para participar de suas equipes de desenvolvimento — e conduza atividades de melhoria de processos em suas fábricas. Isso aumentará sua competitividade na cadeia de fornecimento.

Cada vez mais a concorrência se dá entre as cadeias de fornecimento, e não entre as empresas. Os fabricantes ocidentais que desejem um melhor relacionamento com o fornecedor devem lembrar-se das chaves de keiretsu para as parcerias: apoio,

cooperação, confiança e boa vontade. Esses elementos são vitais mesmo em um ambiente supercompetitivo e obcecado por custo, porque eles reduzem os custos escondidos nas relações normais de mercado.

Katsuki Aoki é professor-adjunto na Escola de Administração de Empresas da Universidade de Meiji, em Tóquio. Thomas Taro Lennerfors é professor-adjunto de engenharia industrial e administração na Universidade de Uppsala, em Uppsala, na Suécia.



O novo e melhor keiretsu

BUSCA HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL



Matérias Relacionadas:

- **Em empresas francesas inovadoras, rede social à moda antiga** (<http://hbrbr.com.br/em-empresas-francesas-inovadoras-rede-social-a-moda-antiga/>)
- **Quando um modelo de negócios não basta** (<http://hbrbr.com.br/quando-um-modelo-de-negocios-nao-basta/>)
- **Por que Mumbai à 1 da tarde é o centro do mundo empresarial** (<http://hbrbr.com.br/por-que-mumbai-a-1-da-tarde-e-o-centro-do-mundo-empresarial/>)

Globo (<http://hbrbr.com.br/globo/>)

Comentários

comentários

Antes de comentar, leia aqui nossos termos de uso (</termos-de-uso/>)

ACESSO PARA ASSINANTES

Usuário