COMO A ESCASSEZ ATINGIU O MUNDO

Amostra

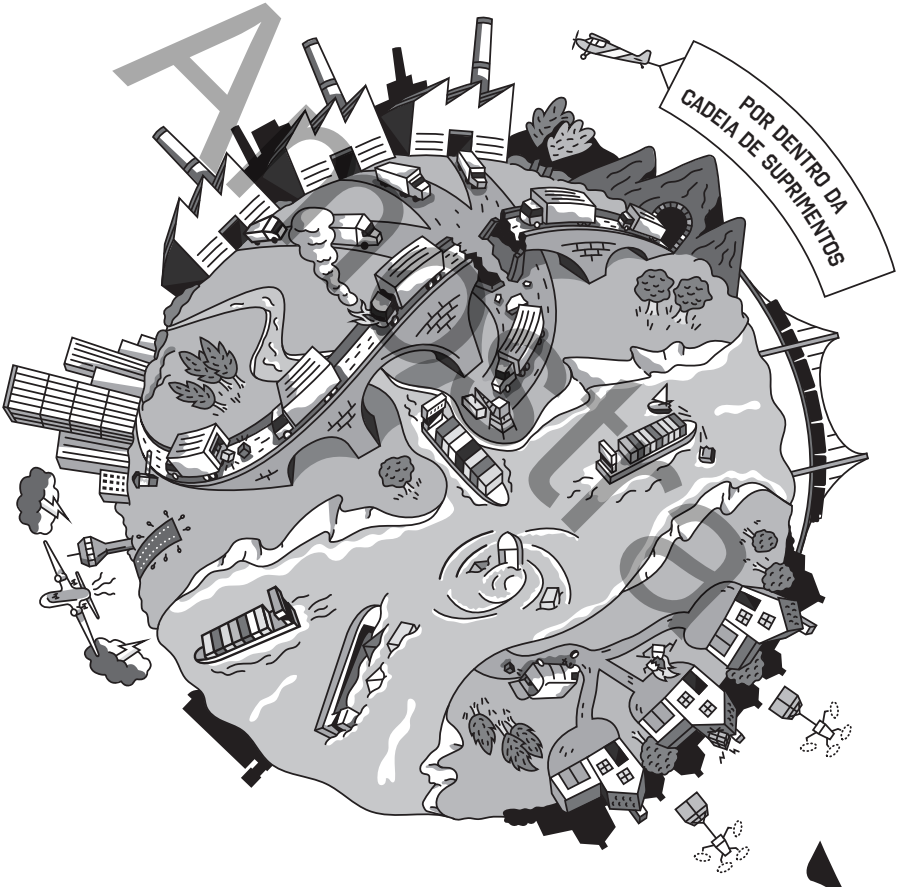
OUTRAS OBRAS DE PETER S. GOODMAN

Homem de Davos: Como os Bilionários Devoraram o Mundo

Amostra

COMO A ESCASSEZ ATINGIU O MUNDO

Amostra



PETER S. GOODMAN

ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2025

Como a Escassez Atingiu o Mundo

Copyright © 2025 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.
Copyright ©2024 Peter S. Goodman.
ISBN: 978-85-508-2576-2

Alta Books é uma Editora do Grupo Editorial Alta Books.

Translated from original How the World Ran Out of Everything © 2024 by Peter S. Goodman. ISBN 978-0-063-39086-7. This translation is published and sold by Mariner Books, the owner of all rights to publish and sell the same. PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, Copyright © 2025 by STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Impresso no Brasil — 1ª Edição, 2025 — Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(BENITEZ Catalogação Ass. Editorial, MS, Brasil)

G653c
1.ed. Goodman, Peter S.
Como a escassez atingiu o mundo : por dentro da cadeia de suprimentos / Peter S. Goodman ; tradução Beatriz Guterman. - 1.ed. - Rio de Janeiro : Alta Books, 2025.
416 p.; il.; 15,7 x 23 cm.

Título original: How the world ran out of everything.
Bibliografia.
ISBN 978-85-508-2576-2

1. Cadeia de suprimentos. 2. Economia mundial. 3. Escassez - Aspectos econômicos. 4. Geopolítica. 5. Mercado internacional. 5. Política internacional. I. Guterman, Beatriz. II. Título.

03-2025/231 CDD 337

Índice para catálogo sistemático:
1. Cadeia de suprimentos : Escassez : Economia mundial 337
Aline Graziele Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Amostra

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Grupo Editorial Alta Books

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books
Diretor Editorial: Anderson Vieira
Editor da Obra: Gorki Starlin
Vendas Governamentais: Cristiane Mutüs
Gerência Comercial: Claudio Lima

Produtor Editorial: Thiê Alves
Tradução: Beatriz Guterman
Copidesque: Carlos Bacci
Revisão: Fernanda Lutfi
Diagramação: Joyce Matos

ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL

Rua Viúva Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20.970-031 — Rio de Janeiro (RJ)
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419
www.altabooks.com.br — altabooks@altabooks.com.br
Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br

Editora
afiliada à:
ASSOCIADO

Para Deanna, minha cadeia de suprimento
infinita de amor, esplendor e encanto.

Amostra

Amostra

SUMÁRIO

Amostra

AGRADECIMENTOS ix

PRÓLOGO: "O Mundo Desmoronou." 1

PARTE I: A Grande Interrupção na Cadeia de Abastecimento

CAPÍTULO 1 **"É Só Mandar Fazer na China."** As Origens do Chão de Fábrica do Mundo 19

CAPÍTULO 2 **"Estão Todos Competindo por um Fornecedor Localizado em um Só País."** A Pandemia Revela o Absurdo 39

CAPÍTULO 3 **"Não Existe Desperdício Pior do que a Superprodução."** As Origens do Just In Time 57

CAPÍTULO 4 **"Os Extremistas da Mentalidade Enxuta."** Como os Consultores Se Apropriaram do Just In Time 65

CAPÍTULO 5 **"Todos Querem de Tudo."** O Maior Erro de Cálculo da Economia Global 83

CAPÍTULO 6 **"Uma Forma Completamente Nova de Lidar com o Transporte."** Como uma Caixa de Metal Encolheu o Planeta 91

CAPÍTULO 7 **"As Transportadoras Estão Roubando os Expedidores."** Cartel em Alto Mar 103

PARTE II: Através do Oceano

CAPÍTULO 8 **"A Terra dos Esquecidos."** Como os Agricultores Ficaram Presos do Lado Errado do Oceano 125

CAPÍTULO 9 **"Acho que Já Ouvi Falar Deles."** O Novo Xerife das Docas 141

CAPÍTULO 10 **"Está Tudo Fora de Ordem."** "Boiando no Purgatório" 155

CAPÍTULO 11 **"Absurdo e Perigoso."** A Vida nas Docas 167

CAPÍTULO 12 **"Será que Vale a Pena Sair da Cama?"** O Desespero Constante dos Motoristas 181

CAPÍTULO 13 **"Usar o Dinheiro Público para Construir Ferrovias que Partem de Lugar Nenhum com Destino a Lugar Algum."** Como os Investidores Saquearam a Locomotiva 197

CAPÍTULO 14 **"O Poderoso Índice Operacional."** O Atual Roubo dos Trilhos 213

CAPÍTULO 15 **"Exploração sobre Rodas."** A Longa e Tortuosa Estrada 231

CAPÍTULO 16 **"Agradeço o que Estão Fazendo para Manter as Prateleiras dos Mercados Cheias."** Como a Indústria da Carne Sacrificou Trabalhadores por Lucros 253

CAPÍTULO 17 **"Não Temos uma Livre Concorrência."** Como os Monopolistas Exploraram a Pandemia 265

PARTE III: A Globalização Volta para Casa

CAPÍTULO 18 **"Precisamos de uma Mudança."** A Busca por Fábricas Fora da China 289

CAPÍTULO 19 **"A Globalização Está Quase Esgotada."** Trazendo os Empregos de Fábrica de Volta para Casa 301

CAPÍTULO 20 **"Certo, México, Nos Salve."** Como a Cadeia de Suprimentos Global Recuou do Oceano 319

CAPÍTULO 21 **"Ninguém Quer Fazer Esse Tipo de Serviço."** Robôs e o Futuro dos Benefícios dos Acionistas 341

CONCLUSÃO **"Um Enorme Sacrifício por Você"** Redefinindo as Falsas Barganhas 349

Referências 361

Índice 399

Amostra

AGRADECIMENTOS

Amostra

Como é de costume no jornalismo, a descoberta que acabou culminando neste livro foi um acidente de sorte. Na época, eu morava em Londres e estava trabalhando em outra história — a infeliz saída da Grã-Bretanha da União Europeia — quando um importador de eletrônicos sugeriu que eu investigasse o caos que acontecia nos portos. O preço das mercadorias que vinham da Ásia para o Reino Unido estava disparando. Uma verdade, mas isso era apenas parte de uma questão muito maior. Fiz algumas pesquisas e aprendi sobre o que passei a chamar de Grande Interrupção na Cadeia de Suprimentos. Então, passei os dois anos seguintes rastreando sua origem e explorando suas consequências, da Ásia para o Oriente Médio e até a América do Norte.

Que tal empreitada sequer pudesse ter sido imaginada é prova da minha sorte em trabalhar para o *New York Times*. Nenhuma redação no mundo é tão comprometida em dedicar o tempo e os recursos necessários para concretizar projetos complexos e importantes. Sou muito grato aos defensores do valor da reportagem, A. G. Sulzberger e Joe Kahn. Tive a felicidade de poder trabalhar com Rich Barbieri, um dos editores mais importantes da área, que, entre outras coisas, bolou a manchete genial que roubei descaradamente para dar título a este livro.

A seção de Negócios é meu lar jornalístico há quase duas décadas (não levando em conta uma pausa inesperada de alguns anos). Sou muito grato pelo apoio e pela humanidade extraordinária da editora de Negócios, Ellen Pollock, uma eterna defensora das boas histórias. Também agradeço ao

olhar atento, camaradagem e sabedoria dos meus outros colegas da redação: Kevin McKenna, Vikas Bajaj, Ashwin Seshagiri, David Enrich, Rachel Dry, Phyllis Messinger, Dave Schmidt, Kevin Granville, Howell Murray e Renee Melides.

Um grande obrigado aos colegas autores e magos da visualização de dados com quem trabalhei e aprendi ao longo do caminho: Alexandra Stevenson, Keith Bradsher, Vivian Yee, Ana Swanson, Patricia Cohen, Lazaro Gamio, Vivian Wang, Eshe Nelson, Jack Ewing, Steve Lohr e Noam Scheiber.

O fato de o *Times* permanecer firme em seu comprometimento com o jornalismo internacional confiável é uma prova do caráter e dedicação daqueles que dirigem o jornal. Agradeço a Phil Pan, Adrienne Carter, Michael Slackman, Jim Yardley, Kim Fararo, Claire Gutierrez, Greg Winter, Matt Purdy e Carolyn Ryan.

Entre as muitas alegrias de trabalhar no *Times*, uma delas é participar de uma série de projetos de áudio em constante evolução. Alguns trechos desta obra foram parcialmente ao ar em episódios do *The Daily* sob a brilhante narração de Lisa Tobin, Paige Cowett e Diana Nguyen, e por meio dos questionamentos amigáveis e inteligentes de Michael Barbaro, Sabrina Tavernise e Natalie Kitroeff. Muito obrigado também a Robert Jimison, Lynsea Garrison, John Ketchum e Michael Johnson.

Sou grato pelo tempo e pela sabedoria de várias pessoas que leram versões anteriores da obra e ofereceram seus conselhos. Meu grande amigo, David Segal, autor publicado no mundo todo, defendeu uma mudança particularmente útil. Muito obrigado a Suzanne Berger, do Instituto de Tecnologia de Massachusetts, e ao embaixador Derek Shearer, da Occidental College. A David Sirota, cuja plataforma de notícias online, *The Lever*, tornou-se indispensável para aqueles com o objetivo de explorar a intersecção entre dinheiro e política: é uma fonte inesgotável de insights esclarecedores e perguntas incisivas que podem ser encontrados neste livro.

Particularmente, devo muito a Adil Ashiq da AIS Maritime Intelligence e a William George da ImportGenius, que tiveram a paciência de vasculhar entre milhares de dados para me permitir explorar os engarrafamentos colossais dos portos do sul da Califórnia. E um agradecimento especial a Shelly Dekalo e Freightos, por me colocarem em contato com Hagan Walker e Glo.

Amostra

A Raine Mahdi da Zipfox por me apontar para o caminho certo de Laredo, Texas e México.

Uma das ideias principais deste livro — que a escassez de bens era em grande parte consequência da dependência excessiva no modelo de produção Just In Time — tomou forma em uma conversa que tive com o economista Ian Goldin na Universidade de Oxford. Chad Bown, gênio do comércio do Peterson Institute for International Economics in Washington, me orientou em tantas perguntas sobre a cadeia de suprimentos que eu poderia lotar o *Maersk Emden*. Willy Shih, da Harvard Business School, cedeu com generosidade seu tempo, estudos de casos e sabedoria adquiridos por décadas de viagens para as áreas industriais do mundo. Pietra Rivoli, da Georgetown University's McDonough School of Business, me ensinou sobre as complexidades da cadeia de suprimentos mundial em primeira mão.

Um enorme obrigado à Conferência de Camden em Maine por organizar uma discussão particularmente pertinente e provocativa sobre as questões que estão na terceira parte deste livro, permitindo que eu aprimorasse minhas ideias com importantes especialistas em comércio internacional: Jennifer Hillman, da Georgetown; Caroline Freund, da Universidade da Califórnia em San Diego; David Autor, do Instituto de Tecnologia de Massachusetts; Simon Evenett, da Universidade de St. Gallen na Suiça; Mark Wu, da Universidade de Direito de Harvard; Douglas Irwin, da Dartmouth; Ajay Chhibber, da Universidade George Washington; e o ex-senador dos Estados Unidos, John E. Sununu. E obrigado à lenda da rádio pública norte-americana, David Brancaccio, pela maestria de sua atuação como apresentador.

Sou muito grato pelas décadas de conversa com o lendário economista Joseph Stiglitz, cujos livros excepcionais sobre globalização, comércio internacional e desigualdade econômica influenciaram meus pensamentos em todos esses assuntos. Agradeço muito a Rob Johnson, do Institute for New Economic Thinking, e a William Lazonic, da Universidade de Massachusetts, por suas contribuições essenciais em meu entendimento de como a financeirização define o funcionamento das cadeias de suprimento globais.

Em Detroit, Mike Skinner foi meu guia no museu da fábrica da Ford Piquette Avenue e compartilhou comigo arquivos biográficos relacionados à Ford. Matt Anderson, curador do setor de transporte no Henry Ford

Amostra

Museum of American Innovation, em Dearborn, Michigan, foi meu guia em uma turnê muito útil.

Sobre como as empresas de consultoria prejudicaram o toyotismo, agradeço a generosidade de meu colega Michael Forsythe, cujo livro (em parceria com Walt Bogdanich) *When McKinsey Comes to Town: The Hidden Influence of the World's Most Powerful Consulting Firm* é uma leitura essencial.

Qualquer autor que explore o assunto de transporte de contêineres está em dívida com o historiador de economia Marc Levinson e sua obra-prima, *The Box: How the Shipping Container Made the World Smaller and the World Economy Bigger*. Meu grande obrigado a Alan Murphy, da SeaIntelligence de Copenhague, e a Florian Frese, da Container Xchange em Hamburgo, por me ajudarem a decodificar o quebra-cabeça em constante transformação das tendências globais do frete. Meu enorme respeito à FreightWaves e ao editor sênior Greg Miller pela investigação sobre a indústria de contêineres. Lorela Sandoval, em Manila, me ajudou a localizar membros da tripulação de navios-contêineres.

Ao explorar a entrada da China no sistema de comércio global, me deparei com o trabalho de meus antigos colegas do *Washington Post,* John Pomfret e Paul Blustein, além do jornalista Jim Mann (um precoce e inveterado descrente do "engajamento construtivo") e Nicolas Jardy, do Peterson Institute.

Meu agradecimento a Robert Morris, que fez muito mais do que seu dever como encarregado de Relações Públicas do Porto de Savannah exigia ao conseguir um barco para que eu visse de perto um engarrafamento de navios-cargueiros. Agradeço também ao fotógrafo Erin Schaff pela proveitosa colaboração. O mesmo para Phillip Sanfield do porto de Los Angeles.

Agradeço a Steve Wen, da Dray Alliance em Long Beach, por conseguir me dar uma carona ao lado de um motorista de caminhão de carga. E obrigado a David Martin, de Chattanooga, e a Max Farrel, da WorkHound, por me ajudarem a conseguir um lugar no banco do passageiro de um caminhão de longas distâncias. Obrigado ao fotógrafo George Etheredge pela nossa aventura congelante na região central dos Estados Unidos.

Em relação à questão do poder do monopólio, agradeço ao trabalho de Matt Stoller, do *American Economic Liberties Project,* David Dayen e Matthew Jinoo Buck, da *American Prospect,* e Barry Lynn, do *Open Markets Institute*.

Amostra

Obrigado a Dustin Ogdin, do *Northern Plains Resource Council,* por estabelecer meu contato com criadores de gado em Montana.

Ao analisar o futuro da globalização, fui influenciado por dois excelentes e oportunos livros, *The Globalization Myth: Why Regions Matter* de Shannon O'Neil, e *Homecoming: The Path to Prosperity in a Post-Global World* de Rana Faroohar. Um grande obrigado a Keith Rockwell, colega da Wilson Center, por nunca tratar perguntas idiotas sobre o mercado como perguntas idiotas.

Gail Ross é o melhor agente literário de sua área — sagaz, apropriadamente desconfiado, mas cheio de entusiasmo e ambição. Peter Hubbard, meu editor na HarperCollins, é o sonho de qualquer autor. Agradeço muito à sua equipe vitoriosa: Jessica Vestuto, Maureen Cole, Kayleigh George e Molly Gendell.

Obrigado à minha comunidade de incríveis amigos no mundo jornalístico e fora dele, pelo apoio dado, particularmente importante neste caso: Hannah Beech e Brook Larmer, Joshua Shulman, Ken Belson, Gady Epstein, Barbara Demick, Jesse Eisinger, Jesse Drucker, Michael Powell, Larry e Vicki Ingrassia, e Chris Rose.

Se existe alguma forma de escrever um livro sem abusar da boa vontade da família, ainda não descobri qual é. Serei eternamente grato a meus sogros por encherem as crianças de amor, diversão e sustento durante minhas frequentes ausências — Mimi e Donald Fei, Jessica Fei e Geobany Rodriguez.

Agradeço também à minha mãe, Elise Goodman; minha irmã, Emily Goodman e seu marido, Joe Kaufman. Obrigado a todos em Croton que algum dia ofereceram uma refeição ou deram uma carona a algum de meus filhos quando eu não estava disponível para fazê-lo.

Palavras não são suficientes para transmitir o quanto sou grato pela minha família. Minha filha, Leah Goodman, está fisicamente distante, mas sempre em meu coração. Meu filho, Leo Fei-Goodman, me encanta com suas perguntas curiosas e gentileza infinita e, mais recentemente, suas tendências empreendedoras. Minha filha, Mila Fei-Goodman, traz a alma de escritor em tudo o que faz; seus poderes de observação são uma eterna inspiração. Nosso caçula, Luca Fei-Goodman, sempre me lembra da maravilha que é ver equipamentos pesados em ação. (Escavadeira! Escavadeira!). Este livro foi escrito ao mesmo tempo apesar dele, mas por causa dele. Minha esposa,

Amostra

Deanna Fei, é a peça central de tudo que é verdadeiro e importante em minha vida. Ela teve a generosidade de colocar o próprio trabalho de lado para administrar um projeto rigoroso, tendo de cuidar de três crianças sozinha enquanto eu viajava, e nunca deixou de provocar borboletas em meu estômago sempre que eu a via. Este livro é para ela.

Amostra

PRÓLOGO

"O MUNDO DESMORONOU."

Amostra

O Sul da Califórnia parecia ter sido sitiado.

Mais de 50 navios enormes flutuavam nas águas congelantes do Oceano Pacífico, presos nos portos de Los Angeles e Long Beach. Conforme dias se tornavam semanas, eles esperavam sua vez de atracar nas docas e descarregar. Curiosos reuniam-se à beira d'água com binóculos tentando, sem sucesso, contar quantos navios se estendiam pelo horizonte escuro.

Isso não era consequência de uma guerra. Na verdade, foi o que aconteceu quando a economia global travou.

Era outubro de 2021 e o planeta havia sido atingido pela pior pandemia em um século. O comércio internacional estava sobrecarregado com falhas perturbadoras. A própria geografia parecia ter sido reorganizada, como se os oceanos estivessem maiores, adicionando uma maior distância entre o que separava as fábricas chinesas e as grandes lojas de departamento estadunidenses.

Considerando o tamanho dos navios cargueiros — o maior deles tinha quatro vezes a altura da Estátua da Liberdade em comprimento —, toda navegação ancorada indicava que um volume imenso de entregas não estava chegando ao destino final. Os conveses dos enormes navios continham pilhas de contêineres que iam até o céu, carregados com o que parecia ser todo