

## **BILHÕES DE EMPREENDEDORES. COMO A CHINA E A ÍNDIA ESTÃO MUDANDO O SEU FUTURO (E O DE TODOS)**

Em seu livro *Bilhões de Empreendedores* (Rio de Janeiro: Elsevier), Tarun Khanna mostra como China e Índia tomaram a liderança dos países emergentes, fazendo uma análise comparativa no que se refere a aspectos como o direitos de propriedade, ao acesso à informação, infra-estrutura e mercados de capitais. Os empreendedores têm tido um papel fundamental nesse processo, criando novos modelos de negócio e conseguindo prosperar em contextos de adversidade social, política ou de negócios.

Khanna baseia-se em pesquisa realizada com 30 subsidiárias de multinacionais asiáticas que operam nos dois países, bem como em entrevistas conduzidas com as principais lideranças empresariais da China e da Índia.

O livro de Khanna enfatiza as grandes diferenças no ambiente de negócios dos dois países, as quais advêm de diferenças históricas, culturais, sociais e políticas. Portanto, por mais que as empresas busquem participar desses dois mercados por sua importância estratégica na economia global, é necessário tratar cada um deles de maneira única. Empresas como GE, Microsoft, Metro Cash & Carry e Unilever, retratadas nos estudos de caso apresentados, precisaram adaptar seus modelos de negócio e nem sempre são igualmente bem sucedidas nos dois mercados.

O empreendedorismo nos dois países se dá em um contexto empresarial que difere em termos de abertura à influência externa e ao papel e envolvimento do governo. Na China, o empreendedor é o governo. As autoridades de cada província ou cidade promoveram suas próprias indústrias fazendo o papel de *venture capitalist*. Apesar de essas empresas acabarem

atuando de forma similar a empresas privadas ocidentais, mantém o vínculo com o aparato do partido CCP e obtém financiamentos que não seriam obtidos de bancos privados ocidentais. O governo busca assim criar um leque de empresas com atuação e marcas globais. Assim, uma empresa privada sem participação e apoio do governo raramente assumirá grande importância na China.

Já na Índia, o empreendedorismo de sucesso se mantém distante da intervenção do governo. A Índia independente de Nehru, ao contrário da China que com Mao Tsé-Tung banuiu a propriedade privada, teve a clareza de que não teria recursos para substituir o setor privado. Um fator de sucesso para muitos dos empresários indianos está em contornar a burocracia do governo – para obtenção de licenças, por exemplo – ou obter financiamentos em um mercado financeiro pouco desenvolvido, como é o caso da Reliance, primeira empresa privada indiana a entrar na lista das 500 maiores da Fortune.

Outra diferença entre os dois países está no comportamento dos fluxos de investimento direto (FDI). A China recebe US\$ 55 bilhões de FDI por ano, contra somente US\$ 5 bilhões atraídos pela Índia. A China iniciou seu processo de abertura ao FDI com algumas experiências em quatro Zonas Econômicas Especiais e utilizou esse aprendizado para expandir a outras áreas. Também criou incentivos para que os governos locais atraíssem investimentos. A Índia tem se mostrado muito menos aberta ao investimento estrangeiro, por vários motivos. A Índia independente não era favorável ao investimento estrangeiro, levando a saída de muitas das multinacionais na década de 1970, quando foram obrigadas a reduzir suas participações locais a posições minoritárias. É somente a partir da década de 1990, que o país começa a buscar atrair novamente investimentos estrangeiros, porém não criou mecanismos de incentivos e apoio para que governos locais atraíssem investidores. No

entanto, a comparação direta dos montantes de investimentos entre os dois países pode levar a falsas conclusões. Na Índia, os lucros reinvestidos não são considerados como FDI. Por outro lado, na China uma parte do investimento contabilizado é na verdade capital chinês investido via operações em Hong Kong, por exemplo, em um mecanismo conhecido como “viagem de ida e volta”. Outra diferença é que a Índia possui um mercado de capitais desenvolvido, o que permite a investidores estrangeiros participarem do mercado indiano sem realizar investimentos diretos, o que é impossível na China.

Se no que se refere ao capital estrangeiro, a China se mostra mais aberta, a Índia é certamente mais aberta a novas idéias do que a China. A imprensa é totalmente livre na Índia e a mídia representa um papel influente na política. Já na China, o acesso a informação é fortemente controlado e o uso da Internet monitorado. Uma pequena abertura limita-se à mídia de negócios.

Um dos casos interessantes de entendimento dos contextos locais apresentados por Khanna é o da GE Healthcare. Ao contrário da Unilever, que prosperou somente na Índia, ou da Procter & Gamble que tornou-se um dos maiores contribuidores fiscais na China, a GE obteve sucesso nos dois países. A GE reconheceu que o talento pode ser encontrado em diferentes mercados, e não somente no Ocidente, e criou uma rede de inovação que envolve laboratórios na China, Alemanha e Índia. A GE Healthcare soube adaptar sua cultura corporativa e criar paralelos com a cultura chinesa, fazendo com que os chineses pudessem entender e viver seus valores, relacionando-os com sua vivência pessoal e trabalhando no desenvolvimento das pessoas. A GE Índia também soube identificar o talento local e Bangalore hoje é responsável por pesquisas nas áreas de “plásticos, aparelhos médicos, aeronáutica e algoritmos estatísticos complexos” e centraliza o desenvolvimento de software

com sua parceira indiana Wipro. Mais do que utilizar o talento e ser bem sucedida nos dois países, a GE Healthcare opera uma verdadeira simbiose, onde os dois países se complementam. A Índia centraliza o desenvolvimento de algoritmos software, enquanto a China enfoca-se em hardware.

O aprendizado obtido de experiências bem-sucedidas como a da GE Healthcare é de que é necessário se adaptar ao contexto local. Também é necessário criar e desenvolver a rede de relacionamentos no mercado, o que Khanna chama de “generosidade”. A generosidade estaria refletida na disseminação de melhores práticas e de profissionais egressos da empresas para seus fornecedores e clientes. A criação dessa rede nos mercados locais parece trazer benefícios não só para a multinacional, mas também para a sociedade local, gerando empregos e transferência de conhecimento evitando um jogo de soma-zero.

**Andréa Alonso Rivas Varela**

Mestranda em Administração – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
arivas@uol.com.br