

A portrait of Tarun Khanna, a man with glasses, wearing a grey pinstriped suit, white shirt, and red tie. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression.

ABORDAGEM NO ESTILO **incubadora**

EM ENTREVISTA EXCLUSIVA, TARUN KHANNA, O GRANDE ESPECIALISTA DE HARVARD EM MERCADOS EMERGENTES, DIZ QUE PARTE DO FENÔMENO EMPRESARIAL NOS BRICS É REALMENTE INOVADOR E SUA INFLUÊNCIA TRANSCENDE FRONTEIRAS

O Brasil não deixa de ser um estranho no ninho do BRIC. É ocidental –e latino– entre asiáticos (mesmo a Rússia, dividida entre Oriente e Ocidente, tem forte influência oriental). É um país jovem em meio a culturas milenares e poderosas. Tanto que os especialistas acadêmicos e consultores de modo geral têm estudado e destacado predominantemente a Ásia. Não é exagero dizer que, se o BRIC tivesse cara, ela provavelmente teria olhos puxados no imaginário mundial. Isso também vale para Tarun Khanna, especialista da Harvard Business School em economias emergentes, que baseia suas pesquisas principalmente em Índia –ele é indiano de nascimento– e China.

A diferença de Khanna, porém, é que ele gosta do empreendedorismo brasileiro. O professor começou a conversa com **HSM Management** dizendo que a cervejaria brasileira AmBev, agora parte da AB InBev, é ótimo exemplo de empresa capaz de se redefinir para ser mais empreendedora. “Por trás da AmBev encontramos um negócio muito eficiente, que soube aproveitar ideias de onde quer que elas viessem, e isso é fundamental.” Diga-se ainda que a cátedra que ele ocupa na Harvard Business School leva o nome de um empreendedor brasileiro: Jorge Paulo Lemann.

Ele fez questão de mencionar, ainda, que o Brasil é receptivo aos aprendizados de fora. Citou a Bunge, grande comerciante de sementes oleaginosas e grãos, que aproveita no Brasil todos os tipos de inovações originárias da Indonésia e da China.

O fato é que muitos brasileiros, assim como chineses, indianos, russos e naturais de outros países emergentes, estão começando a ver a crise como uma oportunidade para valer. No caso do Brasil, os resultados do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) relativo a 2009 não deixam dúvidas, diz Khanna. Em um contexto de crise financeira global, o Brasil mostrou predomínio do empreendedorismo por oportunidade (9,4%) sobre o empreendedorismo por necessidade (5,9%) e o País tem uma taxa de empreendedores iniciais de 15,5%, ou seja, de 18,8 milhões de pessoas.

Na entrevista a seguir, Khanna conta o que aprendeu sobre os mercados emergentes em suas pesquisas para escrever dois livros que se tornaram referência no assunto: *Billions of Entrepreneurs: How China and India Are Reshaping their Futures and Yours* e *Winning in Emerging Market*.

O que o sr. descobriu na pesquisa que deu origem a seu livro *Billions of Entrepreneurs*?

Primeiramente, um fantástico desenvolvimento do em-

A entrevista é de Susan Copperman, colaboradora de HSM MANAGEMENT.

preendedorismo. Grande quantidade de energia foi liberada nas últimas duas ou três décadas na China e nos últimos 15 anos na Índia, e isso transformou e beneficiou as sociedades desses países e também do resto do planeta.

Por que tantas pessoas, em muitas partes do mundo, estão preocupadas com o futuro de países como China e Índia?

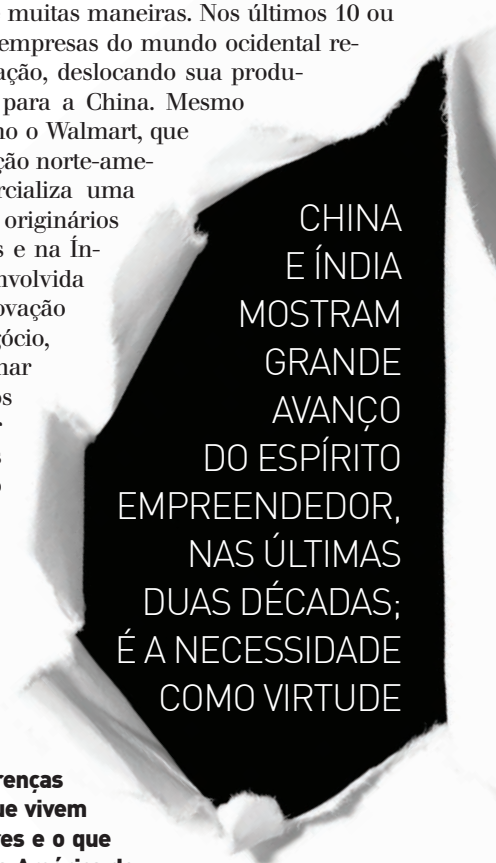
Na verdade, trata-se de cerca de 2,5 bilhões de pessoas, em um mundo com mais de 6 bilhões, que constituem um mercado ao qual muitas estão conectadas e às quais se pode vender. Essas sociedades, que historicamente estavam fechadas para o mundo exterior, agora foram abertas e há nelas grande quantidade de jovens talentos, sobretudo na Índia, que o resto do mundo pode aproveitar.

Como o mundo mudou depois desse movimento pró grandes países emergentes?

Mudou –e muda– de muitas maneiras. Nos últimos 10 ou 15 anos, as maiores empresas do mundo ocidental recorreram à terceirização, deslocando sua produção, principalmente para a China. Mesmo uma corporação como o Walmart, que se baseava na produção norte-americana, agora comercializa uma série de produtos originários da China. Nesse país e na Índia está sendo desenvolvida uma importante inovação em modelos de negócio, que visa redesenhar produtos e serviços para alcançar maior eficiência e preços mais acessíveis. Isso está afetando a vida de muitas pessoas ao redor do mundo. Um exemplo, já bem conhecido, é o automóvel de US\$ 2 mil fabricado pelo Tata Group.

Quais são as diferenças entre o mundo em que vivem esses empreendedores e o que se vê na Europa ou na América do Norte?

Por enquanto, as pessoas estão aprendendo a fazer da necessidade uma virtude. Se deixarmos de lado duas ou três grandes cidades da China e da Índia, vamos encontrar pes-



CHINA
E ÍNDIA
MOSTRAM
GRANDE
AVANÇO
DO ESPÍRITO
EMPREENDEDOR,
NAS ÚLTIMAS
DUAS DÉCADAS;
É A NECESSIDADE
COMO VIRTUDE

soas que ainda estão mergulhadas na maior pobreza, especialmente na Índia, e que tendem a se preocupar muito mais com seu bem-estar material imediato e o de sua família que um empreendedor pobre nos Estados Unidos coberto por redes de seguridade social. Não há nenhum tipo de rede nos países pobres, que concentram 40% da população mundial.

Que conclusões é possível tirar sobre os empreendedores por necessidade?

Apesar do que eu disse sobre a grande maioria da população que ainda vive em condições muito precárias, há bolsões de excelência técnica. Acho que as pessoas ao redor do mundo deveriam parar de associar baixa renda a ausência de desenvolvimento avançado. Um bom exemplo é a cirurgia cardíaca. Algumas das maiores inovações nessa área estão acontecendo em hospitais de pequeno porte em Bangalore, uma vez que a Índia detém, em razão de predisposição genética, grande número de pacientes cardíacos. Portanto, inovadores e empreendedores do campo hospitalar desenvolvem procedimentos com frequência muito maior que em outros países.

Já a China nos ensinou que devemos deixar de relacionar a presença ostensiva do governo com a falta de empreendedorismo, porque nos últimos 20 anos o Estado tem tirado grande proveito dessa atividade.

Governo demais não resolve. Quais são as lições aplicáveis a nossos negócios?

Em primeiro lugar, qualquer que seja o setor de atividade em questão, devemos nos perguntar qual é a importância da escala nesse setor. Quer se trate de uma cirurgia cardíaca avançada, quer da produção de carros de baixo custo, deveríamos prestar atenção ao fato de países com população tão grande terem conseguido capitalizar os investimentos baseados em habilidades a um ritmo dez vezes mais rápido que os demais. A enorme quantidade de pessoas permitiu o desenvolvimento de muitas experiências inovadoras, que estão disponíveis para o resto do mundo.

Em segundo lugar, apresenta-se a possibilidade de que países do Sul, entre os quais Índia, China e nações da América do Sul como o Brasil, se complementem uns aos outros. Tradicionalmente, a maioria dos investimentos ocorreu do Norte para o Norte e do Norte para o Sul. Acho que veremos

cada vez mais investimentos entre China e Índia, entre Brasil e África do Sul, ou entre Brasil e China.

Que outros indicadores, além da escala, podem sugerir a presença de um espírito empreendedor?

Em todos os setores há espaço para impulsionar o espírito empreendedor. As experiências mais inovadoras que estão sendo desenvolvidas, pelo menos na China e na Índia, são aquelas em que as empresas aproveitam o potencial de centenas de milhares de funcionários.

Mas não é só a escala. Há outra questão importante: quando os níveis de preços têm de ser mínimos, pelo baixíssimo poder aquisitivo, a pessoa se vê forçada a procurar maneiras radicalmente diferentes de fazer as coisas, quer em cirurgia ou design de automóveis, quer em biotecnologia ou software.

Talvez o Brasil não se encaixe tão bem nessa explicação. Costuma-se dizer que o Brasil é uma Belíndia. Para a parte Índia, o raciocínio vale; para a parte Bélgica, não. Qual será o impulsionador da inovação brasileira?

Acho que a escala e a parte Índia funcionarão como impulsionadores. Mas gostaria de comentar outra coisa sobre o Brasil: se pensarmos em como será o mundo dentro de 25 anos, a maioria do consumo de alimentos será na China e na Índia e a maioria de sua produção ocorrerá no Brasil.

“SE PENSARMOS EM COMO SERÁ O MUNDO DENTRO DE 25 ANOS, A MAIORIA DO CONSUMO DE ALIMENTOS SERÁ NA CHINA E NA ÍNDIA E A MAIORIA DE SUA PRODUÇÃO OCORRERÁ NO BRASIL”

Um ou dois séculos atrás, nos Estados Unidos, ser empreendedor era quase uma maneira de realizar o sonho americano. O sr. acha que os empreendedores da Índia e da China – e também do Brasil e da Rússia – estão tentando realizar sonhos semelhantes?

Acho que isso depende do segmento de atuação. Para 500 milhões de pessoas na Índia e, talvez, 300 milhões na China, o empreendedorismo é resultado da necessidade. Mas, para outro grande número de pessoas, algumas dezenas de milhões em cada um desses países, é uma história de mobilidade ascendente, que está mais perto do sonho americano.

Eles são jovens, não muito diferentes dos de qualquer outra parte do mundo. E, uma vez que suas necessidades materiais básicas são satisfeitas, encontramos neles as mesmas aspirações que podem ser observadas em outras sociedades.

É possível diferenciar os empreendedores da Índia dos da China?

Até certo ponto, não existem grandes diferenças entre eles, pelo menos entre os empreendedores por oportunidade, uma vez que todos estão buscando o progresso. Eu diria que eles se movimentam em contextos de restrições distintos.

Na China, por exemplo, o governo é muito cauteloso sobre a divulgação de informações, enquanto na Índia o fluxo de informações é livre, mais ainda que nos Estados Unidos. No entanto, lá as estradas e rodovias são mal desenvolvidas, o que pode afetar qualquer empreendimento que exija mobilização dos recursos eficiente. Em outras palavras, algumas coisas podem ser realizadas na Índia e outras na China.

Um indivíduo nasce empreendedor ou aprende a sê-lo? Penso em seus alunos da Harvard Business School, que aprendem a criar planos de negócios ou a solicitar empréstimos e, nos indianos, que se moldam no dia a dia...

Em qualquer sala de aula onde ensino, sempre encontro pessoas que já deviam ter atitude empreendedora antes de entrar lá. O que é preciso, antes de decidir ser empreendedor aquela vez, é que nos perguntemos se realmente temos uma ideia boa o suficiente que faça valer o risco e que avaliemos quais são os mecanismos sociais que teremos como apoio.

Não acredito que a propensão a ser empreendedor seja particularmente diferente nos Estados Unidos, na Índia, na China ou em outro país.

Os milhões, ou bilhões, de empreendedores na Índia e na China estão fazendo algum tipo de avaliação de risco ou não têm tempo para fazê-lo porque eles se tornaram empreendedores por necessidade?

Penso que existem pessoas que são realmente forçadas pelas circunstâncias a procurar maneiras diferentes de fazer as coisas. Entretanto, os bilhões de empreendedores que há nessas empresas estão mostrando que foi deixada para trás uma posição subdesenvolvida na história econômica moderna para dar lugar a um brilhante espírito empreendedor, com adequada avaliação dos riscos, da mesma forma que se pode ver em uma sala de aula na Harvard Business School.

Na Pixar, acredita-se que o fracasso é simplesmente o espaço negativo em torno do sucesso. O que pensam a esse respeito os empreendedores da Índia, da China e do resto do mundo?

Se tomarmos o caso da empresa coreana Samsung, vamos ver uma história de sucesso incrível, mas imersa em uma sociedade que continua a acreditar que o fracasso é muito caro. Na Coreia, as pessoas não querem se tornar empreendedoras por causa dos elevados riscos envolvidos.

Fico feliz em dizer que na China e na Índia, especialmente

SAIBA MAIS SOBRE TARUN KHANNA

No site oficial da Harvard Business School, o indiano Tarun Khanna é apresentado como “the Jorge Paulo Lemann professor”. Sua cátedra é patrocinada pelo empresário brasileiro, um dos responsáveis pela forte cultura InBev dos negócios, hoje mundial. Em Harvard, Khanna é especialista em mercados emergentes por excelência. Quando os estudantes querem saber algo sobre essa área, são suas aulas que eles frequentam. Graduado em engenharia por Princeton e doutorado por Harvard, figurou em 2007 entre os jovens líderes globais escolhidos pelo Fórum Econômico Mundial.

Seu livro *Billions of Entrepreneurs: How China and India Are Reshaping their Futures and Yours* (ed. Harvard Business School Press) analisa os fatores que estimularam o empreendedorismo (espírito empresarial) na China e na Índia e suas implicações para o resto do mundo. Já *Winning in Emerging Markets: A Roadmap for Strategy and Execution* (também ed. Harvard Business School Press), seu livro mais recente, em coautoria com Krishna G. Palepu e Richard Bullock, apresenta aos estrategistas das empresas um framework prático para abordar os mercados emergentes.

Paralelamente a sua pesquisa e trabalho acadêmico, Khanna é diretor de empresas nas áreas financeira, de energia, automobilística e de ciências da vida e participa ativamente como investidor e mentor de novos empreendimentos na Ásia.

nas cidades, as pessoas estão começando a considerar o fracasso uma experiência de aprendizagem.

Até que ponto o sr. atribuiria o sucesso da Infosys ao espírito empreendedor de seus fundadores?

Eu diria que pode ser quase completamente atribuído a eles. Essa empresa de tecnologia da informação, baseada em Bangalore, não foi pioneira por seus serviços, mas sim por criar uma forma diferente de oferecê-los.

Em 1981, seus sete fundadores puseram umas poucas centenas de dólares do bolso para executar uma ideia que tinha risco [leia sobre a Infosys no quadro da página 81]. Após os primeiros dez anos, difíceis, mostraram que era possível ganhar muito dinheiro honestamente e definiram um conceito empreendedor radical. ■

HSM Management