

RESENHA

LIÇÕES DA ÍNDIA: UM CAMINHO REPLICÁVEL?

Por

Wlamir Gonçalves Xavier

Assistente de pesquisa da Wharton School of Business da Universidade da Pensilvânia – Philadelphia, PA – Estados Unidos

wlamir@wharton.upenn.edu

RAE-eletrônica, v. 9, n. 2, Resenha 2, jul/dez. 2010.

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=5615&Secao=RSESNHA&Volume=9&Numero=2&Ano=2010>

©Copyright 2010 FGV-EAESP/RAE-eletrônica. Todos os direitos reservados. Permitida a citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte a Redação: raeredacao@fgv.br; 55 (11) 3799-7898.



**FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS**



Escola de Administração
de Empresas de São Paulo

THE INDIA WAY: HOW INDIA'S TOP BUSINESS LEADERS ARE REVOLUTIONIZING
De Peter Cappelli, Harbir Singh, Jitendra Singh e Michael Useem. Boston: Harvard Business Press, 2010. 332 p.

O rápido e sustentado crescimento econômico de um país normalmente gera indagações no meio acadêmico e empresarial. Modelos e teorias para explicar o fenômeno aparecem. Isso sucedeu com o Japão e com os tigres asiáticos na década de 1980 e 1990, e, no momento, ocorre com a Índia e a China. O interesse pela Índia – já motivado pelas altas taxas de crescimento do seu PIB ano após ano e pelas aquisições bilionárias nas áreas siderúrgica (Corus Steel e Novelis em 2007) e automotiva (Land Rover e Jaguar em 2008, e Volvo em 2010) – foi ainda maior por causa da pequena influência da crise financeira de 2008/2009 sobre a sua economia. A obra *The India Way* se propõe a escrutinar o desenvolvimento da Índia a partir da análise das práticas observadas nas grandes corporações indianas.

Os quatro autores do livro são renomados professores titulares da Wharton School of Business da Universidade da Pensilvânia, com vasta experiência em consultoria e participação no conselho editorial de vários periódicos com alto fator de impacto, como o *Strategic Management Journal* e a *Academy of Management Review*. Sobretudo, esses autores representam a *mainstream* da educação em Administração nos Estados Unidos. Adicionalmente, os professores Harbir Singh e Jitendra Singh têm ascendência indiana e participação ativa em algumas empresas estudadas no trabalho por meio de seus conselhos de administração e consultorias.

A obra apresenta linguagem acessível, característica da editora Harvard Business Press. No entanto, o perfil acadêmico dos autores é facilmente notado no vasto referencial bibliográfico e na análise crítica dos achados da pesquisa à luz das teorias relacionadas. De forma quase coloquial são abordados aspectos de Estratégia, Marketing, Recursos Humanos, Logística e Finanças.

O público-alvo do livro não se resume a acadêmicos, sendo muito mais voltado a gestores ocidentais, principalmente os americanos, e aqueles conhecedores da práxis americana. São frequentes as referências e comparações a métodos empregados por empresas americanas, geralmente em tom de crítica. De forma indireta, mas clara, o livro deixa uma mensagem aos investidores sobre as vantagens de investir em empresas indianas.

A obra está dividida em sete capítulos e três apêndices. A história recente da Índia após as reformas institucionais de 1991 é abordada nos dois primeiros capítulos, com foco nas mudanças que viabilizaram a forma indiana de gerir negócios: *the Indian way*. Os dois capítulos seguintes são

dedicados ao gerenciamento de pessoas e aspectos de liderança, repletos de histórias de sucesso de dirigentes indianos empreendedores e funcionários bem treinados e valorizados.

A formulação de estratégias é abordada no quinto capítulo. A criação e implementação da proposta de valor das empresas são detalhadamente descritas e exemplificadas; aí se observa a importância da delegação, inovação e adaptação. O sexto capítulo trata de governança corporativa e do papel dos conselhos de administração. O último capítulo versa sobre o que se pode aprender e aplicar a outros contextos a partir dessa pesquisa. Os apêndices do livro contam com indicadores econômicos do crescimento indiano; os questionários usados na pesquisa; os perfis dos executivos entrevistados; e um breve ensaio sobre as influências de outros países na cultura indiana que se observam nas práticas de gestão.

Para desvendar as especificidades da gestão indiana, os autores entrevistaram pessoalmente os principais executivos das 150 maiores empresas do país, sendo 42 deles *promoters*, termo utilizado pelos indianos quando o principal executivo também é o principal acionista, geralmente o fundador ou herdeiro. Entre os entrevistados estão Mukesh Ambani (Reliance Industries), Narayana Murthy (Infosys Technologies) e Vineet Nayar (HCL Technologies). Com o objetivo de comparar as empresas indianas com as americanas no que tange às práticas de Recursos Humanos, os autores replicaram pesquisas feitas com grandes empresas americanas. Um terceiro instrumento de pesquisa, o Multifactor Leadership Questionnaire, foi aplicado ao principal profissional de Recursos Humanos de todas as empresas, cujo principal executivo havia participado da entrevista inicial. Todos os questionários aplicados estão transcritos nos apêndices do livro.

O livro é muito limitado em críticas aos gestores indianos e aborda de forma superficial até mesmo os problemas observados na pesquisa, como o de corrupção. Os principais achados dessa pesquisa podem ser agrupados em quatro aspectos que caracterizam a forma indiana de administrar:

1) o objetivo principal da empresa é cumprir uma missão social, e isso é mais importante do que o valor da sua ação ou o equilíbrio do interesse de vários grupos, como sugere a teoria dos *stakeholders*. A maximização da riqueza dos acionistas representou, em média, a quarta mais importante prioridade dos executivos, considerada menos relevante do que os interesses dos funcionários e a cultura da empresa. Nenhum dos entrevistados elencou a riqueza dos acionistas como sua mais alta prioridade, nem mesmo os executivos que lideram empresas listadas em bolsas americanas;

2) os Recursos Humanos são geridos de forma prioritária, as empresas são tratadas de forma holística, e o fundamento do sucesso reside na construção de uma forte cultura empresarial e no alto

moral dos funcionários. Pessoas não são custos passíveis de controle, mas ativos a serem desenvolvidos, sendo fontes de ideias criativas e soluções práticas;

3) a solução de problemas complexos é abordada por funcionários habituados à escassez de recursos e outras limitações, aspecto cultural sintetizado pelo termo hindu *jugaad*, que gera inovações e contribuições em processo baseado na tentativa e erro e na persistência das pessoas. Disso decorre a improvisação e a adaptabilidade, marcas das empresas indianas;

4) propostas de valor criativas decorrem da união dessas características, que buscam inovação a partir dos recursos internos da firma, por vezes limitados. Tal estratégia também visa a longevidade do relacionamento com clientes e o atendimento de suas necessidades a longo prazo, em vez da busca de novos mercados e oportunidades.

A principal mensagem da obra é alertar para a necessidade de revisão das práticas de gestão dominantes nas empresas americanas e ensinadas em suas escolas, não somente pelos recentes escândalos e crises, mas pela constatação de um modelo exitoso e replicável. Muitas das decisões que levaram grandes empresas indianas a um sucesso admirável vão de encontro a ensinamentos ministrados nas escolas de Administração, como aqueles relacionados à teoria da agência, aos custos de transação e à teoria dos *stakeholders*. O papel dos conselhos de administração e, principalmente, dos principais executivos é totalmente distinto do que se observa nas grandes corporações ocidentais. Outro aspecto que causa admiração é o fato de que o crescimento recente da Índia se deu em setores tidos como a futura vocação da economia americana: negócios intensivos em capital humano como tecnologia da informação e serviços de saúde. Apesar de alguns fatores de sucesso serem idiossincráticos à Índia, o que limita a transferibilidade de suas práticas, a forma de administrar e, acima de tudo, liderar observada nas empresas indianas pode representar, na visão dos autores, um novo modelo a ser estudado e aplicado em países desenvolvidos.