

A força da internacionalização do tigre indiano

Maria Tereza Leme Fleury

No zoológico dos países emergentes, o tigre tem sido freqüentemente associado à Índia; o imaginário popular povoado por histórias do tigre de bengala, do tigre branco, associa este animal à idéia de força e agilidade. Se na religião e na cultura hindus, o deus Ganesh é muito querido e venerado, pois pode trazer a prosperidade, na cultura empresarial a simbologia ligada ao tigre traz imagens positivas.

Entretanto, recentemente, a revista *The Economist* estampou em sua capa a imagem do tigre hindu enjaulado pela burocracia governamental, que cria obstáculos e impede o país de alcançar seu pleno desenvolvimento. Um pouco da história recente nos ajuda a compreender o contexto em que nasceram e se movimentam as empresas, seus desafios e oportunidades.

As décadas de 70 e 80 assistiram a uma primeira onda de internacionalização das empresas indianas, em direção a mercados menos desenvolvidos. A segunda onda, após a liberação da economia dos anos 90, ocorreu em circunstâncias diversas e foi maior em escopo e velocidade, para mercados mais desenvolvidos.

A política econômica de 1991 procurou quebrar as barreiras para o investimento direto no estrangeiro, com algumas medidas para impedir a fuga de capitais e instabilidade financeira. Tanto os investimentos greenfield como as aquisições começaram a ser apoiadas por instituições de crédito e o papel do governo mudou de regulador para facilitador. Em 1999, foram promulgadas novas leis facilitando as "joint ventures" e criação de operações de subsidiárias indianas no estrangeiro; em 2004 o governo retirou as restrições e limites para o IED indiano, numa postura muito mais amigável aos acordos como de fusões como Mittal-Arcelor e Tata-Corus.

Como resultado da liberalização e globalização, as empresas indianas enfrentaram competição de empresas multinacionais no mercado doméstico e internacional, o que as levou a procurar diferentes estratégias para melhorar sua competitividade. Isto foi feito tornando suas operações domésticas mais eficientes e voltando-se para o mercado externo. Nos primórdios, a idéia foi explorar vantagens competitivas em termos do custo da mão-de-obra e do custo de capital, exportando e depois implantando subsidiárias no exterior.

A aspiração das empresas indianas de se tornarem globais levou-as a se focarem nos setores que apresentavam maior força e potencial, direcionando-se para os países desenvolvidos; estabelecerem subsidiárias que sustentassem as exportações provendo o marketing e o apoio a vendas. A partir dos anos 2000, o foco ou motivação dos investimentos mudou para ativos estratégicos como marca, tecnologia, marketing, network e acesso a mercados. As aquisições foram sendo assim redirecionadas para os países que tinham tais ativos, em setores como tecnologia da informação, software, tecnologias de comunicação e fármacos.

As empresas indianas não seguiram, entretanto, um único padrão de internacionalização. Dependendo das vantagens competitivas de cada multinacional, de seu portfólio de competências e dos ativos desenvolvidos em seus mercados locais, as estratégias de internacionalização variaram; no próximo item serão descritos e exemplificados alguns dos caminhos seguidos

Em um estudo recente sobre as estratégias adotadas pela empresas indianas, Ramarmuti e Singh diferenciaram quatro:

Otimizador local: situam-se as empresas, cuja principal vantagem competitiva resultou da otimização de produtos e processos para o mercado indiano, desenvolvendo produtos para o consumidor de baixa renda; um exemplo é o Nano, automóvel lançado pela Tata Motors

Parceiro de baixo custo: empresas que operam no setor de tecnologia da informação, com o desenvolvimento de software e outsourcing de processos; exemplos: Infosys a TCS e a Wipro. Visitei esta última em Bangalore e me impressionou o desenvolvimento tecnológico da Wipro.

Consolidador global: empresas que consolidaram sua posição em uma indústria globalmente, a partir do mercado doméstico; os exemplos mais evidentes são a Tata Steel e a Mittal Steel.

Primeiro entrante global: a empresa cria um novo negócio global, com uma estratégia inovadora em relação aos competidores locais e estrangeiros; por exemplo, a Suzlon Energy, que inventou uma turbina geradora a vento.

Estas estratégias não são exclusivas e uma mesma corporação pode perseguir diferentes estratégias em suas unidades, como é o caso da Tata.

O que se observa nessas diferentes estratégias adotadas pelas empresas indianas é a permanente preocupação com o desenvolvimento tecnológico e identificação de oportunidades para ascender na curva de valor. Esta estratégia é fundamental também para as nossas multinacionais verde-amarelas.

Fonte: Gazeta Mercantil, São Paulo, 12 mai. 2008, Opinião, p. A3

A utilização deste artigo é exclusivo para fins educacionais