ASHUTOSH
SHESHABALAYA

MADE IN ÍNDIA

A próxima superpotência económica e tecnológica

CENTROATLANTICO.PT

ASHUTOSH SHESHABALAYA

MADE IN ÍNDIA

A próxima superpotência económica e tecnológica

CENTROATLANTICO.PT

MADE IN ÍNDIA
A próxima superpotência económica e tecnológica

Editor
Centro Atlântico

Colecção
Desafios

Autor
Ashutosh Sheshabalaya

Tradução
Catarina Nascimento Rodrigues e Carla Mendonça

Adaptação e Revisão Técnica
Jorge Nascimento Rodrigues

Conceito
Centro Atlântico/Grupo Adventus

Capa e paginação
António José Pedro

Imagem de capa
Supreet Vaid (Deli, Índia)

Impressão e acabamento
Papelmunde – SMG, Lda

1ª edição: Setembro de 2006
ISBN: 989-615-031-1
Depósito Legal: /06

© Centro Atlântico, Lda., 2006
Av. Dr. Carlos Bacelar, 968 - Esc. 1-A
4764-901 V. N. Famalicão, Portugal

Rua da Misericórdia, 76
1200-273 Lisboa, Portugal
Tel. 808 20 22 21

geral@centroatlantico.pt
www.centroatlantico.pt

© Ashutosh Sheshabalaya ("Rising Elephant"; Common Courage Press)
Reservados todos os direitos, da versão portuguesa, por Centro Atlântico, Lda.
Qualquer reprodução, incluindo fotocópia, só pode ser feita com autorização expressa dos editores da obra.

«Não há nada na lagarta que nos diga que se vai transformar numa borboleta.»

Richard Buckminster Fuller
(escritor, visionário, arquitecto, designer e inventor norte-americano, 1895-1983)

OS SEIS HOMENS CEGOS E O ELEFANTE

Uma antiga fábula indiana[1]

Era uma vez seis homens do Hindustão[2]
muito inclinados para aprender
e que foram ver o elefante
(embora todos fossem cegos),
de modo que, pela experimentação (afinal são cegos!),
as suas mentes ficassem satisfeitas.

O primeiro aproximou-se do elefante
e calhou ficar colado
ao corpo, que era amplo e vigoroso.
E começou logo a gritar:
«Deus me abençoe! O elefante
é como uma parede!».

O segundo, tocando no dente do elefante,
gritou: «Oh! O que é que temos aqui
que é tão redondo, macio e afiado?
Para mim, isto torna claro
que esta maravilha que é o elefante
é como uma lança!».

O terceiro aproximou-se do animal
e aconteceu ficar com
a tromba torcida nas mãos.
Então, com ousadia, disse:
«Constato», disse ele, «que o elefante
é como uma cobra!».

---

[1] SAXE, John Godfrey (1963), **The Blind Men and the Elephant**. Whittlesey House, New York.

[2] Uma outra designação da Índia, terra dos Hindus, da região Indostânica (N.E.).

O quarto esticou a sua mão ansiosa
e tocou num joelho do elefante:
«Aquilo com que este animal maravilhoso se assemelha
é muito claro», disse ele,
«É óbvio que o elefante
é muito parecido com uma árvore!».

O quinto tocou, acidentalmente, na orelha
e disse: «Até um homem cego
pode dizer-vos com o que é que este animal mais se parece.
Negue quem puder que
a maravilha que é o elefante
é muito parecido com um leque!».

O sexto, mal tinha começado a aproximar-se
para tactear o animal,
deparou-se com a sua cauda ondulante,
que havia aparecido ao seu alcance.
«Constato», disse ele, «que o elefante
é muito parecido com uma corda!».

Então, estes homens do Hindustão
discutiram alto e durante muito tempo,
cada um mantendo a sua opinião
de um modo excessivamente forte e inflexível.
No entanto, cada um estava em parte certo,
ainda que todos estivessem errados!

Dedicatória

Este livro é dedicado aos professores P. N. Das e B. Das, que deixaram o Minnesota, Harvard, Columbia e Oxford e regressaram à Índia para acordarem o elefante.

PREFÁCIO

«Este livro pode ser muito valioso para quem quer conhecer a nova Índia como um local de imensas oportunidades de negócios, assim como para quem, simplesmente, quer perceber este vasto país e as metamorfoses que estão a acontecer por lá.»

Soumodip Sarkar

Há aproximadamente 2000 anos, o poeta romano Ovídio escreveu um poema clássico, de seu nome **Metamorfoses**. O poema descreve a criação e a história do mundo do ponto de vista das mitologias Grega e Romana, onde os deuses se transformavam constantemente. Nos dias de hoje, todas as actividades relacionadas com os negócios e com a economia mundial estão ameaçadas por outro tipo de metamorfose – as actividades ligadas à globalização e as rápidas transformações que ocorrem nalguns grandes países e até mesmo nas grandes empresas.

A metamorfose toma o nome do crescimento rápido de dois gigantes, China e Índia. A emergência da China e da Índia como os principais jogadores numa economia global é semelhante ao que aconteceu na Alemanha no século XIX e aos EUA no início do século XX, ou inclusivamente como tinha acontecido com Portugal no século XV. Da mesma forma como os comentadores se referem ao século XX como o «Século Americano», o início do século XXI pode ser visto como o momento em que alguns países do mundo em desenvolvimento, conduzidos pela China e pela Índia, dão o ar da sua graça.

Até há alguns anos, o crescimento da China, a uma taxa anual média de 9% durante quase trinta anos, chamou a atenção do mundo. E agora, à China juntou-se a Índia, que teve um crescimento sustentável da economia de cerca 8% nos últimos anos. O início deste crescimento deu-se em 1991, após a liberalização económica promovida pelo ministro das Finanças de então (que é agora o primeiro-ministro da Índia), Manmohan Singh. Desde então, a Índia tornou-se sinónimo de crescimento em actividades como o *outsourcing* tecnológico e a indústria farmacêutica, entre outras.

No caso do *outsourcing* das tecnologias de informação e comunicação (TIC), não se trata apenas de serviços de trabalho intensivo, como os *call centres* e operações de *backoffice*. Rapidamente as empresas indianas estão a executar tarefas de alto conhecimento intensivo. Hoje em dia, até já o design é motivo de *outsourcing* para algumas firmas, como é o caso de muitas empresas em TIC. O caso deste tipo de *outsourcing* em bens manufacturados começou há muito tempo. Mas no caso do *outsourcing* de serviços, principalmente o chamado *outsourcing* de inovação, é muito recente e tem potencial para mudar o mundo tal como nós o conhecemos. O livro de Thomas Friedman, **The World is Flat**, serviu como a primeira chamada de atenção. Nada simboliza mais o fenómeno de «flattening of the earth», observado por Friedman, do que uma tendência actual em termos de *outsourcing*, não intensivo no factor trabalho, mas sim intensivo em conhecimento.

Curiosamente, uma história pouco conhecida é que mais de 80% dos diamantes em bruto passam por mãos indianas. Tudo começou com umas centenas de famílias a irem trabalhar para a Bélgica na década de 1970, todas de uma vila da Índia. A comunidade indiana assimilou rapidamente as técnicas de produção de diamantes e globalizaram a sua actividade, chegando a cidades como Nova Iorque, a estados como a Califórnia ou a regiões como Hong Kong!

Portanto, a metamorfose está a ocorrer na medida em que o *outsourcing* já não se limita apenas aos serviços intensivos no factor trabalho e que não necessitam de grandes conhecimentos, o chamado *outsourcing* de inovação. Mesmo actividades que exigem conhecimento estão a ser alvo de *outsourcing*, tais como actividades de investigação e desenvolvimento (ligadas a sectores como o farmacêutico ou a biotecnologia), actividades relacionadas com testes

clínicos e, também, actividades de engenharia em grandes empresas ocidentais, como a Airbus ou a Boeing.

Alguém, há alguns anos, se atreveria a imaginar que o turismo médico poderia ser uma actividade com grande interesse em termos económicos? Há hospitais na Índia que estão a atrair cada vez mais turismo ligado à saúde! Os pacientes chegam do Reino Unido para operações sofisticadas e que custam entre um quinto e um terço do que custam no próprio Reino Unido (e sem listas de esperas) e ficam em autênticos hotéis de cinco estrelas. Uma visita ao Taj Mahal faz parte do pacote!

O caso das empresas que fazem filmes de animação é outro exemplo. As empresas ocidentais estão, também, a escolher empresas na Índia para actividades de *outsourcing*. Mas as empresas que antes faziam actividades intensivas no factor trabalho, estão agora a subir na cadeia de valor, incluindo a realização de efeitos especiais (é o caso do recente filme «As Crónicas de Nárnia: O leão, a feiticeira e o guarda-roupa», da Disney).

Mais do que qualquer outro país, a Índia está a usar as capacidades e competência dos seus trabalhadores, em vez do trabalho barato ou dos recursos naturais, para entrar na liga das nações tecnologicamente avançadas. Qualquer empresa de alta-tecnologia, desde a Intel à Google, está a caminho da Índia, na busca de inovadores. A revolução do conhecimento está, também, a ter influência na classe média indiana – terá nesta altura um número estimado em 300 milhões, se avaliada em paridade de poder de compra.

O banco de investimento Goldman Sachs estima que, se a Índia seguir pelo caminho certo, por volta do ano 2050, será a terceira economia do mundo, atrás da China e dos EUA. A Índia não é, neste momento, uma superpotência. Mas estará a caminhar para lá.

Este livro é oportuno. A rápida ascendência da Índia está-nos a ser narrada por um perito nesse campo, alguém que tem um conhecimento imenso sobre o país, que tem também uma perspectiva global sobre os acontecimentos, e um olhar de fora, uma vez que vive no estrangeiro há muitos anos, sem perder as raízes. Este livro pode ser muito valioso para quem quer conhecer a nova Índia como um local de imensas oportunidades de negócios, assim

como para quem quer simplesmente perceber este vasto país e as metamorfoses que estão a acontecer por lá. A iniciativa de tradução e adaptação pela editora Centro Atlântico e por Jorge Nascimento Rodrigues é um inestimável serviço, ao tornar a metamorfose que está a acontecer na Índia compreensível para todos nós.

Soumodip Sarkar
Agosto 2006

Soumodip Sarkar é Professor Associado do Departamento de Gestão da Universidade de Évora. Obteve o seu Doutoramento em Economia pela Universidade de Northeastern, Boston em 1995. Trabalhou no Harvard Institute for International Development (HIID) e mais tarde no CID, Kennedy School, na Universidade de Harvard. Sarkar é, actualmente, o Director do Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão da Universidade de Évora, assim como Director do Mestrado em Empreendedorismo e Inovação. Os seus interesses de pesquisa são gestão internacional, inovação e empreendedorismo. Tem publicado vários artigos em jornais científicos, é coordenador de projectos europeus e internacionais e também, actualmente, consultor da USAID e da Nathan Associates.

O Professor Sarkar ganhou (Association of International Business, na 3ª Conferência Internacional de Globalização e Competitividade, em Fevereiro de 2005, na Índia) o prémio para o melhor artigo, com «A Rose in Another Name: An Integrated Model of Outsourcing». Foi convidado pela Universidade de Harvard, pelo Asia Center, como Visiting Scholar em 2006, para pesquisar e escrever um livro sobre *outsourcing*. No final do 2006, sairá um livro em português sobre Empreendedorismo e Inovação e um outro livro, em inglês, sobre Inovação, editado pela Springer.

INTRODUÇÃO

O véu de Leviatão[1]
8 mitos relacionados com o acordar do elefante

É na Índia que se concentra mais de 60% do mercado do emprego mundial de «colarinhos brancos» (designados por *white-collar*, em inglês). A presença da Índia no crescimento dos empregos de elevado valor acrescentado está a 'secar' os Estados Unidos e a Europa (onde este tipo de empregos não está a ser criado), e está em aceleração.

Apesar das óbvias diferenças entre este êxodo actual e a deslocalização do seu homólogo «fato-de-macaco» (*blue-collar*, na designação anglo-saxónica, ligado à manufactura e à industrialização), dois importantes factos merecem uma maior atenção.

Em primeiro lugar, ainda que disfarçado pelo frenesim do *boom* das *dot-com*, os *white-collar* têm vindo a ser deslocalizados para a Índia há cerca de uma década e, hoje, a sua forte expansão assenta quer na continuação quer na consolidação deste movimento, que não é recente.

Em segundo lugar, há que ter em conta que tais empregos deslocalizados não se resumem a *call centres* (uma imagem da Índia do passado), mas que estamos a falar da presença de quadros indianos em áreas tão diversas como o desenho de circuitos; soluções sem fios; materiais compósitos; algoritmos hi-fi; ferramentas de engenharia genética; construção de carros de luxo e de motores a jacto; e complexos modelos econométricos. Acrescente-se que muitos indianos estão a explorar áreas ainda recentes e emergentes, tão diferentes como o preenchimento de declarações de impostos; gestão de campanhas de angariação de fundos; desenvolvimento de projectos de escolas online de ensino ou tutorias; transmissão de orações para crentes nos Estados Unidos via Internet; desenvolvimento de programas de interpretação de imagens de ressonância

[1] Monstro marinho bíblico referido no Velho Testamento (N.E.).

ÍNDICE

OS SEIS HOMENS CEGOS E O ELEFANTE 7

DEDICATÓRIA 9

PREFÁCIO 11

INTRODUÇÃO 15

O véu de Leviatão
8 mitos relacionados com o acordar do elefante 15

CAPÍTULO 1
ANUNCIANDO A NOVA NOVA ECONOMIA 25

Mais um som de sucção gigante 25
Um eufemismo para designar perda de trabalho 26
Uma escolha difícil: *outsourcing* ou morte! 26
A 'verdadeira' arma de destruição em massa 27
Alterando a forma do mundo: outra grande deslocação 31
Peritos sem palavras: «Alguma solução há-de aparecer» 33
Não julguem que é o antigo som de sucção 41
O processo não é 'novo', mas a sua dimensão é 42
Oportunidade ou perigo: as limitações da redução de custos 43
A ameaça demográfica 45
Os empregos não estão a regressar 48
Se não consegues vencê-los, há que bani-los – ou tentar fazê-lo 52
Dê ou fique com algum 55
Soma zero ou pior: Índia e Indiana 57
Esgrimindo com a Internet? 58

Uma nação de 'gatos gordos' e de cabeleireiros? 61
Aumentando a temperatura 64
Escondendo a pele do elefante 67
Tempestade infindável 70
O *offshore* fechado no armário 72
A nova nova recuperação económica 74
A rampa de saída da História 77

CAPÍTULO 2
DO *BACKOFFICE* À BIOTECNOLOGIA 81

Como o elefante está a jogar para ganhar 81
Mãos ocultas por todo o lado 82
Muito mais do que um *backoffice* 89
Mostrem-me o dinheiro: em direcção aos serviços financeiros 92
Da gestão na base do Six Sigma até ao *Call Centre* 93
Na vanguarda médica: alguém precisa de uma operação ao coração? 97
A guerra dos medicamentos: uma nova fronteira para os empregos qualificados 102
A velocidade da revolução BPO 112
Espaço em cima e em baixo 113
Fechando a torneira. Estancando a inundação? 115
A força do elefante 119

CAPÍTULO 3
A EMERGÊNCIA DE UM TITÃ NO SOFTWARE 121

O declínio da América e da Europa é apenas uma questão de tempo 122
Alguns números: os elefantes também galopam 125
País recente no sector – de modo nenhum 132
Os anos 1990: silenciosamente o *boom* desvela-se 133
A presença na Índia de multinacionais das TI na década de 1990 – oportunismo ou distracção 139
As roupas novas do Imperador: a grande recusa em ver o óbvio 146

1998-2001: O aviso – prepare-se para a próxima vaga 149
Um novo laboratório Bell em apenas dois anos 152
Como as empresas indianas estão a jogar uma cartada alta 154
Muito mais do que o preço, é a qualidade que torna este processo irreversível 158
Competência e dimensão: as estatísticas vitais do elefante 161
Grandes negócios vão a público na Índia 163
Não é apenas uma repercussão, a onda continua 164
Capitais de risco ao rubro 168
De ponta a ponta e de cima para baixo 172
O tamanho importa: o repensar da indústria global de TI 173
As pequenas empresas também estão a 'abanar' o terreno global 176
As empresas indianas começam a efectuar as suas primeiras aquisições além-fronteiras 178
Pensar global? Talentos locais juntam-se às equipas indianas 184

CAPÍTULO 4
DEFINITIVAMENTE CHEIRA A CARIL 187

Assumindo a paternidade do Pentium 188
As primeiras 'mãozinhas' indianas: Sun, Oracle, Novell 190
Praticamente metade do Silicon Valley... e continuando a crescer 190
As porcas, os parafusos e a engrenagem da Internet 193
Ultrapassando a fronteira da tecnologia: abrindo caminho na finança 196
A Diáspora de Ouro e o paladar a caril na política 198

CAPÍTULO 5
O CRESCENTE PESO DO ELEFANTE 203

Alterando os parâmetros 204
O futuro das taxas cambiais 207
Cinco distritos da Califórnia… ou a quarta maior economia do mundo 209
TI: mais do que meros exportadores 211
Entrar na Era Dourada: preparar para o arranque 213

A estabilidade e os seus congéneres políticos 215
India Inc.: novos predadores 'ganham músculo' 216
Numa posição de vantagem 218
A alavanca de modernização de uma classe média composta por 300 milhões... 220
Adiantada em relação ao previsto: a infra-estrutura ferroviária da Índia 225
Meio bilião de dólares para infra-estruturas 226
Acomodando o elefante 228
Tangos solitários, não! A Índia joga duro 229
Índia e China: a escolha centenária da Ásia 236
A sustentar os «colarinhos brancos» está a globalização da indústria 242
As empresas do mercado automóvel: em direcção à Europa, aos EUA e mais além 244
Outras empresas indianas procuram a expansão 248
Combustível para a ascensão do elefante preocupa a Shell 251
Um impacto abrangente e dualista 252
«Onda Azul» dá nova cor ao debate da deslocalização dos «colarinhos brancos» 254
O elefante prepara-se para a última fronteira tecnológica 256
Faça você mesmo: a reacção às sanções dos EUA 259
Pronta para competir por uma parcela no mercado de armamento 260
Mudança no equilíbrio de poderes 261
Nada de arrogâncias: dominando as TI para liderar e controlar 263
Uma Índia que também pode dizer que não 265
Levantar a Ankoora: a dificuldade de prender o elefante 269
Um elefante em movimento: 2003, o ano da Índia 270
A aliança estratégica entre a Índia e os EUA: esperança ou inevitabilidade 276
Aliança ou defesa de interesses próprios? 280
Agitando os estereótipos: revertendo a grande omissão 283

CAPÍTULO 6
REGRESSO AO FUTURO – O CONTEXTO INDIANO 287

Será que 200 anos de História estão a reverter para civilizações com 5.000 anos? 289
Rumando em direcção ao roubo de patentes e à pilhagem cultural e histórica: lições de um salteador da moda 292
Sobre números árabes, Universidade de Nalanda, Backus e Panini 295
Dos confins do inferno ao modelo global: a marca da alta-tecnologia nas vidas em que toca 298
Por detrás dos debates de Soma-Nula e de Elefantes Brancos 304
Mais uns «cobres» para o *big bang* da banda larga 305
Soluções *made in India* para o mercado digital mundial 308
Para além do Terceiro Mundo… 311
Os novos advogados da globalização: os mil milhões de accionistas indianos 311
A crescente sucção para baixo 314
Mais igual que os outros: realizando as contas da desigualdade indiana 315
O mundo acorda para a nova realidade 317
O secularismo indiano: um mundo em denegação 320
A mensagem do milagre… 323
… O seu desafio e a sua promessa 324
Uma lição da Índia para o mundo 326
O imperativo moral de aumentar o bolo 327
Globalização 2.0 330

CAPÍTULO 7
DA BOLHA AO ESTOIRO 333

Identidade: nós e os outros…. 333
... e os que ficam de permeio 336
Quando é que uma empresa é efectivamente norte-americana? 337
...ou europeia, se isso for relevante? 339
Saindo das escuras e demoníacas fábricas britânicas 340

A questão vai para além das *dot-coms* e das TI 341
O preconceito ocidental nos *media* 344
Dar e receber: recebendo os dividendos do cheque pós-datado 345
O céu é o limite? Não, mas… 348
Salários e custos: mistério ou contabilidade criativa? 349
Qual perspectiva: Índia barata ou Ocidente caro? 350
Exploração e paridade de poder de compra 351
Consequências económicas da deslocalização 354
A geopolítica da deslocalização 356
Viver e nivelar – quem paga o preço? 358

CAPÍTULO 8
PREPARANDO A NOVA ERA DA GLOBALIZAÇÃO 361

Trabalhadores das TI 361
Governos Ocidentais 364

APÊNDICES 369

Apêndice 1 – Mapa da Índia 369
Apêndice 2 – Radiografia da Índia 371
Apêndice 3 – Sítios na web úteis (em língua inglesa) 381

Um prato de salada onde as coisas se misturam.

Dizia Indira Ghandi, a ex-primeira ministra, para ilustrar a diversidade da Índia, um país que não pode ser reduzido a um ou outro cliché extremo. **Made in Índia** é um menu para entender o «eco-sistema» económico, social e geopolítico da democracia mais populosa do mundo, bem como as oportunidades geradas pela revolução económica iniciada em 1991. Oportunidades, mesmo ao nível pessoal — faltarão 500.000 profissionais por ano para empregos qualificados até 2010.

Quando Vasco da Gama, ao fim de um ano de viagem, avistou Calecute, em 17 de Maio de 1498, andava à procura de um tal «Prestes João das Índias», que, jamais, acharia. Mais do que o «descobrimento» de um caminho marítimo, com a chegada à Índia, os navegadores portugueses de Quinhentos deram o pontapé de saída da primeira vaga de globalização, que marcaria o declínio do Oriente e a emergência das primeiras potências ocidentais globais. Nos 450 anos que passaram de permeio, os ocidentais retiveram da Índia as especiarias, a «jóia da Coroa» britânica, a miséria chocante, o **Kama Sutra** (*Kamasutram*, aforismos sobre o desejo), o Taj Mahal, o banho no Ganges e a figura ímpar de Ghandi. A Índia ficou reduzida a um conjunto de clichés e postais ilustrados que deixaram os europeus distraídos.

Subitamente, no novo milénio, o mundo ocidental 'redescobriu' a Índia. Primeiro com os *call-centres* e os programadores baratos, depois com a implantação de centros de investigação pejados de cientistas e a emergência de Bangalore — considerado o Silicon Valley da Ásia — ou de Bollywood (o maior centro de produção cinematográfica do mundo). Ou, mais prosaicamente, como destino para uma cirurgia barata e para um pulo ao Taj Mahal ou ao paraíso turístico e gastronómico de Goa.

Mas, a globalização não tem um único sentido. Os europeus e norte-americanos aperceberam-se com algum atraso que, só no último ano e meio, as multinacionais indianas já investiram 10 mil milhões de dólares em fusões e aquisições no estrangeiro. A aquisição recente mais mediática foi a do gigante europeu Arcelor. Também noutros campos menos falados, como o militar e o geopolítico, muito há a compreender. O livro está bem recheado de informação para o leitor ajuizar.

Ashutosh Sheshabalaya, de uma família de notáveis da Índia, olha o seu país com um misto de paixão (a potência que finalmente reemerge para ocupar o seu lugar perdido em 500 anos) e distanciamento, fruto de viver no coração da União Europeia desde os anos 1980. Por vezes a sua escrita é de uma grande dureza crítica em relação à miopia ocidental, o que pode chocar alguns leitores mais sensíveis. Mas é, provavelmente, a única terapia para compreender as oportunidades que se desenham.

ISBN 989-615-031-1
9 789896 150310

Colecção Desafios