

**O PODER  
DA  
CHINA**



CARO LEITOR,

Queremos saber sua opinião sobre nossos livros.

Após a leitura, curta-nos no facebook/[editoragentebr](https://www.facebook.com/editoragentebr), siga-nos no Twitter @EditoraGente e no Instagram @editoragente e visite-nos no site [www.editoragente.com.br](http://www.editoragente.com.br).

Cadastre-se e contribua com sugestões, críticas ou elogios.

Boa leitura!

**RICARDO GEROMEL**

**O PODER  
DA  
CHINA**

**O QUE VOCÊ DEVE  
SABER SOBRE O PAÍS  
QUE MAIS CRESCE  
EM BILIONÁRIOS  
E UNICÓRNIOS**

*Gente*  
editora

**Diretora**

Rosely Boschini

**Gerente Editorial**

Rosângela Barbosa

**Editora Assistente**

Audrya de Oliveira

**Controle de Produção**

Fábio Esteves

**Preparação**

Vero Verbo

**Projeto gráfico e diagramação**

Gisele Baptista de Oliveira

**Revisão**

Laura Folgueira

**Capa**

Rafael Brum

**Impressão**

BMF

Copyright © 2019 by Ricardo Geromel

Todos os direitos desta edição são reservados à Editora Gente.

Rua Wisard, 305, sala 53 – Vila Madalena  
São Paulo, SP – CEP 05434-080

Telefone: (11) 3670-2500

Site: <http://www.editoragente.com.br>

E-mail: [gente@editoragente.com.br](mailto:gente@editoragente.com.br)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Geromel, Ricardo

O poder da China : o que você deve saber sobre o país que mais cresce em bilionários e unicórnios / Ricardo Geromel. – São Paulo : Editora Gente, 2019.

288 p.

ISBN 978-85-452-0339-1

1. China - Política e governo 2. China - Economia 3. China - Desenvolvimento I. Título

19-1910

CDD 338.951

Índices para catálogo sistemático:

1. China - Economia e desenvolvimento

Este livro foi impresso pela gráfica BMF em papel pólen bold 70 g/m<sup>2</sup> em outubro de 2019.



# SUMÁRIO



**7** PREFÁCIO

**13** INTRODUÇÃO

**25** CAPÍTULO 1  
**AS FERRAMENTAS  
BÁSICAS PARA  
DECODIFICAR  
A CHINA**

**28** Escala

**37** Velocidade

**48** Governo

**55** CAPÍTULO 2  
**CHINA,  
SUPERPOTÊNCIA  
INOVADORA**

**61** VC com  
características  
chinesas

**71** Hangzhou e a cidade  
dos sonhos dos  
empreendedores

**74** Por que a China será  
líder em inteligência  
artificial?

**91** CAPÍTULO 3  
**CHINA NO MUNDO**

**93** China *versus* Estados  
Unidos

**101** China no Brasil

**111** Chinalização  
da África

**116** A nova rota da seda

**123** Chuhai: por que  
e como gigantes  
de *tech* da China  
atuam em mercados  
emergentes?

**131** **CAPÍTULO 4**  
**PROTAGONISTAS DA**  
**NOVA ECONOMIA**  
**DA CHINA**

- 133** Alibaba e Jack Ma
- 142** O planeta Alibaba
- 154** Ant financial
- 167** *New retail*
- 180** *Cashless society* **184**  
Tencent e Wechat **216**  
Shenzhen
- 221** A guerra do café  
na China
- 231** Pinduoduo

**239** **CAPÍTULO 5**  
**EDUCAÇÃO E ESTUDO**  
**NA CHINA**

- 250** Confúcio e Keju
- 252** *Gaokao* – o alto teste

**261** **ANEXO**  
**O MÍNIMO ESSENCIAL**  
**DA HISTÓRIA**  
**CONTEMPORÂNEA**  
**DA CHINA**

- 261** *Zhongguo*
- 264** Século da  
humilhação chinesa
- 266** Rebelião Taiping
- 269** Taiwan/Ilha Formosa/  
República da China
- 270** Mao Zedong ou  
Mao Tse-Tung
- 271** *Great leap forward*  
(grande salto para  
a frente)
- 272** Revolução cultural
- 273** Deng Xiaoping e a  
fábrica do mundo
- 276** Fase experimental  
de abertura
- 277** Fábrica do mundo
- 280** Xi Jinping e o  
sonho chinês

**285** *XIE XIE* –  
AGRADECIMENTOS

**287** REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

# PREFÁCIO

*NI HAO,*

Quem me conhece sabe que sou direto e sincero. Então, vou começar talvez chocando a maioria que escolheu ler este livro. Conheci o Geromel em uma segunda-feira quente em Xangai. A primeira pergunta que ele me fez foi: “Ni Hao! Por que você está aqui? O que você espera desta semana?”. Apontei para minha esposa e disse: “Estou aqui porque ela quis. Eu realmente não queria vir para este lugar. Espero que você me surpreenda”. Geromel – que eu apelidei de Xie Xie – riu. Ele achou que eu estava brincando, mas não estava. Antes daquela viagem, tenho que confessar que meu conhecimento em relação à China era bastante superficial e eu não era curioso sobre aquela cultura milenar. A errônea imagem que eu tinha era apenas da China sendo a fábrica do mundo com produtos falsos e mão de obra barata. Quando comentei sobre a viagem no Brasil, percebi que a maioria das pessoas ainda não tinha acordado para a realidade do que é a China que o Geromel vai mostrar a você neste livro.

Geromel organizou uma missão sob medida para o Grupo SEB de educação, do qual sou fundador. Em cinco dias, tivemos mais de trinta

reuniões em Xangai e Pequim – focadas no futuro da educação, minha área. Conhecemos as maiores empresas de educação da China e do mundo, fundadores de *startups* que, em poucos anos, construíram negócios bilionários, donos de escolas, investidores do setor de educação, membros do partido e muitas outras pessoas. Conhecemos líderes de empresas de inteligência artificial e reconhecimento facial – como a impressionante Megvii – que certamente impactarão fortemente não apenas a educação mas também diversos outros setores da sociedade.

Dentre as mais de trinta reuniões, se tivesse de escolher apenas uma como o ponto alto da missão, tenho certeza de que seria um consenso que o melhor foram as palestras e papos com o Geromel, que tem uma intensidade que você vai sentir nestas páginas. Leia a biografia do Geromel e você vai achar que ele tem mais de 60 anos. Após passar tempo com ele (em pessoa ou lendo um texto dele), fica claro que o Geromel opera em velocidade diferente, velocidade chinesa.

Com o Geromel, o tempo parece passar mais rápido. Você dá risadas, fica incomodado, toma porrada, tem *insights* práticos para aplicar no seu dia a dia e ele lá, se divertindo enquanto o chacoalha. A habilidade dele para prender a atenção é marcante. Claramente ele ama ensinar. Ele me diz que aprende ensinando. Que desperta o melhor dele. Fica claro que ele não gosta de perder tempo com banalidades e quer ir a fundo nos temas rapidamente. Se você busca doses cavalares de aprendizado em pouco tempo, você está com o livro certo. Cuidado, há grande chances de você se viciar neste livro e no imã Geromel.

Geromel me contou que Napoleão disse: “A China é um gigante adormecido. Deixem-na dormindo, pois, quando acordar, o mundo vai tremer”. O gigante acordou, o mundo está tremendo, mas nem todos estão sentindo ainda. Não poderemos seguir ignorando a China. É difícil entender esse país, mas é gostoso. Meu amigo Xie Xie ensina o essencial de maneira tão fascinante que eu o entrevistei em programa de TV do Grupo Thati. A entrevista com Geromel foi uma das melhores da história do nosso programa. Vá conferir nas redes sociais: <https://www.facebook.com/grupothathi/videos/490738485009677/>

Lembra do primeiro parágrafo, em que contei da primeira pergunta que Geromel me fez e dê suas risadas? Aquilo aconteceu. Todo mundo sabe que Geromel pergunta muito e é de riso fácil. Tanto minha família como Geromel me sacaneiam com aquele episódio. Eu comecei com aquela atitude e uma semana depois havia entendido que a China é vital e me pegado falando com grande frequência sobre o gigante asiático.



Eu ligo e escrevo via WeChat para o Xie Xie para pedir ajuda, e este livro vai entregar a você o básico essencial para operar com os chineses, o que eu aprendi com o Geromel, você aprenderá aqui.

Eu também fiz a mesma pergunta para o Geromel: “Porque você está aqui? O que você espera?”. Ele respondeu que estava na China porque gostava de se considerar um “aprendedor profissional” (aprendedor em vez de empreendedor) e não consegue imaginar um local para aprender mais do que na China. Ele afirmou que sua expectativa era entregar uma experiência tão enriquecedora que nós lembraríamos para sempre. Conseguiu isso naquela semana e tenho certeza de que consegue neste livro. Pode ter certeza que as palavras aqui irão marcá-lo. Garanto que você vai se pegar repetindo sua versão do que Geromel escreveu aqui. Faça um favor a si mesmo e além de ler este livro, tente conhecer o Geromel em pessoa. Você vai me agradecer.


Ser ignorante com a China não é mais uma opção. Como disse que sou sincero e direto, tenho de terminar recomendando: este livro é essencial. E eu sou fã do professor Geromel. Mas nada substitui ver com os seus próprios olhos o maior espetáculo da Terra. Ache uma maneira de ir conhecer a China você mesmo.

Boa viagem!

**Chaim Zaher**

*CEO do grupo SEB – Sistema Educacional Brasileiro*





EM 2015, EU FUI IMPACTADO PELA LEITURA DO LIVRO *BI.LIO.NÁR.IOS*, no qual Ricardo Geromel entrevistou bilionários do mundo inteiro. A obra dele mudou completamente o meu paradigma, a minha forma de ver dinheiro e os meus resultados. Ele não sabia ainda, mas a minha admiração começou já naquela época. Agora que o conheci na China e somos amigos, eu o admiro ainda mais. Poder escrever o prefácio deste novo livro para ele é, no mínimo, uma honra.

É impossível, por exemplo, pensar em investimentos internacionais sem lembrar de uma das maiores superpotências econômicas do mundo, sobre a qual ainda sabemos pouquíssimo. Se você ainda não está estudando a nova economia da China, deveria. Um país que há alguns anos possuía um PIB muitíssimo inferior ao do Brasil e hoje é infinitamente superior. Que era um país agrário e hoje é moderno e tecnológico.

Neste livro, Geromel consegue, de maneira profunda, construir um panorama denso da China atual – e explicar como, ao longo dos anos, ocorreu a ascensão do mercado digital do país, que agora concorre apenas com os Estados Unidos. Para quem prioriza o conhecimento de ponta sobre temas como inovação nos negócios, procura novas oportunidades

ou simplesmente deseja aprender sobre os diferentes mercados, esta obra tem muito a acrescentar.

Profundo conhecedor do mundo das *startups* em geral, Ricardo traz ainda a história do país, explicando como ele se posiciona internacionalmente e organiza seus investimentos; aborda suas diferenças e semelhanças em relação aos Estados Unidos, a importância do seu sistema educacional e as diferenças das filosofias de negócios ocidental e chinesa. A China é o país que mais gerou riqueza nos últimos anos, mas seu mercado ainda pode ser desafiador para quem não conhece sua forma de funcionamento.

Geromel também nos mostra como a educação foi fundamental para os resultados obtidos pelo país, afinal, como é possível inovar e criar tecnologias sem investir em uma educação de qualidade? As crianças chinesas, por exemplo, já aprendem os fundamentos da inteligência artificial na escola.

Ricardo ousou empreender no mercado chinês, tomando para si a missão de levar os conhecimentos brasileiros para os profissionais chineses. Com este livro, ele toma o caminho inverso – traz seus ensinamentos aos brasileiros. Para mim, é o maior especialista em China no Brasil. É um homem que vive lá há alguns anos, já morou em vários locais do país, conhece a cultura, os trâmites e a tecnologia do país. Se você quer saber da China, hoje, por um brasileiro, ninguém é mais capacitado no mundo empresarial que o Ricardo Geromel.

Diante de tudo isso, fiquei imensamente grato pelo convite para, através deste prefácio, contribuir com a disseminação de uma perspectiva extraordinária sobre o que todos nós temos a aprender com esse país que está na vanguarda da inovação e da tecnologia e soluções escaláveis e sustentáveis.

Desejo uma boa leitura e tenho a convicção de que será um aprendizado intenso e, certamente, transformador!

Um grande abraço!

### **Paulo Vieira**

*Master Coach e Ph.D. em coaching pela Florida Christian University, presidente da Febracis, criador do Método CIS® e autor do best-seller O poder da ação*

# INTRODUÇÃO

NI HAO! BOM DIA, BOA TARDE, BOA NOITE! RICARDO GEROMEL AQUI.

O objetivo mor deste livro é que seja uma leitura intensa, rápida, divertida e enriquecedora, que, no mínimo, vai lhe dar ferramentas tangíveis indispensáveis para você poder mergulhar com mais profundidade na nova China. Este livro me implorou para ser escrito. Há pontos essenciais sobre a China que deveriam ser parte do conhecimento básico de cada um de nós. Os Estados Unidos reinaram de maneira hegemônica como a superpotência mundial após a Segunda Guerra Mundial. O mundo entendeu e comprou o sonho norte-americano. Com o aumento exponencial do poder e a subsequente influência da China no mundo, é primordial entendermos o sonho chinês e como a China pensa e interage com o mundo.

A primeira vez que pisei na China foi em 2009. Eu trabalhava para a Noble Group, na época uma das cinco maiores *trading houses* do planeta, situada em Hong Kong – a empresa foi adquirida pela gigante chinesa Cofco. Era parte essencial do meu trabalho como *trader* de *commodities* agrícolas – principalmente soja – entender a China, a principal importadora de soja no mundo. O mercado de soja revela quão interligado é nosso mundo globalizado. A *commodity* é

plantada no Brasil e, principalmente, nos Estados Unidos, e consumida na China, mas a decisão de como, por quanto e quando será vendida é muitas vezes tomada na Suíça. Eu estava em Lausanne, aprendendo com meu chefe Yves Pache (suíço de alma brasileira e referência no mercado), com visto para trabalhar em Xangai, quando decidi sair do mercado financeiro para investir na minha formação holística. Estava incomodado com o rumo da minha carreira, na qual saberia muito sobre pouco. Eu queria saber muito sobre muito e então fui estudar na ESCP Europe – a escola de negócios mais antiga do mundo, fundada em 1819, em Paris.

Na minha primeira semana, conheci uma colega chinesa. Nós nos apaixonamos, namoramos por cerca de dois anos e vivemos juntos. Ela foi ao Brasil e eu fui à China diversas vezes. Durante uma das longas férias de verão, enquanto a maioria dos meus colegas fizeram estágios em grandes empresas, eu me mudei para Pequim para empreender. Meu negócio era levar chineses relacionados ao futebol – jogadores, técnicos, árbitros, médicos esportistas e dirigentes – para se aperfeiçoar com cursos no Brasil. Foquei também no futebol profissional, quando um chinês influente me contratou e eu o levei ao Brasil para fazer reuniões com mais da metade dos clubes da primeira divisão com o intuito de fechar negócios com a China.

Antes de eu me formar, a Ernst & Young – consultoria que emprega mais de 190 mil pessoas ao redor do planeta – patrocinou a viagem de um grupo de estudantes, do qual eu fazia parte, para Xangai. Nossa tarefa era fornecer consultoria a empreendedores estrangeiros que buscavam prosperar na megalópole chinesa. Ah, o namoro com a chinesa não deu certo. Mas o dragão havia me mordido, e o amor pela China só cresceu.

Com essa intensa vida repleta de viagens e serendipidade, ingressei na *Forbes* em 2011. Não estudei jornalismo. Caí lá de paraquedas. Um dos meus primeiros artigos foi "*Is Brazil a Derivative of China?*".<sup>1</sup> Eu cobria mercados emergentes e o nome da minha coluna era *Decoupling*, termo que descreve o conceito de que as chamadas economias emergentes não seriam mais tão dependentes de economias desenvolvidas para atingir o crescimento econômico, e o comércio Sul-Sul, entre as

<sup>1</sup> GEROMEL, Ricardo. "*Is Brazil a Derivative of China?*" *Forbes*. 24 de agosto de 2011. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/ricardogeromel/2011/08/24/is-brazil-a-derivative-of-china/>>. Acesso em: 17 de agosto de 2019.

economias em desenvolvimento, cresceria significativamente.

Rapidamente, migrei para a “equipe da riqueza” (*wealth team*) da *Forbes* para cobrir (investigar, ler, escrever, descobrir e revelar) bilionários. Desde o primeiro dia na equipe da riqueza, tentei encontrar semelhanças entre os diversos bilionários. Ao sair da *Forbes* para empreender, resolvi fechar aquele capítulo da minha vida publicando o livro *Bilionários*, que descreve minha crença de que o sucesso deixa pistas e de que a maioria absoluta dos bilionários apresenta algumas maneiras similares de pensar e agir. A verdade, porém, é que nunca saí da *Forbes*. Continuo colaborando para a lista dos bilionários e escrevendo artigos como freelancer.<sup>2</sup> Já são mais de oito anos. Qual país você acha que mais aumentou o número de bilionários nesse período? Em nenhum local do mundo tanta riqueza foi criada nos últimos anos quanto na China. Em 2010, um ano antes de eu começar a escrever para a *Forbes*, eram 64 bilionários chineses; em 2018, o número aumentou para 372.

Ainda na *Forbes*, criei um plano de negócios e atraí investidores para comprar dois times de futebol profissional nos Estados Unidos na então segunda divisão do país, a North American Soccer League (NASL). Mudei-me para a Flórida para gerir o Fort Lauderdale Strikers – trouxemos Ronaldo Fenômeno como um dos sócios. Depois, mudei-me para o Vale do Silício para co-fundar no San Francisco Deltas, que foi campeão nacional, tendo o Dagoberto

<sup>2</sup> Alguns dos meus artigos sobre a nova economia chinesa estão disponíveis em: <[www.forbes.com/sites/ricardogeromel](http://www.forbes.com/sites/ricardogeromel)>.



EM 2010,  
UM ANO  
ANTES DE EU  
COMEÇAR A  
ESCREVER PARA  
A FORBES,  
ERAM 64  
BILIONÁRIOS  
CHINESES;  
EM 2018,  
O NÚMERO  
AUMENTOU  
PARA 372.



como craque do time. No Vale, enquanto tocava o time, conheci o pessoal da StartSe. Eu palestrei para a primeira missão de brasileiros que foi conhecer o Vale do Silício pela StartSe. Contei para eles sobre a *startup* de tecnologia que cofundei e tinha como principal produto o futebol. Quando o San Francisco Deltas teve de fechar as portas, o pessoal da StartSe me convidou para ser sócio da empresa. Meu acordo era que eu empreenderia dentro da empresa.

Os gregos acreditavam que a oportunidade é uma deusa careca, salvo por um topete no topo da testa. Imagino que o penteado da deusa oportunidade seja parecido com o de Ronaldo Fenômeno na final da Copa do Mundo de 2002. Gregos diziam que a deusa oportunidade passa na sua frente e só há uma chance de agarrá-la. Se deixar o topete escapar de suas mãos, será impossível fisgar essa deusa depois. Um bilionário uma vez me disse uma versão atual disso: "O cavalo da oportunidade passa prontinho para todos pelo menos uma vez na vida; tem gente que decide pular, enquanto outros esperam demais e acabam perdendo o cavalo". Eu sabia que na China encontraria muitas deusas com aquele topete e que o cavalo passaria mais vezes.

Havia outro fenômeno acontecendo: várias das pessoas mais brilhantes que eu conhecia no Vale do Silício estavam obcecadas pela China. Estavam indo beber daquela nova fonte de inovação e levantando capital de investidores chineses. Elas descreviam a China como superpotência inovadora. Sabiam que eu tinha vivido lá e era apaixonado por aquela cultura, por isso vinham discutir China comigo. No começo, minha resposta para o tema China, superpotência inovadora era: "O que vocês estão fumando!? China, inovadora?? A China é uma grande copiadora! Enquanto no Vale há meritocracia e transparência, a cultura chinesa valoriza o respeito à hierarquia; no Vale mais de 40% das *startups* possuem fundadores estrangeiros, já a China não é tão aberta para estrangeiros; na China nem podemos acessar todos os sites". Enfim, eu amava a cultura chinesa, mas era muito ignorante na questão da inovação na China. Quando comecei a explorar a nova economia digital do império do meio, fiquei fascinado e enxerguei com clareza meu presente e meu futuro na China.

Meu primeiro empreendimento na StartSe foi levar um grupo de brasileiros para uma missão focada no futuro do esporte no Vale do Silício. Conversamos com protagonistas envolvidos com esportes na região: o investidor de fundo de capital de risco do fundador da



Microsoft, Paul Allen, explicou sua tese de investimentos no mercado de esportes eletrônicos; o chefe de olheiros do San Jose Earthquakes nos explicou como usam tecnologia para recrutar; o fundador de equipe de corrida de carros de luxo e vencedor da prestigiosa prova Le Mans gostou de tal maneira do grupo que nos levou para jantar em sua casa; um empreendedor que usa IA no basquetebol me impressionou tanto que não consigo mais assistir a uma partida da NBA sem me lembrar dele; o pessoal da Bleacher Report explicou como imaginava e fazia a imprensa esportiva do futuro; conversamos com o governo local e outros *players* essenciais de um ecossistema empreendedor maduro etc. Foi intenso e eu me senti sortudo por meu trabalho ser a criação e a execução de todo aquele processo. Aprendi muito sobre o futuro do esporte e ganhei amigos; até hoje mantemos o grupo de WhatsApp e sempre que vou ao Brasil nos encontramos. Gostei desse negócio e liderei missões de executivos brasileiros para explorarem inovação na Índia, em Singapura e em Israel.

Quando cheguei à China com o objetivo de mergulhar na nova economia digital do país para poder organizar as missões, me senti como um desbravador chegando a El Dorado. A velocidade e a quantidade de oportunidades relacionadas à inovação eram e são difíceis de descrever sem parecer que estou exagerando. Decidi imediatamente que mudaria para cá. Minha esposa, Madison Stanford, nunca tinha vindo para a China. Apesar de ter se graduado em Stanford e, definitivamente, ser o cérebro da nossa família, seu conhecimento sobre a o país era muito limitado, como o da maioria dos ocidentais. No entanto, ela topou fazer a mudança.

O cerne do meu trabalho com a StartSe é decodificar a nova economia da China. Percebi que há muitas pessoas que moram aqui há muito mais tempo que eu e conhecem muito menos da nova economia digital local, pois focam seu dia a dia, sua empresa, sua família. E eu, sortudo, passo minhas horas focado em maximizar tempo com protagonistas da nova economia digital da China, aprendendo, entrevistando, lendo, ajudando a fazer negócios para poder passar meus conhecimentos da melhor maneira possível por meio de palestras, missões, cursos on-line e eventos. Gosto de me definir como “aprendedor profissional”. Eu achava que a melhor maneira de aprender era ler. Sempre fui um leitor voraz. Depois, graças ao *Bi.lio.nár.ios*, comecei a dar muitas palestras e descobri que uma das melhores maneiras de aprender é ensinando – Conhecimento compartilhado = Conhecimento.

O perfil do cofundador do Airbnb<sup>3</sup> causou um grande impacto no modo como busco aprender. Como um jovem de 33 anos aprende a lidar com uma empresa que vale bilhões de dólares e emprega mais de 2 mil pessoas em 21 escritórios ao redor do mundo? Brian Chesky descreveu como faz para aprender da melhor e mais rápida maneira, chamando seu estilo de “**ir direto à fonte**” (*going to the source*). Basicamente, se você tem tempo limitado para aprender sobre algo específico, gaste a maior parte do tempo pesquisando quem seriam suas melhores fontes naquele tópico – depois vá direto a elas. As fontes podem ser livros, jornais acadêmicos, mas geralmente são pessoas ou autores de livros ou textos ou estudos. Para aprender sobre recrutamento, Chesky não foi falar com executivos de Recursos Humanos (RH). Em vez disso, escolheu aprender com agentes de atletas, pois o principal diferencial dos agentes de mais sucesso é recrutar e manter excelentes talentos em seu portfólio. Chesky também conversou com Mark Zuckerberg sobre redes sociais, com Jeff Bezos para aprender como escalar seu negócio e com Warren Buffett a propósito de investimentos. A fórmula de Chesky vem funcionando: entre a época em que o perfil foi escrito até a última lista da *Forbes*, ele ganhou mais de 3,7 bilhões de dólares em fortuna pessoal, de acordo com a revista.

Este livro nasceu para tentar ajudá-lo a aprender sobre a nova economia da China como um bilionário faria. Você gostaria de aprender como um bilionário? Eles vão direto à fonte. No meu trabalho e no meu dia a dia, levo essas fontes para as pessoas. Tenho orgulho das fontes que consigo levar para quem vem aprender comigo na China no que chamamos de missão: uma semana focada em conteúdo e zero de turismo, de segunda a sexta-feira. Apenas durante a missão Fintech, quando liderei um grupo de brasileiros que vieram se aprofundar nesse segmento em que a China é indiscutivelmente líder mundial, foram 32 encontros (prefiro chamar assim, em vez de reunião). Durante a missão RetailTech – uma semana focada na cadeia de valor do varejo do futuro –, foram 29 encontros distintos. Também fizemos diversas missões sobre a inovação na China – foram mais de mil encontros em menos de dois anos. Mais importante que a quantidade é a qualidade. Durante uma missão exclusiva para um grupo de educação, fizemos apenas catorze encontros. Como

<sup>3</sup> GALLAGHER, Leigh. “The Education of Airbnb’s Brian Chesky”. *Fortune*. 26 de junho de 2015. Disponível em: <[www.fortune.com/brian-chesky-airbnb](http://www.fortune.com/brian-chesky-airbnb)>. Acesso em: 17 de agosto de 2019.

aprendi sobre educação e estudo na China! Não consigo imaginar maneira mais eficiente.

Este livro se esgoelava para nascer depois de encontros com as melhores fontes. Diversas vezes liguei para minha esposa logo após os encontros para dizer o que ela havia perdido! Eu não sei se você já teve aquele sentimento de aprender algo tão poderoso que precisa ir correndo contar para as pessoas que ama, para ajudá-las na sua própria jornada. Isso acontece constantemente comigo aqui na China. Nem todo mundo consegue aprender sobre o país *in loco* – e devo dizer que nenhum livro jamais vai substituir uma visita –, mas alguns enriquecem a jornada e aproveitam ainda mais intensamente o que a China tem a oferecer (antes, durante e depois de suas insubstituíveis visitas em pessoa). Este livro nasce querendo ser um deles.

Além de garantir acesso às melhores fontes, meu papel também é fazer o meio-campo entre o Brasil e o *melhor da China*. Diferentemente do Vale do Silício, Israel e outros polos de inovação, a maioria dos chineses quer fazer negócios e não apenas trocar conhecimento. Para ser o melhor possível no meu dia a dia, preciso saber como explicar as diversas jabuticabas chinesas (coisas que só existem e só existirão na China); pegar na mão de pessoas para elas abrirem as janelas de oportunidades que parecem estar escancaradas para mim, mas que ainda seguem invisíveis para aqueles que têm os meios de lucrar; trazer luz e atenção para os pontos cegos dos interlocutores; ter certeza de que estão falando a mesma língua; enfim, há muito mais trabalho essencial do que apenas apresentar as partes interessadas.

A primeira frase de Anna Karenina de Tolstói é inesquecível: “Famílias felizes são todas iguais; toda família infeliz é infeliz à sua maneira”. Eu tomo a liberdade de distorcer a frase do mestre para explicar o que este livro quer ser: encontros ruins são todos iguais; todo encontro bom é bom à sua maneira. Sinto que os encontros ruins são meio iguais, pois são genéricos e rasos. Lembram aquelas palestras de autoajuda que na hora podem até empolgar, mas não resistem ao calor da segunda-feira. Depois de um tempo, você já nem lembra de cada um deles, parecem todos iguais. Ao contrário, os encontros bons são essencialmente únicos, cheios de *insights* aplicáveis, deliciosamente leves, mas intensos ao mesmo tempo; você fica com gostinho de quero mais ao terminar, mas feliz por poder agir em cima do que aprendeu. São inesquecíveis. Às vezes parecem se tornar uma obsessão, e você se pega pensando nele semanas mais tarde no meio da correria do seu dia. Este livro nasce vociferando que será uma série de encontros bons.

Mais de duzentos brasileiros, inclusive vários bilionários, já vieram em programas executivos liderados por mim e pelo time que montei aqui para descobrir essa nova China inovadora. Alguns me pedem recomendação de livro como introdução para a nova economia da China. Eu recomendo uma lista extensa. Mas, com toda modéstia, busquei aqui fazer o guia inicial ideal para quem está interessado na nova economia da China. Aperte os cintos e se entregue nessa viagem, há grandes riscos de você ser mordido pelo dragão e se viciar na China, como aconteceu comigo e com várias pessoas que conheci aqui.

Como disse no primeiro parágrafo, este livro implorou para ser escrito. Um dos gritos mais fortes que ele deu: fui procurado por um investidor brasileiro que queria colocar alguns milhões em uma *startup* de educação na China. Ele desejava saber minha opinião sobre aquela oportunidade de investimento. Eu comecei perguntando se ele achava que o *gaokao* continuaria sendo daquela maneira por muito tempo. Ele me respondeu que não sabia o que era *gaokao*. Expliquei minha crença de que não tem como tentar começar a entender educação na China sem entender o peso do *gaokao* na sociedade. E tive que explicar o *gaokao* para ele (não se preocupe, teremos uma sessão sobre isso).

Outro berro do livro quase me deixou surdo quando um executivo, que vive aqui há mais de dez anos e que admiro demais me disse que nunca tinha ouvido falar de Neil Shen, o maior investidor em tecnologia do mundo, o Messi dos *Venture Capitalists* (VCs). Converse com qualquer empreendedor de primeiro escalão de empresas digitais da China, eles babarão ao ouvir o nome de Neil Shen, que investiu em mais de 25 unicórnios, empresas de capital fechado que valem mais de 1 bilhão de dólares. Dizer que entende da nova economia da China sem nem saber quem é o Neil Shen é como dizer que entende do Grêmio atual sem saber quem é o zagueiro Geromel – não se preocupe, se você aguentar terminar este livro, vai se sentir como amigo de infância do Neil.

A maioria dos livros de gestão tentará convencê-lo você de que um dos segredos do sucesso é começar suas tarefas com o objetivo claro e bem definido. Qual seu objetivo ao ler este livro? Não sei a sua resposta particular para essa indagação e realmente discordo da teoria clássica, acho que você não precisa necessariamente saber. De qualquer maneira, garanto a você que as próximas páginas vão enriquecer seu conhecimento. Os gregos costumavam dizer que se for atrás da deusa da fortuna, ela fugirá. Entretanto, se cortejar a deusa da sabedoria com afincos e dedicação, ela se doará para você pouco a pouco. Então, a

deusa da fortuna, ao ver que está conquistando a deusa da sabedoria, repentinamente aparecerá em sua vida, e você terá grandes chances de conquistá-la. Você tem sorte, pode levar o tempo que quiser para devorar esta obra. Se o seu objetivo estiver atrelado à oportunidade de negócios, eu recomendaria velocidade chinesa. Minha crença quando comecei a coluna “Decoupling” na *Forbes* em 2011 permanece: o comércio entre a China e a América Latina vai continuar aumentando significativamente.

Aprendi com outro bilionário: “Nunca seja a pessoa mais inteligente da sala. Se você for, mude de sala imediatamente ou chame alguém para a sala”.

Aqui neste livro, você não estará apenas comigo na sala. Este livro leva meu nome, mas tem uma família extensa com vários tios, avós, primos etc. Algumas das melhores fontes serão coautoras de alguns capítulos. Outras não coescreveram capítulos, mas tiveram impacto direto. Certamente, tentei subir no ombro de gigantes.

Já pode apertar os cintos, mas antes de decolarmos, preciso fazer alguns *disclaimers* extremamente importantes:

- É dito que a população da China é de cerca de 1,4 bilhão de pessoas ou 20% da população mundial. Ninguém sabe ao certo o número. É mais complicado ter acesso a dados precisos na China. Por isso, sempre que trabalhar com dados chineses, tenha uma margem de segurança. Quem trabalha com o país sabe a importância disso. No caso da população, a explicação para a falta de precisão até faz sentido: a bizarra política do filho único durou cerca de trinta anos. Não era fácil impor essa lei. Logo, não sabemos quantos chineses de fato vivem na China. No entanto, haverá circunstâncias em que pode parecer óbvio como encontrar dados precisos, mesmo assim reitero que a margem de segurança é sempre recomendada. Sou um grande fã da frase “*I trust in God, all others must bring data*” (em português: eu confio em Deus, todos os outros devem trazer dados). Repito: nestas mal traçadas linhas, você encontrará muitos dados, das mais diversas fontes, então não se esqueça de aplicar a margem de segurança. Para facilitar a leitura, não vou ficar repetindo isso. A liberdade de expressão e de imprensa, assim como conhecemos no Brasil, é diferente na China.
- Como há cerca de 1,4 bilhão de pessoas, quase tudo o que você ouvir sobre a China é verdade e é mentira. Em um local com tantas pessoas, deve haver, sim, várias que comem cachorro. Eu nunca

conheci nenhuma. Mas elas devem existir. A absoluta maioria das mais de duzentas pessoas que já vieram para a China em missões me relatam que são sacaneadas sobre o suposto hábito de comer cachorro dos chineses. Chega a ser cômico, diversas vezes o camarada está encantado conhecendo pessoas e empresas futuristas como a fazenda vertical ou o robô que faz drinques, ou estamos no trem-bala a mais de 350 km/h e ele me mostra uma mensagem de WhatsApp de um amigo engraçadinho sacaneando em algum grupo: "Você está gostando de comer cachorro na China?". Eu já vi isso acontecer tantas vezes que já sei qual vai ser a reação: alguma outra pessoa do grupo fica chateada com essa pergunta e comenta com um pouco de fúria sobre quanto o Ocidente está distante em temas como estudo, infraestrutura, inovação e conhecimento sobre a China. E quando me perguntam se é verdade que comem cachorro na China, eu costumo dizer que deve ser verdade, sim. Que em algum canto deste vasto país, alguém deve comer. Mas nunca me ofereceram. Para os mais curiosos e com estômago forte, recomendo a leitura do artigo do jornal espanhol *El País*,<sup>4</sup> que afirma que 10 milhões de cachorros são consumidos por ano na China e apresenta fotos brutais do festival de carne de cachorro e licor de lichia realizado anualmente na cidade de Yulin. Nesse festival, que dura dez dias durante o pico do verão, estima-se que mais de 10 mil cachorros eram comidos, mas, depois de muitos protestos da comunidade internacional, o número caiu para mil nos dez dias. Eu reitero que nunca vi nada disso nas cidades que visitei. Na China, há mais de 62 milhões de animais domésticos<sup>5</sup> registrados, e ter cão tornou-se comum na crescente classe média. Durante a Revolução Cultural (1966-1976), foi proibido tê-los como animais domésticos.

<sup>4</sup> "A grande matança chinesa de cachorros para serem comidos na festa de Yulin". *El País*. 21 de junho de 2018. Disponível em: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2018/06/21/internacional/1529561996\\_120987.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2018/06/21/internacional/1529561996_120987.html)>. Acesso em: 17 de agosto de 2019.

<sup>5</sup> AHLUWALIA, Ravneet. "Yulin Dog Meat Festival: Whats is It, How Did it Start and Will Activists Ever Manage to Get it Banned?". *Independent*. 21 de junho de 2018. Disponível em: <<https://www.independent.co.uk/travel/news-and-advice/yulin-dog-meat-festival-explainer-what-is-it-when-start-banned-controversy-a8410426.html>>. Acesso em: 17 de agosto de 2019.

- Não tenho nenhuma ignorante ambição em me descrever como profundo conhecedor de China. Sou um estudante apaixonado de China. Como disse meu amigo Marcos Caramuru, ex-embaixador do Brasil no país: "A China é um vício". Para quem gosta de aprender, é viciante, pois aqui muitas coisas que parecem corriqueiras são extremamente diferentes. Então, quem mantém os olhos abertos aprende constantemente. Por aqui, as coisas mudam em velocidade tão avassaladora que nem mesmo os próprios chineses conseguem acompanhar e realmente entender. Numa economia que segue crescendo mais de 6% ao ano, mudanças são tangíveis e perceptíveis a olho nu. Quando o assunto é China, quanto mais você aprofunda, mais percebe que menos sabe. O quebra-cabeças parece aumentar perpetuamente. Se alguém disser a você que conhece a China profundamente, corra. As pessoas (ocidentais ou orientais) mais brilhantes e com mais tempo de país são as primeiras a explicar quão mutável isso aqui é. Aqui você é lembrado constantemente da máxima de Sócrates: "Só sei que nada sei".
- Elon Musk ainda não teve sucesso enviando o homem para outro planeta. Eu brinco que o mais próximo de outro planeta que alguém pode ir é a China, onde ideias como felicidade, sucesso, boa-vida, rotina saudável e muitas outras tendem a ser bem diferentes do que estamos acostumados. Antes de julgar se a sociedade chinesa e os chineses estão certos, errados ou se chegam a ser nojentos, aprendi a primeiro buscar entender. Coloque os

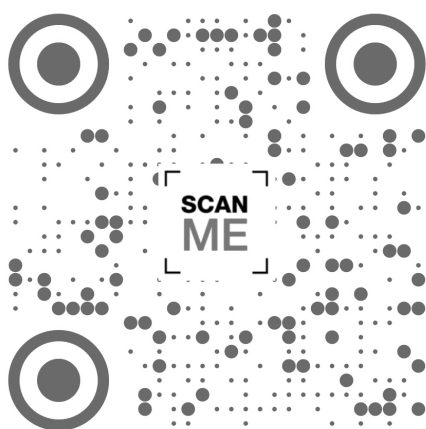


QUANDO O  
ASSUNTO  
É CHINA,  
QUANTO  
MAIS VOCÊ  
APROFUNDA,  
MAIS PERCEBE  
QUE MENOS  
SABE. O  
QUEBRA-  
-CABEÇAS  
PARECE  
AUMENTAR  
PERPETUAMENTE.



óculos da pessoa que está na sua frente, use os sapatos dela, tente entender como ela foi criada e por que enxerga o mundo daquela maneira. Para maximizar o aprendizado com China, devemos nos lembrar de evitar o impulso de tirar conclusões precipitadas. Recomendando lembrar de ser um excelente curioso para ter uma chance de chegar o mais perto possível da realidade. A perspectiva geral da China é que cada país tem suas próprias características culturais, seus próprios valores, e deve ser livre para seguir o próprio modelo quando se trata de governar não apenas a si mesmo, mas também a internet.

- Este livro foca no melhor da China, superpotência inovadora. Se você está em busca de algo mais holístico, há ampla literatura sobre outros lados da China.
- Um dos objetivos desta obra é que aqueles que sobreviverem até o final, ao mesmo tempo, conheçam novos fatos novos sobre a China e também tenham mais perguntas novas do que respostas. Espero que o quebra-cabeça China aumente no final deste livro, com peças que você não imaginava existir. Durante sua jornada nestas páginas, você encontrará QR codes; se quiser interagir com o livro, basta pegar seu celular. Se não conseguir ler o código por qualquer motivo, digite no Google "como escanear QR code". Aprender como aprender talvez seja a mais importante habilidade deste século. Fique à vontade para entrar em contato comigo nas redes sociais @ricardogeromel ou @ricogeromel – às vezes demoro, mas tento responder a todos.



@ricardogeromel



**CAPÍTULO 1**

**AS FERRAMENTAS  
BÁSICAS PARA  
DECODIFICAR  
A CHINA**



SOMOS IGNORANTES EM RELAÇÃO À CHINA. FATO. AS DISCUSSÕES no Brasil e no Ocidente em assuntos relacionados à China como um todo tendem a ser superficiais. A China não fez parte da nossa pauta. Estudei em um excelente colégio em São Paulo, o Sion, e só aprendemos uma coisa sobre a China: a guerra do ópio, e ainda sobre o viés dos britânicos, que eram a superpotência da época. Não sei exatamente por que o país com a maior população do planeta e a civilização continuada mais antiga foi ignorado em nosso cânone escolar, conjunto de obras e sistemas de interpretação que é incluso no âmbito de uma prática de ensino. Não me restrinjo apenas à literatura ou à arte, ignoramos todas as facetas da China em nossa formação. Não temos o conhecimento básico que apresentamos sobre os Estados Unidos e a Europa.

Uma das teorias para justificar tamanha ignorância é que no pós-Segunda Guerra Mundial, com o início da Guerra Fria, o comunismo foi decididamente evitado. Enquanto vários dos vilões dos filmes de 007 eram soviéticos, a China, que se tornou oficialmente comunista em 1949, foi categoricamente ignorada, largada como incógnita. Não é que aprendemos pouco sobre a China, não aprendemos quase nada. Outra teoria é que o país simplesmente não era relevante o suficiente, pois era um país

extremamente pobre (durante todo o século XX até a década de 1990) e tínhamos outras prioridades em que investir nosso escasso tempo.

Independentemente do motivo, o resultado é o mesmo: somos ignorantes em relação à China. O país começa a despertar interesse, mas a maioria da cobertura na imprensa nacional é surpreendentemente rasa. Vou deixar uma lição de casa para vocês: quantos veículos da imprensa brasileira mantêm jornalistas na China? Dê um palpite (vou deixar a resposta como lição de casa, mas o número final assusta). A China, que já é o maior parceiro comercial do Brasil desde 2009, também é a segunda maior economia do mundo, e em algumas métricas já é a maior economia do mundo desde 2014 (aprofundaremos nisso no capítulo A China e o mundo). Antes de ler qualquer reportagem sobre a China, leia o nome do autor, faça uma breve pesquisa e descubra quanto tempo ele passou lá. A maioria das reportagens sobre a China no Brasil é ou tradução de veículos estrangeiros ou isca de cliques com conteúdo muito vazio.

Como somos tão ignorantes em relação à China, preciso começar passando para você um conjunto de ferramentas básicas necessárias para nos aprofundarmos nesse assunto. Segue uma simples estrutura que vai lhe ajudar a decodificar a nova economia chinesa.

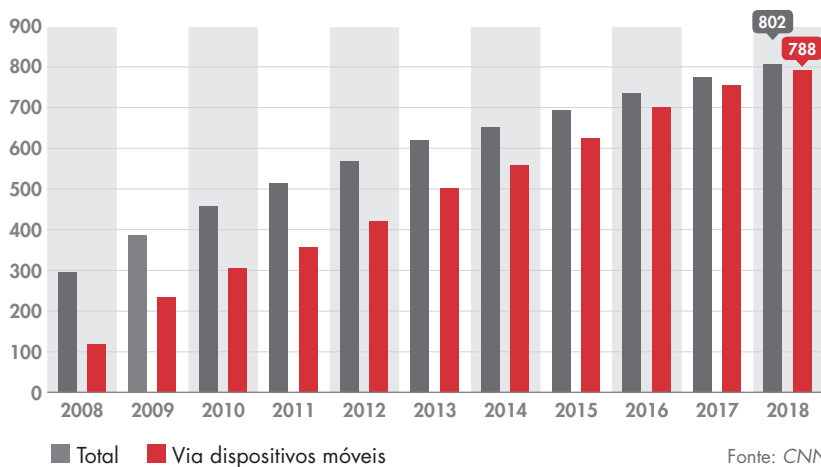
## **ESCALA**

Parte fundamental da análise da China passa, necessariamente, pelo tamanho de sua população: estimada em 1,4 bilhão de pessoas, cerca de 20% da população mundial. De acordo com o Ministério da Indústria e Informação,<sup>6</sup> 802 milhões de chineses usam ativamente a internet e 98% deles acessam pelos dispositivos móveis (celular, relógios, tablets etc.). São 802 milhões de pessoas na internet! Esse número é impressionante? Essa figura é maior que a população inteira combinada dos Estados Unidos (327 milhões), da Indonésia (264 milhões) e do Brasil (209 milhões) – os três países mais populosos do mundo, salvo os únicos com mais de 1 bilhão de habitantes, China e Índia.

<sup>6</sup> MCCARTHY, Niall. China Now Boasts More Than 800 Million Internet Users and 98% of Them are Mobile. *Forbes*. 23 de agosto de 2018. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2018/08/23/china-now-boasts-more-than-800-million-internet-users-and-98-of-them-are-mobile-infographic/#7fcb37a17092>>. Acesso em 17 de agosto de 2019.

## 98% DOS USUÁRIOS DE INTERNET DA CHINA SÃO VIA CELULAR

Número de usuários de internet na China (em milhões)



A China é tão vasta que não podemos pensar nela como apenas um país. O governo oficialmente reconhece 56 grupos étnicos e as Nações Unidas afirmam que mais de cem idiomas são falados no país. No Brasil, me contratam para palestrar sobre a China. Na China, dou palestras sobre o Brasil. Levaram-me para palestrar em Chengdu. Você já ouviu falar na cidade de Chengdu? Lar dos famosos pandas e uma das cidades mais turísticas da China, a capital da província de Sichuan é famosa por sua comida picante. **A economia de Chengdu é maior que a da Noruega.** Você já ouviu falar em Chongqing? A cidade tem uma população maior que a de Nova York, Los Angeles e Chicago combinadas, e é conhecida pelo seu *hot pot*.<sup>7</sup> **A economia de Chongqing é maior que a do Chile.** Você já ouviu falar em Suzhou? Conhecida como a Veneza da China, com belos jardins chineses, que misturam edifícios tradicionais com a natureza (nove desses jardins são Patrimônio Mundial da Unesco). **A economia de Suzhou é maior que a da Áustria.**

<sup>7</sup> Poderia escrever um livro inteiro sobre *hot pot*, que é muito mais do que um tipo de cozinha, é um ritual chinês. É uma espécie de sopão chinês. Você recebe uma panela com água fervente, escolhe o molho, os alimentos que serão servidos crus e você mesmo os coloca dentro da panela fervente em sua mesa. Depois que os alimentos estiverem cozidos, você mesmo os retira da panela (sempre com os palitinhos), passa no(s) molho(s) e se delicia.

## 30+ CIDADES CHINESAS COM ECONOMIAS TÃO GRANDE QUANTO DE PAÍSES

	Cidade chinesa	PIB da cidade (2015) (em dólares)	País comparável		Cidade chinesa	PIB da cidade (2015) (em dólares)	País comparável
<b>1</b>	Xangai	810 bilhões	Filipinas	<b>19</b>	Shenyang	230 bilhões	Sudão
<b>2</b>	Pequim	664 bilhões	U.A.E.	<b>20</b>	Zhengzhou	210 bilhões	Equador
<b>3</b>	Guangzhou	524 bilhões	Suíça	<b>21</b>	Tangshan	191 bilhões	Nova Zelândia
<b>4</b>	Shenzhen	491 bilhões	Suécia		<b>22</b>	Dongguan	186 bilhões
<b>5</b>	Tianjin	478 bilhões	Romênia	<b>23</b>	Yantai	184 bilhões	Bielorrússia
<b>6</b>	Suzhou	440 bilhões	Áustria	<b>24</b>	Jinan	174 bilhões	Azerbaijão
<b>7</b>	Chongqing	425 bilhões	Chile	<b>25</b>	Nantong	170 bilhões	Slováquia
<b>8</b>	Hong Kong	414 bilhões	Peru		<b>26</b>	Changchun	163 bilhões
<b>9</b>	Wuhan	324 bilhões	Israel	<b>27</b>	Xi'an	161 bilhões	Quênia
<b>10</b>	Chengdu	306 bilhões	Noruega	<b>28</b>	Fuzhou	160 bilhões	Tanzânia
<b>11</b>	Hangzhou	275 bilhões	Grécia		<b>29</b>	Harbin	159 bilhões
<b>12</b>	Nanjing	272 bilhões	Dinamarca	<b>30</b>	Hefei	157 bilhões	Tunísia
<b>13</b>	Wuxi	270 bilhões	Marrocos		<b>31</b>	Shijiazhuang	156 bilhões
<b>14</b>	Qingdao	266 bilhões	Hungria	<b>32</b>	Xuzhou	150 bilhões	Gana
<b>15</b>	Changsha	246 bilhões	Sri Lanka		<b>33</b>	Changzhou	147 bilhões
<b>16</b>	Dalian	245 bilhões	Finlândia	<b>34</b>	Wenzhou	131 bilhões	Croácia
<b>17</b>	Foshan	235 bilhões	Uzbequistão		<b>35</b>	Zibo	123 bilhões
<b>18</b>	Ningbo	233 bilhões	Angola				

Fonte: The World Bank, Global Cities Initiative

Não podemos ignorar nem diminuir sua importância. A impressionante escala da China é visível a olho nu. A maioria das pessoas que visitam uma grande cidade chinesa têm alguma história para contar sobre a concentração de multidões. A China tem mais de cem cidades com mais de 1 milhão de habitantes,<sup>8</sup> os Estados Unidos tem apenas dez cidades com mais de 1 milhão de habitantes. McKinsey<sup>9</sup> reporta que até 2025,

<sup>8</sup> MYERS, Joe. "You Knew China's Cities Were Growing. But the Real Numbers are Stunning". *World Economic Forum*. 20 de junho de 2016. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2016/06/china-cities-growing-numbers-are-stunning/>>. Acesso em: 17 de agosto de 2018.

<sup>9</sup> KEITH, Michael et al. *China Constructing Capitalism: Economic Life and Urban Change*. London: Routledge, 2013, p. 76.

mais de 221 cidades na China terão pelo menos 1 milhão de pessoas. É impressionante a velocidade desse movimento. Apenas em 2011 a China se tornou um país urbano, onde a maior parte da população vive em cidades.

Antes mesmo de começar a ler este livro, creio que você já estava convencido de que a escala do mercado local precisa ser levada em consideração quando se analisa a China. O que preciso ressaltar é que nosso cérebro ocidental não foi treinado para interpretar números absolutos daquele país. Não estamos acostumados e nos impressionamos facilmente. Na era da informação, não é a informação em si que tem valor, é a interpretação da informação que gera riqueza. Ao encarar os números da China, o queixo cai, mas nem sempre sabemos como analisá-los. Você já possui a ferramenta extremamente simples e essencial para interpretar os números, só precisa lembrar de usá-la. É a tal regra de três. Vamos treinar!

Em maio de 2019, o instituto de pesquisa Hurun<sup>10</sup> revelou que a China possui 202 unicórnios. Unicórnios são as empresas que atingiram valor de mercado de 1 bilhão de dólares com capital fechado – ou seja, empresas com capital aberto na bolsa de valores não são chamadas de unicórnios. Para entender esse número, precisamos compará-lo com algo que conhecemos e que faça sentido. O Brasil tem uma economia em torno de sete vezes menor que a economia chinesa e uma população também por volta de sete vezes menor que a chinesa. Portanto, o número de unicórnios brasileiros deveria ser quantas vezes menor que o número de unicórnios da China? Mas é mais de vinte vezes menor. Conclusão: ou a China tem unicórnio demais, ou o Brasil possui poucos unicórnios. Lembre-se dessa regra de três, que parece básica, quando for discutir sobre a China.

Aprofundando nos idolatrados unicórnios brasileiros: o número total varia – dependendo da fonte (por serem empresas privadas, nem sempre temos acesso à informação precisa) ou da data que você está pesquisando –, mas vamos dizer que existam dez unicórnios brasileiros. Estou sendo generoso, pois o número chinês me parece inflado e creio que teremos vários outros unicórnios brasileiros nascendo em breve. Seguem alguns unicórnios brasileiros:

<sup>10</sup> "The First Quarter of 2019 Hurun Greater China Unicorn Index". *Hurun Report*. 7 de maio de 2019. Disponível em: <<http://www.hurun.net/CN/Article/Details?num=539EF0BAD055>>. Acesso em: 17 de agosto de 2019.

**99** – Empresa de compartilhamento de carona. Primeiro unicórnio da história do Brasil, que atingiu valor de mercado de 1 bilhão de dólares após a aquisição de chineses da gigante DiDi.

**Nubank** – Banco digital fundado pelo ex-sócio da Sequoia Capital – responsável por investimentos na América Latina. Recebeu centenas de milhões de reais em investimentos dos chineses da Tencent.

**Movile** – Dona do iFood e de várias outras empresas. Entrevistei o fundador Fabricio Bloisi<sup>11</sup> em 2013 para a *Forbes*. Em 2019, Fabricio me contou que está aprendendo mandarim, viaja para a China frequentemente, contratou uma agência de relações públicas lá (aliás, um colega que estudou comigo em Paris trabalha na agência contratada pela Movile) e reconhece a chinesa Meituan-Dianping como a referência global em seu setor.

**Loggi** – Plataforma que conecta mais de 25 mil motociclistas para entregas em mais de 35 cidades brasileiras. Um dos fundadores veio à China em missão organizada pelo meu time para entender o futuro da logística.

**Gympass** – Serviço de assinatura para acesso a academias de ginástica. A primeira vez que ouvi falar da Gympass foi pelo Antoine Colaco, sócio da Valor Capital, fundo baseado no Vale que investe na empresa brasileira. Antoine levou os filhos para assistir ao jogo do meu SF Deltas e me disse que a Gympass era um belo exemplo de empresa brasileira expandindo globalmente.

**Quinto Andar** – Plataforma que oferece imóveis para aluguel que dispensa a exigência de um fiador e um seguro-fiança. Ouvi dizer que se tornou um unicórnio por um amigo que estava trabalhando em fundo de Private Equity em Xangai e havia investido na empresa.

As seis empresas citadas anteriormente são unicórnios brasileiros. Para chegar no generoso número de dez, consideramos a Brex, *fintech* fundada por dois brasileiros, nascida no Vale do Silício; em menos de dois anos da data de fundação, já possuía um valor de mercado superior a 1 bilhão de dólares. E consideramos também a Stone, a Arco Educação e a PagSeguro – que não são unicórnios, por estarem listadas nas bolsas de valores dos Estados Unidos (Nasdaq e NYSE).

<sup>11</sup> GEROMEL, Ricardo. "Fabricio Bloisi, Movile CEO, 'Campinas Will be the Brazilian Silicon Valley'." *Forbes*. 12 de novembro de 2013. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/ricardogeromel/2013/11/12/fabricio-bloisi-movile-ceo-campinas-will-be-the-brazilian-silicon-valley/>>. Acesso em: 17 de agosto de 2019.



Segue uma provocação: dos mais de duzentos unicórnios chineses, quantos você conhece? Se alguém que estiver lendo conhecer mais de 10% entre em contato comigo urgentemente, pois quero conhecê-lo. Não conheço nenhum brasileiro que não mora na China que conheça mais de vinte empresas na lista dos unicórnios chineses.

Por que conhecer os unicórnios chineses? Grande parte deles começará sua internacionalização em breve, e arrisco afirmar que a maioria começará por mercados emergentes. Você vai aprender em mais detalhes que, quando empresas chinesas de tecnologia vão para o exterior, geralmente buscam parceiros em vez de seguirem o tradicional modelo das empresas do Vale do Silício, que majoritariamente apenas traduzem seus produtos/serviços para outras línguas. Se você está farejando *oportunidade*, somos dois.

Outro ponto que preciso salientar é que investimentos de fundos de capital de risco focados em tecnologia (VCs) chinesa na América Latina foram 30 milhões de dólares em 2015, ano anterior à eleição de Trump. No ano seguinte a essa eleição, os investimentos de VCs chineses na América Latina saltaram para 1 bilhão de dólares. Enquanto Trump rediscute os acordos internacionais partindo do princípio “*America First*” (América em primeiro lugar), os chineses nadam nesse vácuo deixado pela superpotência *yankee*, usando dinheiro e investimentos para aumentar sua influência ao redor do mundo. O investimento estrangeiro direto chinês (FDI na sigla em inglês) na América Latina atingiu cerca de 200 bilhões de dólares em 2017, incluindo territórios com grandes setores financeiros *offshore*, de acordo com o Bureau Nacional de estatísticas da China. A região já é o segundo maior destino para o FDI chinês. No entanto, o comércio entre China e América Latina não está nem perto do seu auge. Xi Jinping<sup>12</sup> disse publicamente que até 2025 a China vai investir 250 bilhões de dólares na América Latina. Em 2018, oficiais chineses confirmaram o compromisso verbal do presidente durante as reuniões da Comunidade de Estados Latino-Americanos e Caribenhos (Celac).

Ressaltando a importância de aplicar a regra de três para interpretarmos dados da China: lembra dos 802 milhões de chineses na internet? Esse número é muito baixo! Vamos comparar à introdução da

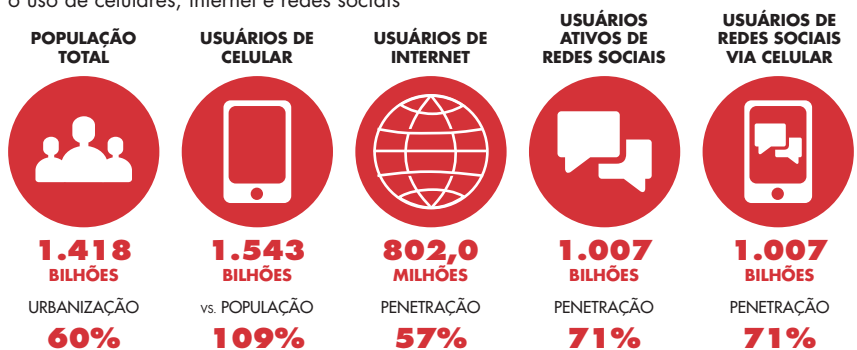
<sup>12</sup> RAJAGOPALAN, Megha. “China’s Xi Woos Latin America with \$250 Billion Investments”. *Reuters*. 8 de janeiro de 2015. Disponível em: <<https://www.reuters.com/article/us-china-latam/chinas-xi-woos-latin-america-with-250-billion-investments-idUSKBN0KH06Q20150108>>. Acesso em: 17 de agosto de 2019.

internet em outros locais: América do Norte, 95%; Oeste europeu, 94%; Norte europeu, 95%; Leste europeu, 80%; e América do Sul, 73%. Na China, apenas 802 milhões de pessoas têm acesso diário à internet; isso é muito pouco, pois representa menos de 58% da população.

Compartilho a seguir alguns dados sobre a internet da China e do Brasil. Para mim, eles são essenciais, pois ajudam a fundamentar as discussões. Nessa era de informações abundantes, precisamos nos basear em dados; num mundo onde todos dividem tantas opiniões, fatos precisam ser nossas bússolas. *"I trust in God, all others must bring data."* Lembre-se de usar a regra de três para buscar entender os dados da China.

### CHINA | JANEIRO 2019

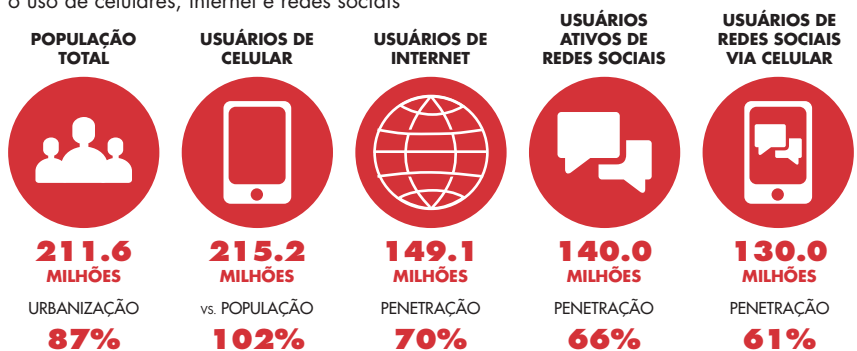
Números essenciais que você precisa para entender o uso de celulares, internet e redes sociais



Fontes: Hootsuit

### BRASIL | JANEIRO 2019

Números essenciais que você precisa para entender o uso de celulares, internet e redes sociais



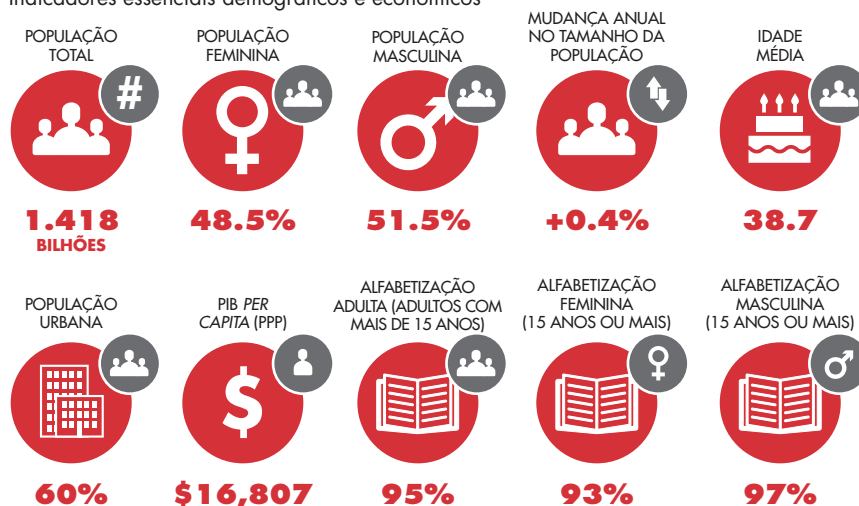
Fontes: Hootsuit

Repare na taxa de urbanização da China. Do êxodo rural virá grande parte da lenha que será queimada para continuar o acentuado

crescimento econômico da China. Mais de 40% da população chinesa ainda não tem acesso diário à internet. Os analfabetos do século passado não sabiam ler nem escrever. Os analfabetos deste século não estão na internet. Vale ressaltar que a velocidade de conexão é extremamente rápida em muitas regiões remotas da China. Mesmo assim, nem todos os chineses ainda têm acesso.

## CHINA: POPULAÇÃO E ECONOMIA | JANEIRO 2019

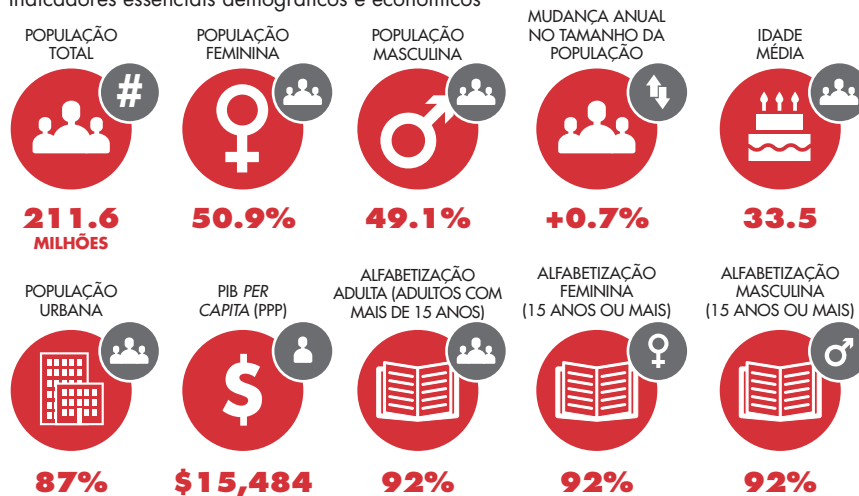
Indicadores essenciais demográficos e econômicos



Fonte: Hootsuit

## BRASIL: POPULAÇÃO E ECONOMIA | JANEIRO 2019

Indicadores essenciais demográficos e econômicos



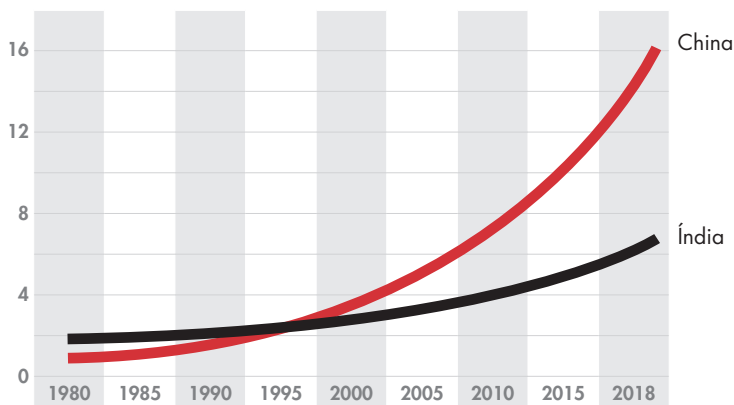
Fonte: Hootsuit

Observe que há 3% mais homens do que mulheres na China. Pode não parecer muito. Mas lembre-se de que, num país de 1,4 bilhão, isso significa que quase 42 milhões de homens não se casarão com chinesas. Esse desequilíbrio está certamente relacionado à bizarra política do filho único, que durou cerca de trinta anos e acabou recentemente. Muitos mencionam esse dado como uma das principais fontes de potencial instabilidade para a sociedade local.

O tamanho da maior população do planeta é tão expressivo que poucos se esquecem de considerar o aspecto da escala para entender a China. Entretanto, tamanho é apenas *um* dos fatores para *começar* a entender o país. Vejo muitas discussões começando, mas infelizmente também terminando no quesito tamanho. Meu objetivo supremo com este livro é que você tenha argumentos e ferramentas para pensar e discutir China de maneira mais profunda. Por favor, quando discutir o país não deixe ninguém querer mudar de assunto após mencionar o tamanho apenas. No Ocidente, isso acontece com uma frequência irritante. Se seu interlocutor insistir que apenas o tamanho da população explica o assunto em pauta, por favor, compare-a com a Índia. Segue o Produto Interno Bruto (PIB) per capita da Índia e da China.

### DEIXADO PARA TRÁS

PIB per capita, PPP\* com preços de 2001 (em milhares de dólares)



\*Paridade de poder de compra.

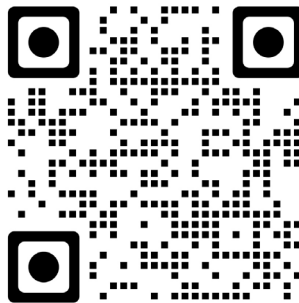
Fonte: IMF

No começo da década de 1990, a China não era pobre, era miserável. E o PIB per capita da Índia era superior. O gráfico anterior revela o que aconteceu com o PIB per capita de cada um desses países. Apesar de a população da Índia (cerca de 1,361 bilhão de pessoas)

ser parecida com a da China, apenas 41% dos indianos acessam a internet diariamente e mais de 30% dos indianos adultos com mais de 15 anos ainda são analfabetos. Nos últimos vinte anos, houve uma completa transformação na China, nunca antes vista na história da humanidade. A Índia, com uma população equivalente, ficou para trás. Portanto, a escala é importante, mas é só o começo. Se alguém quiser terminar a discussão nesse ponto, traga a Índia para a pauta e lute por uma discussão que saia da superfície. Vamos aprofundar agora outros fatores essenciais.

## VELOCIDADE

A velocidade com a qual as coisas acontecem na China é algo difícil de processar. Você já deve ter ouvido falar do impressionante e futurista *skyline* de Xangai, dos prédios da região de Pudong.<sup>13</sup> Em 1990, não havia simplesmente nenhum prédio construído nessa região. Escaneie o QR code abaixo e você conhecerá o *skyline* de Shanghai. Essa imponente região de Pudong que você verá impressiona mais do que os prédios de Manhattan. Isso não é um exagero. Mas o mais marcante é saber que praticamente tudo aquilo foi construído em apenas vinte anos!

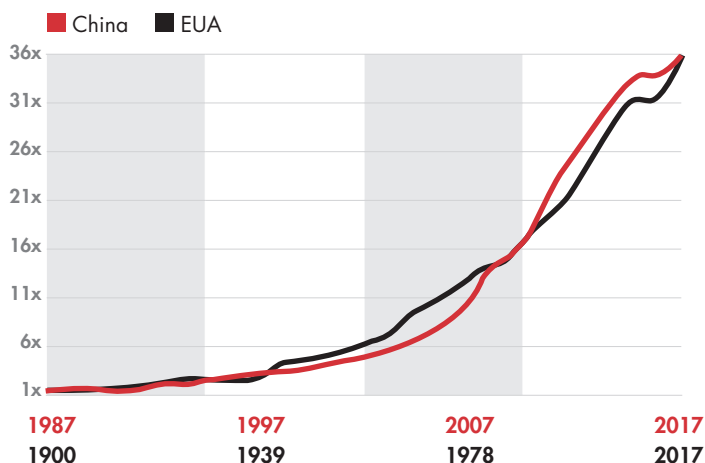


Essa velocidade de avanço me dá bastante esperança para o futuro do nosso Brasil e da nossa humanidade. Outro exemplo da velocidade implacável: a economia norte-americana demorou 117 anos para multiplicar seu PIB 36 vezes. A economia chinesa só demorou trinta anos para atingir tal marca.

<sup>13</sup> Para saber mais sobre o desenvolvimento de Pudong, recomendo assistir ao breve vídeo do canal estatal CGTN. Disponível em: <[https://news.cgtn.com/news/3d3d514e77417a4d7a457a6333566d54/share\\_p.html](https://news.cgtn.com/news/3d3d514e77417a4d7a457a6333566d54/share_p.html)>. Acesso em: 17 de agosto de 2019.

## VELOCIDADE CHINESA = 3.9X VELOCIDADE DOS EUA

Tempo para conquistar 36x crescimento do PIB



2017-1900 = 117 anos para os Estados Unidos aumentarem o PIB 36x

2017-1987 = 30 anos para a China crescerem o PIB 36x

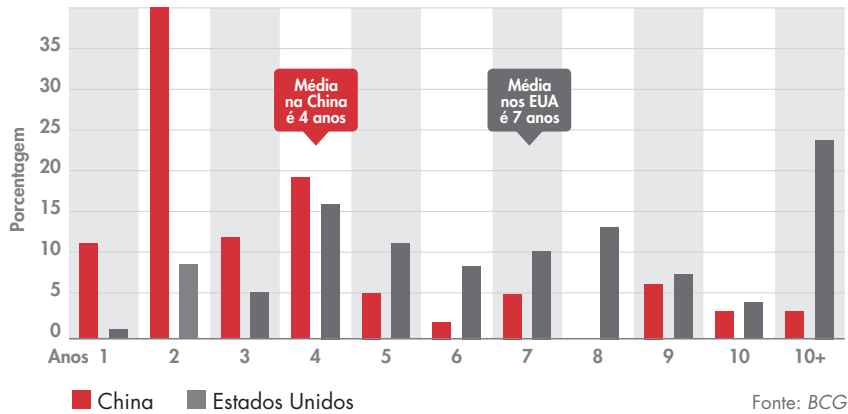
**$117 / 30 = 3.9x$  é o quanto o tempo anda mais rápido na China moderna do que nos Estados Unidos**

Fonte: IMF

O Boston Consulting Group e as gigantes de internet chinesas Alibaba, Baidu e DiDi<sup>14</sup> se uniram para fazer um estudo interpretando as características da economia da internet na China. Uma das conclusões mais impressionantes: enquanto nos Estados Unidos levou, em média, sete anos da data de fundação até a *startup* atingir o status de unicórnio; na China, a média foi de apenas quatro anos. Nos Estados Unidos, cerca de 9% dos unicórnios atingiram um valor de mercado de 1 bilhão de dólares em menos de dois anos da fundação da empresa. Na China, quase metade – aproximadamente 46% – de todos os unicórnios atingiu essa *valuation* em menos de dois anos.

<sup>14</sup> "White Paper on China's Internet Economy", BCG. 13 de setembro de 2017. Disponível em: <<https://www.bcg.com/zh-cn/d/press/13sep2017-china-internet-170385>>. Acesso em: 17 de agosto de 2019.

## TEMPO LEVADO POR EMPRESAS DE INTERNET PARA ATINGIREM VALOR DE MERCADO DE US\$1 BILHÃO (UNICÓRNIO)



Não é só nos setores da nova economia que encontramos a galopante velocidade chinesa. Compare o desenvolvimento do metrô da segunda maior cidade do Brasil, Rio de Janeiro, com o da segunda maior cidade da China, Xangai. Eu sempre brinco com quem vem visitar a China: feche os olhos e coloque o dedo em qualquer ponto num mapa de Xangai. Você vai, certamente, encontrar uma estação de metrô muito próxima de onde está. Mesmo assim, outras linhas seguem em construção por aqui.

### RIO DE JANEIRO 1993



### RIO DE JANEIRO 2013



### XANGAI 1993

Sem metrô.

### XANGAI 2013

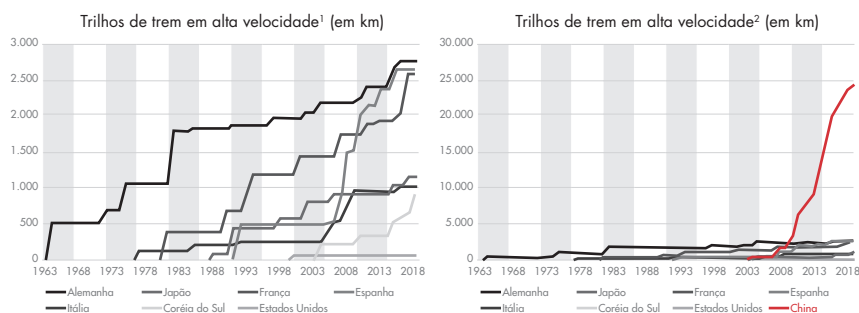


Fonte: <<https://diariodorio.com/metro-rio-1993/>>.

Essa imagem é tão chocante que virou clichê para quem estuda infraestrutura. Escolha não ficar envergonhado, vale mais a pena sentir esperança.

Não é só em Xangai que vemos um alto desenvolvimento da infraestrutura urbana em velocidade assustadora. A China em muito pouco tempo tornou-se pioneira na implementação de tecnologia de trens de alta velocidade. Hoje, há mais trens de alta velocidade (definidos por trens com velocidade acima de 240 km/h) na China do que no resto do mundo somado. É isso mesmo. Some tudo o que há em toda a Europa, as Américas e o resto da Ásia: há mais dentro da China.

### TRILHOS DE TREM DE ALTA VELOCIDADE



Fonte: apresentação da Xnode baseada em dados oficiais do Ministério do Transporte

Não são apenas obras governamentais que acontecem em velocidade chocante. A melhoria na vida das pessoas também acontece em ritmo aceleradíssimo. Em breve, a China será lar para 400-600 milhões de pessoas da classe média – ninguém sabe o número exato, até porque não há definição precisa do termo.<sup>15</sup> De acordo com o Banco Mundial, a classe média chinesa saltou de 2% da população (29 milhões) para 39% (531 milhões) em 2013.<sup>16</sup> A maior e mais veloz ascensão da história da humanidade.

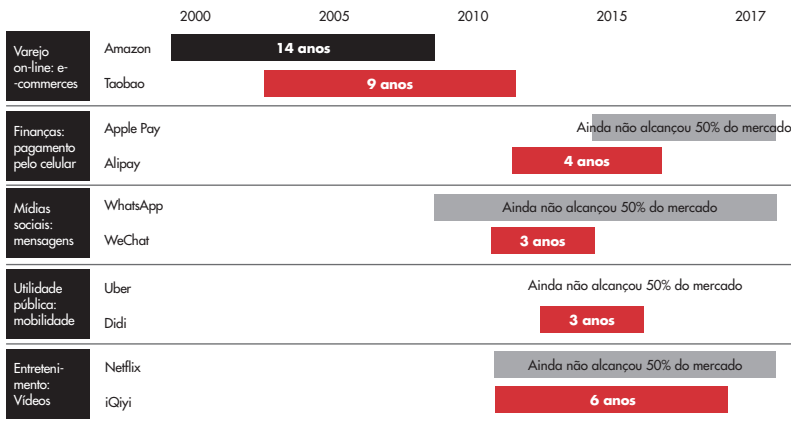
<sup>15</sup> É importante ressaltar que não existe uma definição estatística padrão de “classe média”, algumas métricas usam faixas de renda para distinguir entre grupos de renda diferentes. Por exemplo, o governo chinês define rendas que variam de 60 mil a 500 mil yuans por ano (de 30 mil a 250 mil reais) como classe média. McKinsey usa um intervalo de 75 mil a 280 mil yuans (37,5 mil a 140 mil reais) por ano. Para facilitar as comparações entre os países, o Banco Mundial usa o valor de um dólar por dia expresso em paridade de poder de compra (PPP).

<sup>16</sup> Para saber mais sobre a definição de classe média do Banco Mundial, acesse <<https://chinapower.csis.org/china-middle-class/>>.



A absurda velocidade chinesa também fica evidente na taxa de adoção de novas tecnologias pela população local, que acontece de maneira não vista em outros mercados. Quando a economia cresce em dígitos duplos por tanto tempo e as pessoas saem da miséria em tempo recorde, elas adotam novos hábitos rapidamente e as empresas que resolvem seus problemas crescem de maneira exponencial. O tempo aqui na China parece passar mais rápido.

### TEMPO LEVADO PARA ALCANÇAR 50% DE PENETRAÇÃO DE MERCADO POR EMPRESAS DOS EUA E DA CHINA



Fonte: Estudo da BCG feito em parceria com divisão de pesquisa da Alibaba, Baidu e Didi – <<https://www.bcg.com/zh-cn/d/press/13sep2017-china-internet-170385>>.

Antes de a China entrar para a Organização Mundial do Comércio (OMC) em 2001, apenas 2% das quinhentas maiores empresas do mundo eram chinesas. Em 2017, esse número saltou para 22%. Em 2019, pela primeira vez na história, a China desbancou os Estados Unidos no famoso ranking das quinhentas maiores empresas do mundo, compilado pela *Fortune*.

Como explicar tamanha velocidade? É extremamente complexo, mas prometo que até o final do livro você terá mais elementos para responder a essa pergunta. Também ficará claro que você precisará dessa agilidade para ter sucesso na China, e eu suspeito que isso inspire você a pisar mais fundo no acelerador no dia a dia, até porque, em um mercado globalizado, competimos com pessoas que trabalham nessa velocidade avassaladora. O sistema 996 é um ingrediente fundamental da receita dessa ultravelocidade.

Um executivo de uma das companhias sempre presente naquelas listas de empresas mais inovadoras do mundo me disse: "A China vai transformar o Vale do Silício na próxima Detroit". Eu rapidamente discordei dele. Odeio esse tipo de comparação. É óbvio que a China é a líder mundial em FinTech (tecnologia para o mercado financeiro), RetailTech (tecnologia para o varejo), EdTech (tecnologia para educação) e outras áreas. O Vale do Silício pode até ser ultrapassado pela China no futuro próximo, mas não consigo imaginar a capital mundial de inovação do planeta em um local como Detroit, que atualmente tem uma taxa de desemprego de quase 9,3%, enquanto a média nos Estados Unidos é 3,8%. Embarcamos em uma discussão acalorada sobre China *versus* Vale, em que tirei as seguintes conclusões: 1) eu não poderia citar seu nome de maneira pública; 2) o mundo está acordando para o fato de que a China já é e continuará sendo, sem dúvidas, uma das maiores potências da nova economia; e 3) a cultura de trabalho no Vale não chega nem perto da brutal rotina nas empresas de tecnologia chinesas.

Primeiro, não me parece justo comparar uma região com um país continental. Segundo, discutir se a China ou o Vale será o principal motor mundial me parece similar a discutir quem é melhor, Lionel Messi ou Cristiano Ronaldo. Uma discussão inútil e quase, por definição, subjetiva. Por que apenas não desfrutamos ao assistir os dois craques? Ou ainda, para os que vivem a ditadura da produtividade, por que não focar em aprender com o que cada um faz de melhor e achar analogias para incluir no nosso dia a dia de uma maneira ou de outra em vez de fazer um ranking?

Quando eu disse isso ao camarada que me pediu para não citar seu nome, ele respondeu algo como: "Para os meus filhos, eu prefiro dar o exemplo do Cristiano Ronaldo, pois é nítido que ele chegou lá graças a MUITO trabalho, e não ao seu dom. É indiscutível que ele é um jogador muito mais completo que o Messi: graças ao seu esforço, CR7 chuta com as duas pernas, cabeceia como poucos, defende e ataca, e tem muito mais físico. O Messi nasceu com um dom sobrenatural e só usa a perna esquerda. Uma criança, ao assistir ao Messi, baba e conclui: 'Uau! Nunca nem eu nem ninguém vai chegar a esse nível'. A mesma criança, ao assistir ao Cristiano Ronaldo, percebe que ele é fruto de muito esforço. Tem dom, claro! Mas exala esforço. Olha o corpo do cara: puro músculo. Se todos os jogadores profissionais do mundo tivessem o comprometimento dele com o trabalho, o que aconteceria? Aliás, por

que todos os jogadores de futebol profissional não têm um corpo perfeito como o dele? Porque exige sacrifício, muitas horas de trabalho, treino, alimentação regrada por muitos e muitos anos. É indiscutível que o português trabalhou mais horas do que o argentino. O corpo parece revelar isso (mesmo levando em consideração a parte genética). E a cultura de trabalho nas empresas de tecnologia da China remete ao Cristiano Ronaldo. Exala esforço. Trabalha-se mais do que provavelmente em qualquer lugar do mundo e, certamente, muito mais do que no Vale”.

Essa porrada me fez pensar no livro *Mindset: a nova psicologia do sucesso*,<sup>17</sup> da professora de Stanford Carol Dweck. O cerne da obra-prima é que há dois tipos de pessoas: aquelas com o *mindset* fixo – que acreditam que habilidades são fixas – e aquelas com *mindset* de crescimento – que acreditam que habilidades podem ser desenvolvidas com trabalho duro e a metodologia correta. Algumas das lições principais desse livro que levo para minha vida: todos podem mudar seu *mindset*; não depender do talento natural nem da sorte, mas sim focar em desenvolver habilidades; e atentar para o processo, e não só para o resultado. Em outras palavras, não acreditar que é necessário nascer com o dom do Messi para brilhar. Trabalhando duro como o Cristiano Ronaldo, você também pode chegar longe. Cada pessoa que era contratada no “imortal” San Francisco Deltas, o time de futebol que cofundei e que não existe mais, ganhava esse livro.

Mas não deu tempo de contar em detalhes para o meu interlocutor sobre o livro da doutora Dweck. Ele me interrompeu para afirmar: “Isso é cultura!”. É exatamente isso que diferencia a nova economia da China do que acontece no Vale e no resto do mundo. No Vale, a norma é trabalhar longas horas no período inicial da criação da empresa. Depois, montam-se processos e espera-se o balanço da vida profissional e pessoal. Nas empresas de tecnologia da China, trabalham-se longuíssimas horas a vida toda.

Questionei sobre o valor de medir a produtividade, uma vez que o que importa é o *output* (quanto alguém produz), e não o *input* (o esforço feito). Lembrei-me da obra do Tim Ferris *Trabalhe quatro horas por semana* e questionei sobre a semana de trabalho de apenas quatro horas. Também ia comentar sobre o ócio criativo de Domenico De Masi, mas ele não me deixou elaborar. Ele me interrompeu novamente e esbravejou: “Bah! Faça um favor ao mundo e conte a todos sobre o 996!”.

<sup>17</sup> DWECK, Carol. *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.

Ok, vamos lá. Nas empresas de tecnologia na China, a norma é o **996**:

**9**: 9 da manhã é quando as pessoas chegam nos escritórios.

**9**: 9 da noite é quando as pessoas saem do trabalho.

**6**: 6 dias por semana trabalham nesse ritmo.

“O mundo tem que entender isso, e cada um decidir se funciona para sua vida ou não. Mas é preciso estar consciente de que num mundo globalizado, principalmente em empresas de tecnologia, você compete com chineses, que são cultural e socialmente habituados a seguir o 996. Na China, você olha para cima, para baixo ou para o lado e todos estão seguindo as regras desse jogo: desde o estagiário até o alto escalão trabalham no mínimo 12 horas por dia, seis dias por semana. E não é só no primeiro ou no segundo ano da empresa, como é a norma no Vale do Silício. É a vida toda! Imagine os juros compostos que isso não gera. Horas a mais trabalhadas a cada semana, a vida toda. O mundo não vai conseguir competir!”, vociferou.

O meu interlocutor é gente boa. Mas esse assunto o incomoda demais. E ele não é o único. Mike Moritz, da Sequoia, escreveu um artigo para o *Financial Times* com o título “Vale do Silício seria sábio de seguir a liderança da China – a ética de trabalho de empresas chinesas de tecnologia está muito à frente das rivais dos Estados Unidos”.<sup>18</sup>

Sequoia é o Real Madrid dos VCs. Investiu cedo em Apple, Google, Cisco, Oracle, Airbnb, WhatsApp e muitas outras. Já está na China faz tempo. Eles ganham fortunas antecipando o futuro e chegando antes na bola e nas tendências. O *Financial Times* (FT), do Reino Unido, é uma publicação influente e séria. Jornalismo do mais alto calibre. Alguns artigos do FT derrubam preços de ações quase instantaneamente. Moritz escrevendo para o FT agita o mercado. É difícil exagerar a cultura de competição da China.

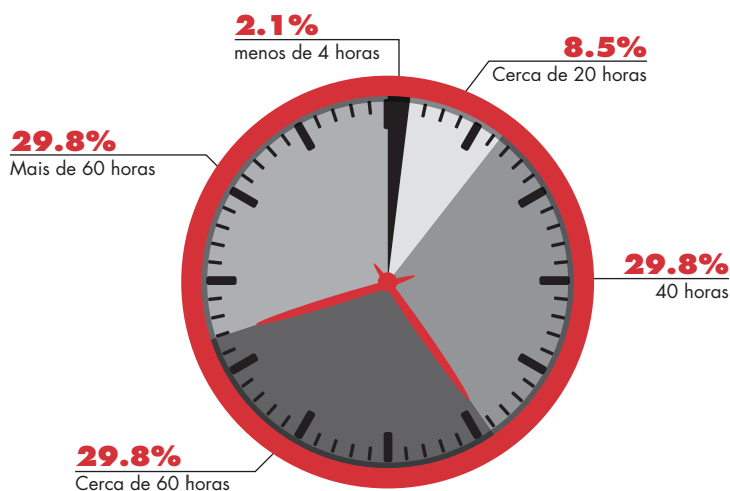
A quem quiser conhecer mais sobre Moritz, recomendo o excelente livro que ele escreveu junto com Sir Alex Ferguson, um dos maiores técnicos de futebol da história da humanidade. Conheci os dois pessoalmente

<sup>18</sup> MORITZ, Mike. “Silicon Valley Would be Wise to Follow China’s Lead - the Work ethic in Chinese Tech Companies Far Outspaces Their US Rival”. *Financial Times*. 17 de janeiro de 2018. Disponível em: <<https://www.ft.com/content/42daca9e-facc-11e7-9bfc-052cbba03425>>. Acesso em: 18 de agosto de 2019.

e ficou claro que ambos são adeptos de versões parecidas da intensa ética de trabalho 996. Sir Alex contou que só foi tomar café da manhã com a esposa regularmente depois que se aposentou, pois costumava sair de casa antes das 6h30 da manhã diariamente nos seus mais de 25 anos como *manager* do Manchester United.

Moritz não é o único que diz que o Vale tem que aprender e melhorar com a China. Sam Altman, líder da Y Combinator, aceleradora por onde já passaram empresas icônicas da nova economia como Dropbox, Airbnb, Brex, Coinbase, Reddit, polemizou sobre China versus Vale do Silício quando escreveu: “Eu percebi algo na China que me surpreendeu. Eu me senti mais em casa discutindo ideias controversas em Pequim do que em São Francisco”.<sup>19</sup> Está na moda fazer esse paralelo. Reitero que acho estúpido discutir quem está ou estará na frente. Acho mais interessante discutir sobre o melhor dos dois lugares.

Uma das coisas que me surpreendeu ao cobrir bilionários para a *Forbes* foi quantas horas eles trabalham, mesmo depois de já conquistar independência financeira para gerações. Pergunte-se: quantas horas você trabalharia se tivesse mais de 1 bilhão de dólares como sua fortuna pessoal? Ou melhor, pergunte para algum amigo. Vá lá, envie um texto para alguém perguntando. E depois que essa pessoa responder, envie uma foto da imagem a seguir como resposta.



Fonte: *Instagram da Forbes*

<sup>19</sup> ALTMAN, Sam. “E pur si muove.” 14 de dezembro de 2017. Disponível em: <<http://blog.samaltman.com/e-pur-si-muove>>. Acesso em: 18 de agosto de 2019.

Claro que há exceções, mas ficou claro para mim que trabalhar MUITO é o elemento essencial na jornada para o sucesso estrondoso. Fora do nicho dos bilionários, nunca convivi com uma cultura parecida com a intensidade de trabalho de empresas de tecnologia aqui na China. O modelo ocidental de balancear vida profissional e pessoal não vai conseguir competir em número de horas com essa ambiciosa turma. Alguns europeus chegam a tirar cinco semanas de férias. Algo inimaginável para os chineses. Os chineses estão mais acostumados com a competição intensa desde o começo da vida. Para entrar nos melhores colégios, nas melhores universidades e conseguir os melhores trabalhos, cada vaga é disputada por muitos mais indivíduos.

Eu gostaria de ressaltar que há muita gente na China que não segue o 996, trabalha menos horas que no Ocidente e mesmo assim tem uma vida bacana. Você conhece alguém fora da China que trabalha 996 como norma? Desconfio que se você morasse aqui certamente conheceria mais pessoas com esse hábito.

O tópico do 996 é extremamente polêmico dentro e fora da China. A Microsoft comprou a Github por mais de 7,5 bilhões de dólares em 2018. A plataforma é o maior repositório de código de programas do mundo. No Github, nem sempre é possível identificar os autores de comentários. E foi ali que foi criada a 996.ICU – um canal com mais de 200 mil estrelas que critica o 996 e afirma que quem o segue está se arriscando a ir parar na UTI.

Mas nem todos são contra o 996. Muitos acreditam que esse sistema é parte dos ingredientes especiais da receita que levou a China a não só tirar o maior contingente humano da pobreza da história, mas também em se tornar uma superpotência inovadora. Jack Ma disse publicamente:<sup>20</sup> “Ser capaz de trabalhar 996 é uma grande bênção. Se você quiser trabalhar na Alibaba, você precisa estar preparado para trabalhar 12 horas por dia; caso contrário, por que se incomodar em entrar para a Alibaba? Se você não faz 996 quando é jovem, quando vai fazer? Você acha que nunca ter que trabalhar 996 em sua vida é algo para se gabar? Se você não coloca mais tempo e energia que os outros, como vai conquistar o sucesso que quer?”.

<sup>20</sup> CHEN, Lulu Yilun; BLOOMBERG. “China’s Workers Are Protesting Tech’s Deadly ‘996’ Overtime Culture. Alibaba’s Jack Ma Says He Requires It”. *Fortune*. 12 de abril de 2019. Disponível em: <<http://fortune.com/2019/04/12/china-996-jack-ma/>>. Acesso em: 18 de agosto de 2019.

Os comentários do Jack Ma não são apenas em relação à atual polêmica do 996. Ele parece acreditar na força de horas de trabalho já faz muito tempo. Em 1999, quase dez anos antes da fundação da Github (em 2008), Jack Ma gravou um vídeo, no qual ele afirma: “Se chegarmos no trabalho às 8h e formos para casa às 17h, não seremos uma empresa de tecnologia, e a Alibaba nunca terá sucesso”.

Além de vender on-line em apenas um dia mais do que todas as empresas do Brasil em um ano inteiro, a Alibaba também apresenta alguns rituais de que nunca ouvi falar em empresas brasileiras. Já imaginou ser casado pelo acionista principal da sua empresa? Ritual central do Ali Day é o “casamento” oficializado por Jack Ma, em que ele oferece palavras de sabedoria a 102 recém-casados do ecossistema da Alibaba. Em 2019, a Alibaba registrou mais de 100 mil funcionários diretos. Como apenas 102 participam da cerimônia, você pode imaginar que aconteça algum processo seletivo para definir os sortudos. Parece surreal? Mas foi isso que uma amiga, que trabalhou comigo na *Forbes* e foi trabalhar na Alibaba, me relatou. Ela casou-se com outro ex-colega numa cerimônia charmosa na Califórnia. Eles me disseram que se casariam mais de uma vez. Além daquela cerimônia, Jack Ma também oficializaria o casamento deles, junto com outros 101 casais. Se você já está achando tudo isso estranho, repare no que Jack Ma disse durante a cerimônia em maio de 2019: “O primeiro KPI (Key Performance Indicator ou indicador-chave de desempenho) é ter resultados. Deve haver produtos. Qual é o produto? Tenham filhos”.

Peculiar!? Ele não parou por aí e continuou: “Nós enfatizamos o espírito do 996 no trabalho. Queremos 669 na vida. O que é ‘669’? [Sexo] seis vezes durante seis dias por semana, o segredo é durar muito”.

Em chinês, a palavra “longo” parece a palavra “nove”. Em pouco tempo, esses dizeres viralizaram e sites do mundo inteiro reproduziram a polêmica frase do bilionário fundador da Alibaba. Muitos o criticaram. Outros disseram que ele mostrou alinhamento com o governo, que recentemente aboliu a bizarra política do filho único depois de mais de trinta anos. Além das conclusões mais óbvias, de que o homem mais rico da China atrai muita atenção, resalto que toda essa polêmica é um exemplo de que na China as pessoas discordam e expõem suas opiniões, e reitero que tudo o que você ouvir falar sobre a China é verdade – e também é tudo mentira. São 1,4 bilhão de pessoas. Eu acredito que o número absoluto de pessoas que seguem o 996 é absurdo (conheço várias) e o número de pessoas que trabalham quatro horas por semana deve

ser gigantesco também (apesar de eu não conhecer nenhuma). Ou seja, 996 é a norma em algumas empresas, principalmente nas de tecnologia. Mas não é uma norma no país todo.

A CB Insights afirma que o esgotamento (*burnout* em inglês) foi a causa primária pelo fracasso de 8% de 101 *startups* analisadas pela empresa. Eu prefiro medir o *output* (o que sai) ou o resultado, e não o *input* (o que entra). Quem trabalha comigo sabe que estou preocupado com o resultado que você vai entregar, e não com o horário de chegada e de saída. Também me preocupo mais com dados do que com opiniões. Um estudo observacional recente publicado no *Journal of Epidemiology & Community Health* relata que as mulheres que trabalharam 55 horas ou mais por semana experimentaram significativamente mais sintomas depressivos do que as mulheres que trabalham as horas padrão. O tal do 996 me preocupa. Quando trabalhei no mercado financeiro, conheci muita gente que tinha sua identidade embrulhada com sucesso profissional e trabalhava seguindo uma espécie de 996 com naturalidade. Fora do trabalho, não pareciam achar graça na vida. Eu prefiro o ser humano holístico. Acho que o equilíbrio é essencial na vida. Concluo com uma espécie de paródia daquela música do Legião Urbana, que é mais ou menos assim: “Fala demais por não ter nada a dizer” – a nova versão é “Trabalha demais por não ter nada a fazer”.

## GOVERNO

O governo chinês é onipresente e exerce um papel fundamental. Não conseguimos entender a China sem entender o governo chinês. O governo representa a peça central do tripé que precisa ser levado em consideração para analisar a nova economia chinesa, junto com a escala e a velocidade – eu decidi não relacionar a cultura, pois ela é como se fosse o metal usado para construir o tripé escala/velocidade/governo. Entretanto, antes de entrarmos em mais detalhes no governo chinês, precisamos dar um passo para trás e falar um pouco do passado. Não por eu amar história, mas, para entender o hoje e ter uma chance de prever o amanhã, precisamos saber sobre o ontem.

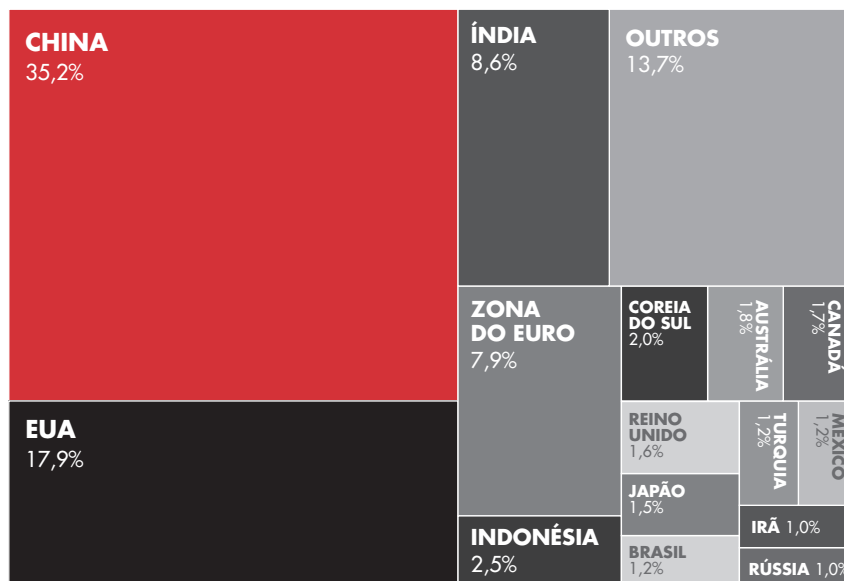
Hoje, a China já é a segunda maior economia do planeta. O PIB da China já representa mais de 15,3% do PIB mundial em termos nominais. O *howmuch.net* pegou os dados do Banco Mundial e compilou essa representação visual, que me lembra de uma bola de futebol. Espero que o ajude a memorizar esse impressionante dado.





## % DO ESTIMADO CRESCIMENTO GLOBAL DO PIB | 2017-2019

Produto Interno Bruto (PIB) por país em 2017



Fonte: baseada no gráfico do Visual Capitalism do GDP de 2016 e na projeção de crescimento 2017-2019 do World Bank

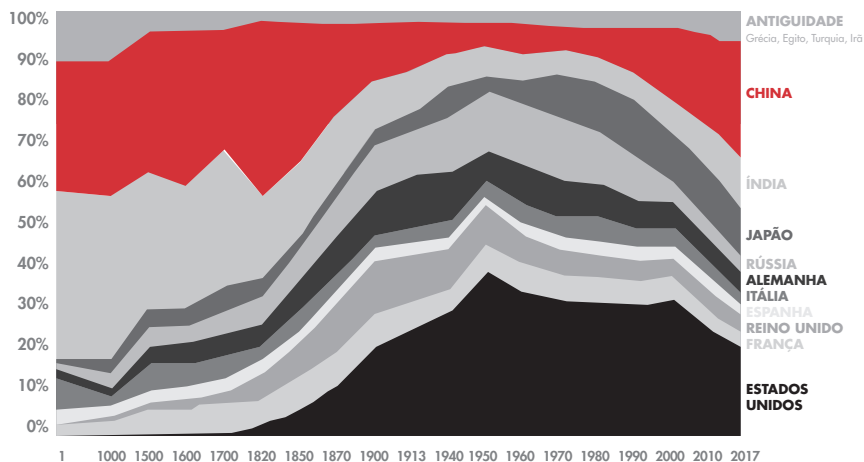
Quando mostro essas duas imagens sobre a relevância atual da economia chinesa, analisando os números do PIB e da porcentagem global do crescimento mundial, a reação entre pessoas do Ocidente geralmente é de estupefação. O normal é ouvir uma réplica nas seguintes linhas: “Nossa, Geromel, eles vieram do nada. Eu tinha uma imagem de que eram tão pobres até tão pouco tempo atrás. E agora, de repente, já são a segunda maior economia do mundo”. Essa é uma narrativa usual no Ocidente. No entanto, quando discuto esse assunto com chineses, que costumam ser muito nacionalistas e vivem com uma visão de longo prazo não usual no Ocidente, a resposta é geralmente algo como: “Não me surpreende. Estamos simplesmente voltando para o lugar ao qual sempre pertencemos. Sempre fomos uma das duas maiores nações do mundo em poder econômico em toda a história da humanidade. Apenas sofremos o hiato do século da humilhação”.

Na escola, você aprendeu em algum lugar que até a Revolução Industrial, a China era uma das duas maiores superpotências econômicas do planeta? Você já havia ouvido falar que:

- o PIB da China representava 33% do PIB mundial em 1820;
- o PIB da China representava 29% do PIB mundial em 1700;
- o PIB da China representava 25% do PIB mundial em 1500.

## 2 MIL ANOS DE HISTÓRIA ECONÔMICA EM UM GRÁFICO

O gráfico mostra a história do PIB mundial desde o nascimento de Jesus Cristo



Fonte: <<https://www.theatlantic.com/business/archive/2012/06/the-economic-history-of-the-last-2-000-years-in-1-little-graph/258676/>>.

**Para entender o hoje e o amanhã, é essencial saber sobre o ontem.** Então, preparei um breve guia da história contemporânea da China com o objetivo de te ajudar a entender o que está acontecendo hoje com uma profundidade maior e aumentar nossa chance de ver o amanhã. Se tiver interesse, vá visitar o anexo (no final do livro)

Por que esse breve guia da história contemporânea da China é essencial? Pois traz peças fundamentais no impossível e viciante quebra-cabeça, que é tentar entender os porquês da China e dos chineses. Os chineses trabalham tanto que geralmente vejo ocidentais indagarem se aquilo é a maneira certa de viver, perguntando-se: “E o equilíbrio entre a família e a vida profissional?”. No entanto, devo dizer que precisamos esvaziar nossos copos e tentar ver o mundo com os óculos deles. Enquanto os pais da minha esposa, que são norte-americanos, estavam decidindo se curtiriam o festival de música de Woodstock, os pais dos nossos contemporâneos chineses mal tinham o que comer. Em 1980, mais de 88% da população da China vivia abaixo da linha de extrema pobreza. Quase todos os avós, que geralmente são quem cuidam das crianças na China, tiveram uma

vida de penúria, e a maioria tem idade para lembrar vivamente da brutal Revolução Cultural. Ser criado por quem passou fome deixa um impacto em quem você é, em suas decisões, em seu desejo por sucesso, em sua definição de sucesso. Também influencia o modo como você inova, a velocidade com a qual você pensa, o seu foco e ajuda a entender a generalizada falta de confiança do povo e a certeza de que as regras do jogo podem mudar subitamente – a obsessão por ter reservas para eventuais épocas de escassez e ativos em locais seguros fica mais fácil de entender. Vale a pena olhar com lupa para trás a fim de entender o que está na frente. Parafraseando Cazusa, museus são cheios de novidades.

## GOVERNO

Na teoria clássica do capitalismo, Adam Smith descreve a mão invisível, uma metáfora para explicar as forças da economia de mercado aberto, regido pelas leis de oferta e demanda. Em resumo, quando você vai atrás do que é melhor para você mesmo, uma mão invisível ajuda o seu vizinho e assim por diante. A livre competição é que impede abusos, e não o governo. A teoria cunhada com maestria por Adam Smith serviu como pedra fundamental do desenvolvimento de economias de mercado livre ao redor do mundo. A China vai na contramão: por aqui amputaram a mão invisível. Pois a mão é muito visível, musculosa, vermelha, da cor do partido. Um exemplo da sua força é o que ocorreu com ICO<sup>22</sup> (*Initial Coin Offer* ou Oferta Inicial de Moeda) na China, que foi subitamente proibido e chamado de ilegal e fraudulento. De acordo com a Beijing Internet Finance Association, 65 ICOs foram completadas na China nos primeiros sete meses de 2017 e o Banco Central da China afirmou que 90% destes foram fraudulentos.<sup>23</sup> Como consequência, o país proibiu as ICOs.

<sup>22</sup> Enquanto no IPO (Initial Public Offering) a empresa cede ações listadas na bolsa de valores, no ICO, as empresas emitem suas próprias criptomoedas (chamadas tokens) em vez de ações na bolsa e, geralmente, as vendem em troca de dinheiro ou outras criptomoedas mais estabelecidas como bitcoin. Realizar IPO demanda cumprir amplos pré-requisitos legais, ter estrutura contábil e jurídica desenvolvida, entre outros fatores complexos.

<sup>23</sup> JOHN, Alun; YE, Josh. "What is ICO and Why China's Central is Banning It". *South China Morning Post*. 4 de setembro de 2017. Disponível em: <<https://www.scmp.com/business/banking-finance/article/2109735/what-ico-and-why-chinas-central-bank-banning-it>>. Acesso em: 18 de agosto de 2019.

O governo bloqueia alguns e favorece outros tanto na velha quanto na nova economia: o governo chinês decidiu que a China seria líder em *blockchain*, tecnologia criada para viabilizar o sonho das criptomoedas, mas que possui diversas outras aplicações, como rastreamento preciso. Seguindo as direções, a cidade de Hangzhou, onde a Alibaba está sediada, investiu num fundo de mais de 1 bilhão de dólares focado em *startups* de *blockchain*; e a cidade de Nanjing criou um fundo de mais de 1,5 bilhão de dólares focado exclusivamente em *blockchain*.<sup>24</sup> Ou seja, os governos locais também atuam diretamente em investimentos em novas tecnologias, alinhados com as diretrizes centrais. A China registrou três vezes mais patentes<sup>25</sup> relacionadas a *blockchain* que os Estados Unidos.

O governo não só investe diretamente, como também dá os mais diversos benefícios para direcionar os caminhos da nova economia. Por exemplo, introduziu benefícios fiscais para empresas de capital de risco (os famosos VCs) sobre as quais sua renda tributável é deduzida por um equivalente a 70% de seu investimento em *startups* de alta tecnologia de estágio inicial (investimento semente). O jornal estatal *ChinaDaily* explica:<sup>26</sup>

Após reunião executiva do Conselho de Estado, foi anunciado que [o governo] incentivará ainda mais o investimento de VCs, estimulará mais a produção pelas forças do mercado, aumentará a eficácia das atividades empreendedoras e centradas em inovação e impulsionará a comercialização de resultados de pesquisa e desenvolvimento e modernização industrial.

<sup>24</sup> DESOUZA, Kevin C.; YE, Chen; WANG, Xiaofeng. "How China's Local Governments and Academia Propel Blockchain Business". *Brookings*. 1 de agosto de 2018. Disponível em: <<https://www.brookings.edu/blog/techtank/2018/08/01/how-chinas-local-governments-and-academia-propel-blockchain-business/>>. Acesso em: 18 de agosto de 2019.

<sup>25</sup> SCHUBERT, Maximilian. "What You Need to Know About Venture Capital in China". 14 de novembro de 2018. Disponível em: <<https://www.chinatechblog.org/blog/what-you-need-to-know-about-venture-capital-in-china>>. Acesso em: 18 de agosto de 2019.

<sup>26</sup> YUE, Zhang. "Tax Incentives Introduced for Venture Capital". *China Daily*. 13 de dezembro de 2018. Disponível em: <<http://www.chinadaily.com.cn/a/201812/13/WS5c11955fa310eff303290af6.html>>. Acesso em: 18 de agosto de 2019.

Uma das principais conclusões é que o empresariado chinês olha com afincamento as diretrizes do governo e as segue. Se quiser fazer bons negócios com a China, lembre-se de estudar os planos quinquenais e os planos do governo no seu setor com a certeza de que os bons homens e mulheres de negócios da sua área investem muitos recursos (tempo, contatos etc.) para entender como seu setor é e será impactado pelo governo, o que nem sempre é óbvio.

Nessa nova economia digital, a matéria-prima primordial é pessoal bem qualificado. O governo chinês lançou o famoso “Plano de Mil Talentos”<sup>27</sup> em 2008 e já recrutou mais de 7 mil pesquisadores e cientistas estrangeiros e chineses que moram fora para os incentiva a viver na China. Quem é aceito, recebe visto especial, salário acima da média do mercado, bônus de 1 milhão de RMB<sup>28</sup> (cerca de 500 mil reais), a oportunidade de se candidatar para receber fundos multimilionários para financiar suas pesquisas e a distinção de ser reconhecido como “Especialista Nacional Distinto”.

O espírito empreendedor da China vai além do mundo dos negócios. O empreendedorismo mudou o partido e o país. Esse espírito não se manifesta apenas no governo. Está também nos desejos e nas decisões de pessoas comuns. Enquanto no Ocidente as pessoas ficam com receio de que máquinas e inovações possam ameaçar seus estabelecidos empregos, a norma na China é tentar usar inovações para ganhar renda extra. Várias pessoas que conheço fazem bicos e/ou têm mais de um emprego, muitos deles relacionados com inovação. O premier Li Keqiang, um dos políticos mais poderosos do país, destacou o poder do “empreendedorismo em massa e inovação” e deixa claro que esses dois itens são as pedras fundamentais da atual estratégia econômica nacional da China. Em seu discurso no Congresso Nacional Popular, o premier Li mencionou a palavra “inovação” 59 vezes e “empreendedorismo” 22 vezes. Outras frases populares como “Internet Plus”, “economia de compartilhamento”, “big data” e “Internet of Things” também apareceram diversas vezes. O 13º e mais recente plano quinquenal destaca inovação e produtividade como os principais motores de crescimento da nação. O governo decidiu que a China deve ser uma superpotência inovadora.

<sup>27</sup> JIA, Hepeng. “China’s Plan to Recruit Talented Researchers”. *Nature*. 17 de janeiro de 2018. Disponível em: <<https://www.nature.com/articles/d41586-018-00538-z>>. Acesso em: 18 de agosto de 2019.

<sup>28</sup> RMB significa Renminbi e é a moeda oficial da República Popular da China. Também chamada de yuan.

**CAPÍTULO 2**

**O ESSENCIAL  
CHINA,  
SUPERPOTÊNCIA  
INOVADORA**





VIVEMOS EM UMA ÁREA DE DUOPÓLIO NO SETOR DE TECNOLOGIA. Há muita tecnologia formidável sendo desenvolvida em Israel, na Coreia do Sul, na Finlândia, na Índia etc. Mas os dois grandes líderes tanto em desenvolvimento quanto em aplicação são, indiscutivelmente, China e Estados Unidos. Não é uma opinião particular, mas um consenso global. A renomada revista britânica *The Economist* estampou na capa "A batalha pela supremacia digital"<sup>29</sup> e a respeitada revista norte-americana *Wired* também fez matéria de capa onde explicitou "Como a China se tornou a superpotência dominante em tecnologia".<sup>30</sup>

A China tornou-se a líder mundial em número de unicórnios, um total de 202, seguida pelos Estados Unidos. Esse número é subjetivo, pois as empresas são privadas. No meu trabalho para a *Forbes* que

<sup>29</sup> "The Battle for Digital Supremacy". *The Economist*. 03/2018. Disponível em: <<https://www.economist.com/leaders/2018/03/15/the-battle-for-digital-supremacy>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

<sup>30</sup> CRABTREE, James. "Didi Chuxing Took on Uber and Won. Now it's Taking on the World". *Wired*. 9/02/2018. Disponível em: <<https://www.wired.co.uk/article/didi-chuxing-china-startups-uber>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

retrata a fortuna dos bilionários brasileiros, aprendi muito sobre a arte e a ciência para descobrir o valor de mercado de uma empresa privada. O valor correto de um ativo é “quanto alguém está disposto a pagar”.

Mais importante do que apenas o número que expressa o valor de mercado dessas empresas é o que elas representam. O termo unicórnio foi cunhado pela VC Aileen Lee em 2013 para descrever as empresas que evocam o mito do animal conhecido por muitos, mas capturado por poucos. Ao redor do mundo, quase que por definição, a maioria das *startups* falece depois de poucos anos. Competidores mais estabelecidos não facilitam a prosperidade delas, em busca de morder suas fatias de mercado. Nos últimos anos, uma série de empresas promissoras atingiram o status de unicórnios na China. Essas *startups* estão crescendo vertiginosamente e muitas estão gerando enormes fortunas logo no início de seus desenvolvimentos. A maioria dessas empresas está na vanguarda de sua indústria, abrindo caminho para a adoção de novas tecnologias e modelos de negócios. Sua ascensão é, portanto, considerada um indicador da modernização da economia. Por isso, os unicórnios são importantes; mesmo que seus valores de mercado estejam inflados, eles mostram que a economia está aberta para o novo prosperar.

Diferente de negócios na velha economia, a maioria dos unicórnios são competitivos porque encontraram modelos de negócios para extrair valor a partir do uso de tecnologia e/ou novos modelos de negócios, e não por terem mais capital, melhores conexões ou mais distribuição. A China já é muito mais digitalizada que os observadores que não visitaram o país podem imaginar.

Esses unicórnios chineses estão bem capitalizados e se movem em velocidade de Jedi – especialmente se comparados com corporações da velha economia. É impressionante a velocidade com que nascem unicórnios na China. O país criou um novo unicórnio a cada 3,8 dias em 2018. A diferença dos unicórnios chineses é seu acesso quase que exclusivo a um mercado gigantesco, não maduro e em rápida evolução. A maioria dos unicórnios chineses são visíveis na China, mas não muito bem entendidas fora dela. Vários serão relevantes em âmbito global em seus setores. Nem todos sobreviverão, mas creio que muitos não continuarão desconhecidos por muito tempo. A PwC<sup>31</sup> afirma que mais de 70% deles possuem planos de expansão internacional.

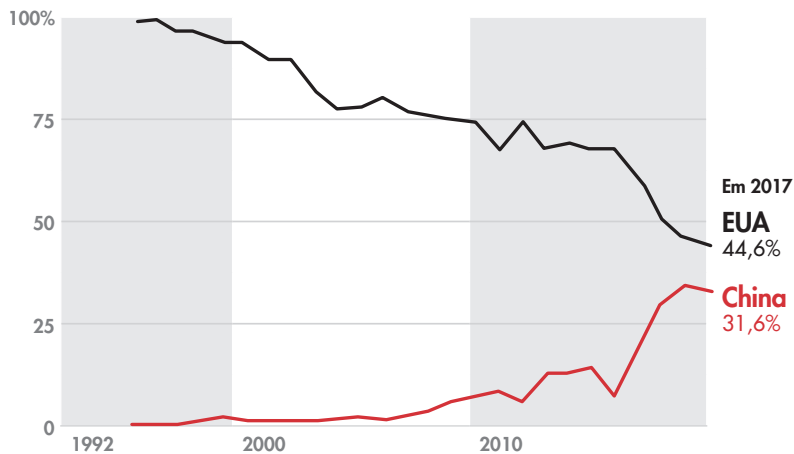
<sup>31</sup> GAO, Jianbin; GOU, Yuqing. “The New Chinese Unicorns: Seizing Opportunity in China’s Burgeoning Economy.” PwC, 2018. Disponível em: <<https://www.pwccn.com/en/research-and-insights/pwc-chinese-unicorns.pdf>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

Encontrar talento é um dos fatores-chave de sucesso para os unicórnios ganharem e manterem vantagem competitiva. Grande parte dos funcionários desses unicórnios são jovens nascidos depois de 1990. Em razão da Revolução Cultural e do passado recente turbulento e pobre da China, as diferentes gerações parecem viver em mundos paralelos e têm dificuldade em se comunicar. Quem tem mais de 45 anos e viveu os períodos de vacas magras muitas vezes não entende o jovem com menos de 30 anos. Portanto, muitos talentos recém-formados preferem trabalhar para empresas não estabelecidas, com outros jovens na liderança, do que para corporações maiores e com pessoas de outra geração no poder.

O duopólio China *versus* Estados Unidos na nova economia digital é representado não só na dominação no número dos unicórnios globais, mas também na quantidade de capital investida em *startups* por fundos de capital de investimento na China e nos Estados Unidos.

### CHINA BOUND

Capital de risco sendo investido em empresas dos EUA e da China, como % do total global



Fonte: WSJ analysis of VentureSource data

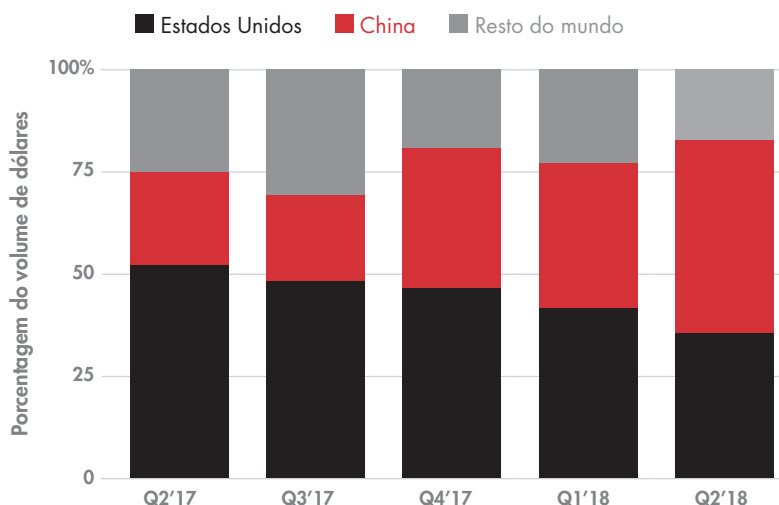
Por mais de duas décadas, os Estados Unidos, liderados por caucasianos do Vale do Silício, reinaram sozinhos no topo dos maiores investidores em *startups* de tecnologia. Essa liderança em inovação foi um dos pilares vitais para o poder e a dominância norte-americana. Recentemente, chegou um rival de olho puxado ameaçando a posição de líder. Seguem dados provando o duopólio: em 2017, mais de 75% de todo o capital no mundo investido por VCs em *startups* veio de duas fontes (Estados Unidos

e China). Impressiona notar que em 2014 o VC da China não representava nem 15% de todo o capital investido por VCs em *startups* em todo o planeta. Três anos depois, em 2017, já representava 31,5%.

Na primeira metade de 2018, o inimaginável aconteceu. Os Estados Unidos perderam a soberania, e o volume de capital investido por VCs chineses superou o volume de capital investido por fundos de capital de risco norte-americanos. Alguns afirmam que esse surpreendente crescimento do setor tecnológico chinês foi a principal causa que motivou o presidente Trump a colocar lenha na fogueira da guerra comercial.

### **CAPITAL DE RISCO DOS EUA E DA CHINA vs. RESTO DO MUNDO**

Exclui PE, ICOs, transações secundárias de mercado, pós-IPO fundos, e financiamento não patrimonial



Fonte: Crunchbase

<https://www.chinatechblog.org/blog/what-you-need-to-know-about-venture-capital-in-china>.

É um consenso que a China não teria atingido esse status de superpotência inovadora sem a definição do Xi e da cúpula do partido, que lançaram programas nacionais como “Made in China 2025” e “China Internet Plus”. Os mais críticos batem na tecla que o excesso de capital está encorajando empresas que não deveriam sobreviver, mas esse fenômeno de capital abundante não é exclusivo da China e, certamente, está ocorrendo nos quatro cantos do mundo.

## VC COM CARACTERÍSTICAS CHINESAS

Capital é fator fundamental em um ecossistema inovador maduro. Há grande abundância de capital nos principais polos de inovação do mundo. Seja no Vale do Silício, em Israel ou na China, o capital abundante é fundamental para que ideias saiam do papel, mesmo sabendo que a maioria das ambiciosas *startups* não vingarão. Todo esse capital também serve como combustível para algumas crescerem da maneira mais veloz possível, atropelarem concorrentes, às vezes abrindo mão completamente de lucros no curto prazo. Na era do “*winner takes all*” (o vencedor leva tudo), a velocidade de crescimento é uma métrica fundamental na corrida para dominar mercados nacionais e internacionais.

O homem mais rico do Japão, Masayoshi Son, lançou o Vision Fund, com capital de 100 bilhões de dólares, investindo capital próprio no fundo da Arábia Saudita, dos Emirados Árabes Unidos, na Apple, na Qualcomm, na Foxconn e outras gigantes multinacionais. Quem não olha para a China, como muitos da imprensa ocidental parecem fazer, afirma que o Vision Fund é o maior fundo de fundo de capital de risco (VC) do mundo. Quem entende de China sabe que o governo chinês é o maior VC do mundo.

Ninguém sabe ao certo quanto a China investe ou separou para investir em empresas de alta tecnologia, mas o consenso é que o maior VC do mundo é o governo chinês. No primeiro semestre de 2018, diversos níveis governamentais já estabeleceram 1.171 fundos de orientação, com o objetivo de investir 5,9 trilhões de yuans (856 bilhões de dólares) de acordo com a China Venture. A Zero2IPO<sup>32</sup> coloca o número em mais de 11 trilhões de yuans. O *Financial Times*<sup>33</sup> afirma que foram 12,5 trilhões de RMB ou 1,8 trilhão de dólares. Independentemente da quantia exata, a presença do Estado é óbvia. O premier Li Keqiang<sup>34</sup> afirmou que: “A

<sup>32</sup> REN, Shuli. “China’s \$856 Billion Startup Juggernaut Is Getting Stuck”. *Bloomberg*. 16 de dezembro de 2018. Disponível em: <<https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2018-12-16/china-s-856-billion-startup-juggernaut-is-getting-stuck>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

<sup>33</sup> “China’s State Owned Venture Capital Funds Battle to Make an Impact”. *Financial Time*. 23 de dezembro de 2018. Disponível em: <<https://www.ft.com/content/4fa2caaa-f9f0-11e8-af46-2022a0b02a6c>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

<sup>34</sup> LANXU, Zhou. “VC, PE Firms to Spur Innovation”. *China Daily*. 11 de março de 2019. Disponível em: <<http://www.chinadaily.com.cn/a/201903/11/WS5c85c5aba3106c65c34ede02.html>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

China apoiará o desenvolvimento de fundos de capital de risco (VC) como parte de seus esforços para impulsionar a inovação”.

Esses fundos de investimentos apoiados pelo Estado atuam como capital de risco ou fundos de fundos. O governo entra como sócio minoritário, tentando ser dono de até 30% no máximo, e deixa nas mãos de empreendedores do setor privado o difícil desenvolvimento de áreas como inteligência artificial, robótica, internet das coisas (IoT na sigla em inglês), entre outras. Esses fundos buscam retornos, e a saída mais comum para eles é ou a *startup* ser adquirida por empresa maior, ou fazer seu IPO (*Initial Public Offering*), ou seja, abrir o capital na bolsa de valores. Em novembro de 2018, o presidente Xi Jinping<sup>35</sup> anunciou que a bolsa de valores de Xangai lançaria uma nova plataforma para empresas focadas em alta tecnologia e inovação “para encorajar pequenos e médios investidores a participar em investimentos em ciência e tecnologia por meio de fundos públicos”.

Veja alguns resultados que tamanha quantidade de capital gera: a China apresenta mais de duzentos unicórnios na primeira metade de 2019<sup>36</sup> e investe massivamente em *startups* ao redor do mundo. Em um envolvente relatório oficial<sup>37</sup> do Escritório do Representante de Comércio dos Estados Unidos, fica claro que o governo norte-americano acredita que o Vale do Silício está sendo infiltrado pela China. O relatório cita o caso da Oriza Holdings, 100% de propriedade de um braço do município de Suzhou (cidade próxima a Xangai, conhecida como a Veneza da China), que investiu em 61 empresas de estágio inicial apenas nos Estados Unidos. De acordo com os norte-americanos, a Oriza já investiu 2,7 bilhões de dólares em 593 projetos e montou 84 fundos de capital de risco (VC) como subsidiários que gerenciam 10,2 bilhões de dólares e investiram em mais de 1.200 empresas.

<sup>35</sup> “Science and Technology Innovation Board”. *China Daily*. 7 de novembro de 2018. Disponível em: <<http://www.chinadaily.com.cn/a/201811/07/WS5be23110a310eff303286fda.html>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

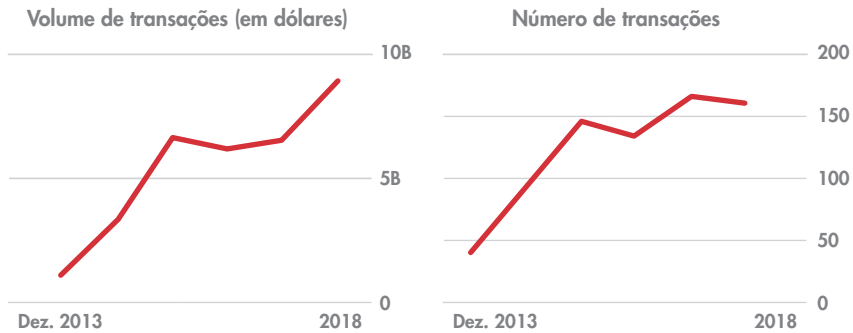
<sup>36</sup> Hunan Research Institute. Disponível em: <<http://www.hurun.net/CN/Article/Details?num=539EF0BAD055>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

<sup>37</sup> OFFICE OF THE UNITED STATES TRADE REPRESENTATIVE. Update Concerning China’s Acts, Policies and Practices Related to Technology Transfer, Intellectual Property, and Innovation. 20 nov. 2018. Disponível em: <<https://ustr.gov/sites/default/files/enforcement/301Investigations/301%20Report%20Update.pdf>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

A *Bloomberg*<sup>38</sup> explicita a influência do capital chinês em *startups* nos Estados Unidos:

### INFILTRATORS

Investidores chineses são cada vez mais ativos no capital de risco nos EUA



Fonte: U.S. Trade Representative, Bloomberg

Nota: Data show venture capital deals in the U.S. involving at least one Chinese investor.

Não é só nos Estados Unidos que investidores chineses focados em tecnologia estão apostando suas fichas. De drones autônomos a *startups* focadas em mobilidade, de diagnósticos baseados em inteligência artificial a meios de pagamentos, dinheiro oriundo da China está sendo investido nos quatro cantos do globo, ampliando o acesso chinês à elite mundial de tecnologia, acumulando novos dados valiosos e solidificando a crescente influência e domínio tecnológicos.

A China já é uma superpotência no mundo de investimentos em empresas de alta tecnologia e está sentando à mesa onde estão os maiores negócios. Investidores chineses estão envolvidos em mais de 90 bilhões de dólares em negócios, perdendo apenas para os Estados Unidos – repare que cinco anos antes, a cifra investida era de apenas 11,5 bilhões de dólares.

No final do dia, o que importa é o resultado gerado de todos esses massivos investimentos. Entre 1997 e 2018, as empresas chinesas de

<sup>38</sup> REN, Shuli. "Beyond Huawei, Scientist's Death Hurts China's Technology Quest". *Bloomberg*. 12 de outubro de 2018. Disponível em: <<https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2018-12-10/scientist-s-death-adds-to-china-tech-setbacks-after-huawei>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

capital de risco registraram melhor resultado, em média, que suas rivais norte-americanas, retornando 1,79 vezes o valor investido, em comparação com 1,7 vezes nos Estados Unidos, de acordo com a análise de 4 mil fundos feita pela eFront.<sup>39</sup>

O investimento de VCs na China é muito concentrado. As principais gigantes de tecnologia da Baidu, da Alibaba e da Tencent (BAT) são conglomerados ávidos compradores de empresas jovens. Quando as empresas chinesas atingem 5 bilhões de dólares de valor de mercado (*valuation*), cerca de 80% já aceitou investimentos de um desses três gigantes.<sup>40</sup> Apenas a Tencent já investiu em mais de setecentas empresas – inclusive em mais de 120 unicórnios. A ByteDance, gigante mais nova e menor, vem seguindo a mesma cartilha e já reservou 3 bilhões de dólares para investir em outras empresas.

Na primeira metade de 2018, as *startups* situadas na China levantaram mais dinheiro do que as *startups* nos Estados Unidos: 56 bilhões de dólares na China *versus* 42 bilhões de dólares nos Estados Unidos. A velocidade desse crescimento é surpreendente: em 2010, apenas 4,6 bilhões de dólares haviam sido investidos em *startups* na China por VCs; em 2017, o valor cresceu quase catorze vezes, atingindo 64 bilhões de dólares.<sup>41</sup> Veja a seguir a tabela com os fundos mais ativos da China:

<sup>39</sup> HE, Laura. “China’s Venture Capital Firms Outperform US, European Peers Amid Breakneck Economic Growth in Past Two Decades”. *South China Morning Post*. 21 de fevereiro de 2019. Disponível em: <<https://www.scmp.com/business/china-business/article/2187147/chinas-venture-capital-firms-outperform-us-european-peers>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

<sup>40</sup> “Alibaba and Tencent Have Become China’s Most Formidable Investors”. *The Economist*. 2 de agosto de 2018. Disponível em: <<https://www.economist.com/business/2018/08/02/alibaba-and-tencent-have-become-chinas-most-formidable-investors>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

<sup>41</sup> SCHUBERT, Maximilian. “What You Need to Know About Venture Capital in China.” 14 nov. 2018. Disponível em: <<https://www.chinatechblog.org/blog/what-you-need-to-know-about-venture-capital-in-china>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.



## FUNDOS DE CAPITAL DE RISCO MAIS ATIVOS DA CHINA

Por volume de transações (em 2017)

FUNDO DE CAPITAL	VOLUME DE TRANSAÇÃO	VOLUME DE TRANSAÇÃO (\$mn)
Sequoia Capital	57	8,148
IDG Capital Partners	55	5,821
Matrix Partners	74	2,500
Qiming Venture Partners	46	1,472
Sinovation Ventures	30	790
Zhen Fund	70	783
Legend Capital	32	714
Shenzen Capital Group	30	674
Shunwei Capital	38	549
GSR Ventures	28	346
<b>Total</b>	<b>460</b>	<b>21,797</b>

Fonte: Prequin

## EMPRESAS DE CAPITAL DE RISCO CHINEAS MAIS ATIVAS

JANEIRO 2017 – JUNHO 2018

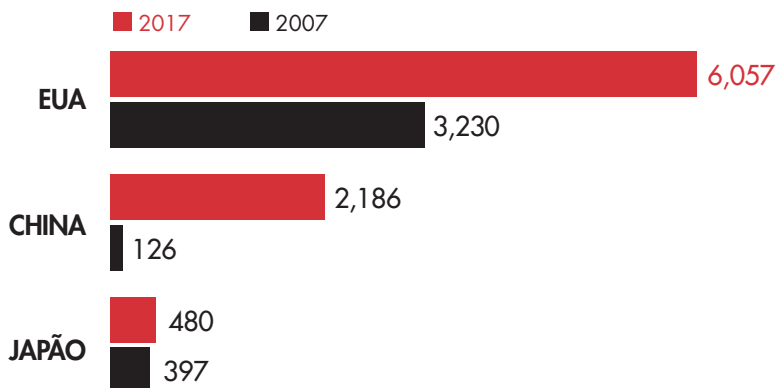
FUNDO DE CAPITAL	INVESTIMENTOS SELECIONADOS
Zhen Fund	Ofo, Miacom, Zhaogang.com, Jumei.com, Meicai.cn, UR, WORK, YITU, Vincross, Polly.ai, UMA, BeSound, EHANG, Mobnote, SUGR Cube, Vidao
IDG Capital Partners	Baidu, Xiaomi, SouFun, Ctrip, 360, Meitu, iQiyi, Sohu.com, Meituan, XPeng, Pany.ai, NIO, Razer, SenseTime, Pingduoduo, LingoChamp (Sulishuo)
Matrix Partners	Zhaogang.com, Babytree, Ofo, FUTUS.com, DIDL, 36kr, Lieping.com, MOMO, Baofeng, Ele.me, Yuanfiku, VIPKID, Qingting FM
Sequoia Capital	JD, 360, VIPK ID, Toutiao, ThinkForce, Horizon Robotics, Versa, BIO, BGL, Daijiang, YITU, 100Credit, Ping++, Dianping
K2VC	Fenqile, Zhaogang.com, Mia.com, Jumei.com, Tiger Brokers, Qichacha, Duodian
Shunwei Capital	51talk, iQiyi, Kuashou, RENrenche, Xiaomi, DXY.cn, Jimu, iKongjian.com, 17zuoye.com
Plum Ventures	Yiigoo, CHU, Mia.com, Huoqiu.cn, Qudian, 8btc, Changba, NIU
Legend Capital	Bilibili, Paipaidai, Ribo, Zuoyebang, Musical.ly, Damai.cn, BitAuto, Zhaopin.com
Sinovation Ventures	Zhihu, Jing Chi, Bitmain, BroadLink, ImbaTV, Qingting.FM, URWork, Face++
Shenzhen Capital Group	Maijing Gene, DidaTravel, Formlabs, Pagoda, Huada Empyrean Software, Wetalk TV, Topline, Suning Finance
Fortune Venture Capital	Shihou TV, CloudIn, aihuishou, YOHO, BlueFocus, Hua Shu, Huayou Cobalt, COSHIP, Focus Media, New Rank, Yidou 360
Qiming Venture Partners	Mi, Face++, UBTECH, BingoBox, Tongdun.cn, Xuebai100.com, igetget.com, Zihu, Wacai, Mobike

Fonte: Prequin/Crunchbase

A velocidade de crescimento do setor de VC na China é algo que não tem nenhum paralelo na história da humanidade. Em dez anos, foi de um setor inexistente da economia para líder mundial junto com os Estados Unidos. Repare no crescimento na quantidade de negócios realizados por VCs:

### ACELERANDO O PASSO

Número de negócios feitos por fundos de capital de risco em tecnologia por local de origem



\* Inclui transações com valores não declarados.

Fonte: WSJ analysis of VentureSource data.

Apesar de os números do recente passado serem ascendentes, o futuro da indústria de VC na China tem que ser analisado com altas doses de ambiguidade. Quando o governo chinês decidir desalavancar a economia, uma das medidas prováveis será o fim do crescimento expansivo do financiamento de capital de risco, reduzindo os estímulos fiscais e diminuindo a oferta monetária para desencorajar empréstimos. Enquanto eu escrevo, os esforços de desalavancagem da China foram temporariamente revertidos por causa do atual conflito comercial com os Estados Unidos. A indústria de fundos de capital de risco na China é extremamente nova e nunca passou por um período de baixa. Não experimentaram ainda a inevitável seca que vem com as crises econômicas. Eu acredito que o inverno chegará, mas não vai matar o setor de VC chinês. Pelo contrário, vai doer no curto prazo, mas vai deixar o setor de VC do país mais forte no longo prazo. Quando a maré baixa, enxergamos quem está nadando pelado. Muitos no oceano sofrerão demais, alguns morrerão; os que ficarem, serão melhores nadadores. Os mais pessimistas dizem que 2020 será o pior ano desta década e o melhor da próxima.

## NEIL SHEN, O MESSI DOS VCs

Você sabe quem é o Messi do mundo de investimentos em tecnologia? Quem é o melhor VC do planeta? Tente ao menos adivinhar a nacionalidade do camarada!

O melhor investidor em tecnologia do mundo é chinês!!! De acordo com a *Forbes*, Neil Shen, da Sequoia Capital China, é o bicampeão da lista Midas 2018 e 2019 – na mitologia grega, tudo o que o Rei Midas tocava virava ouro.

Neil Shen nasceu em Xangai e seu nome original era Shen Nanpeng. Muitos chineses adotam um nome ocidental e, na China, o sobrenome vem primeiro. Para ficar claro: eu seria Geromel Ricardo em vez de Ricardo Geromel. Shen Nanpeng foi estudar nos Estados Unidos, virou Neil Shen na prestigiosa Yale (onde também estudaram George W. Bush, Hillary e Bill Clinton, Meryl Streep, Edward Norton e outros poderosos) e trabalhou no mercado financeiro em Wall Street para o Deutsche Bank, a Lehman Brothers e o Citibank – antes de voltar à China para empreender.

Ele foi cofundador e CFO do Ctrip.com, espécie de KAYAK ou Expedia Group da China. O Ctrip é um dos apps essenciais que recomendo para todos que vêm visitar ou passar uma temporada por aqui. A chinesada usa o Ctrip para comprar passagens de trem, de avião e muito mais. Uma anedota interessante do Ctrip é que a empresa cresceu com Shen e seus sócios apostando que as pessoas gostariam de falar com alguém antes de comprar os bilhetes. Então, foram na contramão da economia digital e empregaram um gigantesco número de pessoas em call center – enquanto os competidores não ofereciam essa opção. A estratégia deu certo e o Ctrip hoje vale mais de 19 bilhões de dólares.

Depois de ser um empreendedor de muito sucesso, Shen decidiu voltar para o mundo dos investimentos e foi convidado para liderar o escritório da Sequoia na China. A Sequoia é o Real Madrid dos fundos focados em tecnologia. Eles simplesmente investiram cedo em Apple, Google, WhatsApp, Facebook e outras empresas que fazem parte do cotidiano de bilhões de pessoas ao redor do mundo. Parte essencial do trabalho do investidor profissional em empresas de tecnologia (os famosos VCs) é identificar os melhores talentos o mais cedo possível. Seria como identificar Messi ou Cristiano Ronaldo ou o zagueiro do Grêmio Pedro Geromel (eleito o melhor zagueiro do campeonato brasileiro em 2015, 2016, 2017 e 2018 e o melhor irmão do mundo nos últimos

trinta anos) quando eles eram crianças com menos de 5 anos, apostar firme neles, ajudar a bancar seu crescimento, dar conselhos e sugestões nas tomadas de decisões e torcer para o craque mirim não se lesionar de maneira grave.

Na liderança da Sequoia na China, Shen tornou-se bilionário em dólares. A China só está atrás dos Estados Unidos em números de bilionários. Shen teve papel fundamental em levar para a China o LinkedIn, rede social entre profissionais, e o Airbnb, que permite pessoas alugarem quartos de sua casa para estranhos; também liderou investimentos na Alibaba, a gigante com o maior IPO da história da humanidade; na agressiva varejista JD.com, espécie de Amazon da China e na DJI, empresa chinesa que vende mais de 70% dos drones comerciais no planeta.

Além de investir em empresas que somadas valem mais de 1 trilhão de dólares e liderar bilhões de dólares em investimentos, Shen é conhecido por carregar três celulares, ser rigoroso no processo de *due diligence* (o estudo aprofundado dos números, dos contratos, dos históricos etc. de uma empresa), gostar de golfe e empregar mais pessoas na sua equipe do que os fundos norte-americanos estão acostumados. Na ilha tropical de Hainan, espécie de Havaí para os chineses, Shen tem uma mansão colada na de Jack Ma, fundador da Alibaba e a pessoa mais rica da China, segundo a última lista da *Forbes*.

Shen é uma celebridade no mundo dos investimentos, o simples fato de ele investir em uma empresa automaticamente aprecia o valor de mercado da dita cuja. Ou seja, a empresa não muda em nada, apenas tendo o nome dele como investidor, ela passa a valer mais (lembre-se de que o mercado não é racional). Shen afirma que: “[Na China] ainda estamos no começo da urbanização. O consumo crescerá gradualmente com a migração de pessoas para cidades. A tecnologia vai seguir crescendo e ganhando uma parte do mercado dos setores tradicionais”.

Em entrevista que vale a pena assistir para estudantes em MBA de Stanford,<sup>42</sup> Neil recomendou:

Você tem que seguir o seu coração. É difícil fazer a escolha perfeita. Cada vez que eu decido, eu me pergunto primeiro: ‘Isso segue uma grande

<sup>42</sup> Billionaire Neil Shen: Becoming a Top Venture Capitalist and Successful Entrepreneur in China. 10 jul. 2018. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=R9DeqA-UzgQ>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

tendência?'. Segundo, talvez mais importante: 'Eu realmente gosto de fazer isso?'. Se você não amar realmente o que vai fazer, não vai ser sustentável. Se você apenas perseguir uma oportunidade mas é algo que você não gosta, ou é algo que você não sabe se você gosta ou não, você vai pular para outra tendência em pouco tempo [...] não importa a opinião de outros, encontre a sua paixão e os seus interesses, e vá atrás deles.

Em outra entrevista,<sup>43</sup> ele disse: "Ter uma *startup* de sucesso não é um Sprint, é uma corrida de longa duração, uma maratona ou até uma **grande marcha**<sup>44</sup> [...] empreendedores de sucesso têm apetite PARA risco e são persistentes". As falas de Neil Shen revelam algo muito profundo da cultura chinesa: admiração por trabalho duro. E quem convive com chineses entende o apreço da cultura local pelo foco em resultados práticos. Também revelam a importância de entender a história contemporânea da China. O franco Neil Shen foi perguntado sobre o que é necessário para ser promovido, avançar na sua empresa Sequoia Capital China, e ele respondeu imediatamente "ganhar dinheiro".<sup>45</sup> Quando perguntado, além de ganhar dinheiro, o que mais é necessário, Neil confirmou: "é apenas isso". O pragmatismo dos chineses é um fator essencial e não pode ser exagerado, por mais inspiradora que a história do empreendedor de sucesso seja.

<sup>43</sup> LIU, Yujing. "Risk-Taking and Persistence Make Successful Entrepreneurs, Says Sequoia's Shen". *South China Morning Post*. 30 de setembro de 2017. Disponível em: <<https://www.scmp.com/business/money/markets-investing/article/2113463/risk-taking-and-persistence-make-successful>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

<sup>44</sup> Aqui Neil faz referência ao período em que Mao e os comunistas fugiram, batalharam e mataram para sobreviver. A Grande Marcha, mencionada por Neil Shen, é uma referência à jornada exaustiva de 6 mil quilômetros (quase o dobro da distância entre Nova York e São Francisco) empreendida pelas forças do Partido Comunista em 1934, quando fugiram da perseguição do exército nacionalista de Chiang Kai-shek. Mais de 86 mil pessoas começaram a marcha e menos de 8 mil terminaram vivas. Eles se reagruparam e acabaram assumindo o controle da China em 1949, tornando a Grande Marcha uma das lendas fundamentais do partido.

<sup>45</sup> FANNIN, Rebecca. "Sequoia's 'Make Money' Motto Matters a lot in China". *Forbes*. 3 de dezembro de 2018. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/rebeccaffannin/2018/12/03/sequoias-make-money-motto-matters/#42fda5cf5ad5>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

Um dos exemplos de golaço do Neil Shen foi que a Sequoia investiu 34,6 milhões de dólares na Bytedance em 2014. Em 2018, aquele investimento valia 885 milhões de dólares, mais de 25 vezes o valor investido, e isso ainda foi antes de a empresa levantar capital em valor de mercado global de 80 bilhões de dólares.

Em 2019, Sequoia China, liderada por Shen, fechou em pouco tempo um fundo de 8 bilhões de dólares para investir em *startups* de estágio inicial. Eu aposto que Neil vai continuar sendo protagonista na cena da internet global.

## **MAIS SOBRE A LISTA MIDAS DA FORBES**

A *Forbes* entrega o prêmio Midas e lança uma lista dos cem melhores investidores de tecnologia a cada ano. Participei da cerimônia de entrega do prêmio no Nasdaq Entrepreneurial Center – prédio vizinho ao escritório da StartSe em São Francisco. Foi uma honra estar na mesma sala que vários membros da realeza do Vale do Silício. No Oscar para a indústria de investimentos em tecnologia, a maioria das pessoas estavam vestidas de jeans e havia pouquíssimas mulheres. O setor de investimentos em tecnologia é um dos que tem menor participação feminina nos Estados Unidos: em 74% dos fundos de investimentos norte-americanos não há mulheres em posições de tomar decisão; 53% dos maiores fundos não tem mulher nenhuma. Esses dados são de Alex Konrad,<sup>46</sup> um dos editores da lista Midas, que explica a metodologia da *Forbes* para compilar a lista Midas: leva-se em consideração os retornos em mais de 4 mil *deals* (negócios) de centenas de fundos de capital de risco.

Incomoda-me demais a falta de representação das mulheres no mundo dos investimentos. Por isso, gostei de ver que no artigo<sup>47</sup> que anunciava a lista deste ano, a *Forbes* incluiu fotos de 36 mulheres se destacando

<sup>46</sup> KONRAD, Alex. "How Neil Shen Built a Winner at Sequoia Capital China". *Forbes*. 2 de abril de 2014. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/alexkonrad/2014/04/02/how-neil-shen-built-a-winner-at-sequoia-capital-china/#da42aac3f4aa>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

<sup>47</sup> "The Midas List". *Forbes*. 2 de abril de 2019. Disponível em: <<https://www.forbes.com/midas/#7e32ce325650>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

em fundos de capital de risco (apesar de só ter nove mulheres entre os cem principais investidores em tecnologia no mundo). Aliás, uma delas foi Emily Melton, que havia investido no San Francisco Deltas, time de futebol que cofundei, que ganhou o campeonato nacional em sua primeira temporada derrotando o New York Cosmos na final e, como a maioria das *startups*, fechou as portas.

Tenho duas grandes apostas para a lista Midas do ano que vem:

- Mais investidores da China!
- Mais investidoras mulheres!

Assim como me incomoda a falta de representação feminina no mundo de investimentos, me incomoda quão pouco a maioria dos brasileiros sabe sobre a China. Lembre-se do nome Neil Shen. Tanto as empresas de tecnologia chinesas quanto os investidores chineses começarão a ser mais conhecidos ao redor do mundo. É importante entender quem são, como pensam e o que os motiva. Para tentar entender e prever seus próximos movimentos no jogo de xadrez da vida, vale a pena estudar atentamente os movimentos passados.

## **HANGZHOU E A CIDADE DOS SONHOS DOS EMPREENDEDORES**

Hangzhou é conhecida na China como o “Paraíso na Terra”. Não estou exagerando. Ao entrar no site da Universidade Zhejiang, universidade de negócios mais antiga da China, é possível ver explicitamente escrito: “[...] localizada em Hangzhou, Paraíso na Terra”. Quando você contar para qualquer chinês que visitou Hangzhou, ele provavelmente vai fazer comentários elogiosos sobre a ex-capital do império. Ou vai perguntar se foi fazer reunião na Alibaba, sediada nessa cidade que fica a cerca de uma hora de trem de alta velocidade de Xangai. Foi em Hangzhou que a China recebeu líderes do mundo todo quando sediou a conferência G-20 em 2016. Mais de 4 mil voluntários ajudaram na organização do evento que também serviu para ajustar a imagem da China no mundo. O show de luzes de Hangzhou é o mais impressionante que já vi na vida – deixa o de Singapura no chinelo.

Hangzhou é a terceira cidade da China com o maior número de unicórnios (atrás apenas da capital Pequim e de Xangai e na frente de

Shenzhen). Em maio de 2019, o número era dezenove de acordo com o Instituto Hurun. São mais unicórnios naquela cidade de cerca de 10 milhões de habitantes que no Brasil inteiro.

Arrisco afirmar que em nenhum outro lugar do mundo a presença do governo para impulsionar *startups* pode ser sentida de maneira tão expressiva quanto em Hangzhou. Em abril de 2018, o governo aderiu a um fundo de 10 bilhões de RMB (isso, com “B” – ou cerca de 5 bilhões reais) para investir em *startups* focadas em *blockchain*.

Hangzhou é o berço para várias iniciativas governamentais que almejam transformar a cidade em um dos principais polos de inovação do mundo que apoia *startups*. Ao redor do mundo, governos apoiam empresas de tecnologia gigantes e já estabelecidas – lembre que os governos locais dos Estados Unidos facilitaram para a fábrica da Tesla e os armazéns/escritório da Amazon; e no Brasil, temos a Zona Franca de Manaus. Em Hangzhou, um dos focos principais é *startups*.

A cidade construiu a Dream Town, região de 3 mil quilômetros e local utópico para empreendedores. Onde antes havia celeiros de grãos, agora se concentram incubadoras, aceleradoras, fundos e espaços modernos na cidade dos sonhos dos empreendedores. Com mais de trinta incubadoras e 1.386 fundos com capital comprometidos de mais de 40 bilhões de dólares, a Dream Town oferece condições quase que inacreditáveis para *startups* e empreendedores do mundo inteiro que passam no seu processo seletivo. O governo também investe milhões diretamente.

Em diversas reuniões, pedi para as pessoas repetirem os benefícios, pois achei que tinha entendido mal o inglês não tão perfeito delas. Veja só: o governo não só aceita investir na *startup*, como também cede escritório de graça, condições de visto preferenciais e chega até a pagar por moradia dos empreendedores selecionados. Tudo isso sem ter nenhuma contrapartida de *equity* (participação no capital social) da *startup*. Um membro do partido me revelou as condições oferecidas para os vencedores de Prêmio Nobel que querem mudar e fazer empresas na Dream Town. Para mim, foi até difícil de acreditar. Chega a ser obsceno.

Essa Dream Town parece boa demais para ser verdade, né!? Em um dos grupos que organizo para ir direto na fonte explorar a inovação na China, vieram membros da imprensa brasileira, que relataram extensivamente sobre a Dream Town. Confira os relatos de jornalistas



do *Valor Econômico*,<sup>48</sup> da *Folha de S.Paulo*<sup>49</sup> e do *Globo*<sup>50</sup> sobre a Dream Town.

E a inovação em Hangzhou não termina por aí. Em 2017, a cidade de Hangzhou inaugurou a AI Town (cidade da inteligência artificial), no coração da Future Technology City em Hangzhou (cidade de tecnologia do futuro), próxima ao Dream Town e à renomada Universidade Zhejiang. Na cerimônia de lançamento, o secretário-geral do Partido Comunista (CPC) prometeu investimentos bilionários na AI Town.

O governo de Zhejiang, província da qual Hangzhou é a capital, promete investir mais de 500 bilhões de RMB (cerca de 250 bilhões de reais) em cem centros de inovação, como AI Town e Dream Town, para transformar a região na líder em inovação e atrair os melhores empreendedores e *startups* da China e do mundo. Algumas das outras faraônicas já construídas e em funcionamento: E-Fashion Town (cidade da e-moda), Autonomus Vehicle Town (cidade dos veículos autônomos), Mobile Gaming Town (cidade dos jogos para dispositivos móveis), IoT Town (cidade da internet das coisas).

Está decidido: uma das mais belas cidades da China será um dos principais polos de inovação no mundo. As pessoas mudam para cá não só pelas facilidades referentes ao acesso ao capital, à burocracia mais simples, menos impostos, mas também por encontrarem melhor talento aqui. O governo se esforça para criar esse círculo virtuoso para os empreendedores. Conversei com europeus, africanos e pessoas do Oriente Médio que mudaram para Hangzhou para tocar suas empresas – aqueles benefícios prometidos pelo governo são verdadeiros. Comparado com Shenzhen e Xangai, veremos menos *laowais* (estrangeiros) em Hangzhou e as pessoas tendem a falar menos (e pior) inglês.

Além do capital, pesquisa acadêmica da mais alta qualidade é essencial para a construção de um ecossistema de inovação maduro. O

<sup>48</sup> ADACHI, Vanessa. "A China acelera para dominar a inovação". *Valor Econômico*. 23 de novembro de 2018. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/brasil/5995683/china-acelera-para-dominar-inovacao>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

<sup>49</sup> SOPRANA, Paula. "China deixa cópia e cola e busca liderança em tecnologia". *Folha de S.Paulo*. Dezembro de 2018. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/12/china-deixa-copia-e-cola-e-busca-lideranca-em-tecnologia.shtml>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

<sup>50</sup> SORIMA NETO, João. "China usa recursos públicos para criar celeiro de *startups*". *O Globo*. 6 de janeiro de 2019. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/china-usa-recursos-publicos-para-criar-celeiro-de-startups-23349575>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

Vale não seria o Vale sem a presença de Stanford e de Berkeley. Israel não seria a “Startup Nation” (Nação *Startup*) sem a Technion e a Universidade de Tel-Aviv (TAU). Enquanto em Shenzhen são as empresas que investem milhões de dólares e milhares de funcionários em pesquisa e desenvolvimento, o ambiente acadêmico de Hangzhou traz o ar utópico e sonhador típico do ambiente universitário.

Embora a cidade tenha passado por muitos desenvolvimentos urbanos recentes, ainda mantém seu patrimônio histórico e cultural. Hangzhou é o lar para a versão chinesa de Romeu e Julieta. A primeira vez que eu fui para Hangzhou foi em 2011. Naquela época, conheci apenas o lado turístico da cidade, uma das mais visitadas do país e berço do West Lake, apontado pela Unesco como patrimônio da humanidade. Ao lado do lago, há uma área cênica com pagodes históricos, locais culturais como templos e colinas, incluindo a montanha Phoenix. Um dos maiores estúdios de filmagem a céu aberto do mundo, o Hengdian World Studios ou Chinawood, fica muito próximo de Hangzhou. Há muito para explorar em termos turísticos e culturais em Hangzhou.

A Dream Town não é a única cidade chinesa a construir parques tecnológicos e a ceder condições extremamente interessantes para empreendedores nacionais e estrangeiros. Fui convidado para dar palestras sobre oportunidades da nova economia no Brasil em Chengdu, Chongqing e Qingdao. Membros do partido dessas três cidades me chamaram para conversar e ofereceram condições similares às oferecidas em Hangzhou. Também foram comigo João Ricardo Ng Roldão, acionista dos Supermercados Roldão, e Rodrigo Streishorst, empreendedor em série com *startup* promissora em AI, GOT IT – se parecer bom demais para ser verdade, fique à vontade para perguntar diretamente a eles.<sup>51</sup>

## **POR QUE A CHINA SERÁ LÍDER EM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL?**

Se você considera inteligência artificial (IA ou AI em inglês) um termo muito distante do seu dia a dia, “coisa de nerd” ou “algo impossível de entender”, lembre-se de que quem sabia enviar um e-mail ou usar uma planilha de Excel trinta anos atrás também era chamado de futurista. E a velocidade

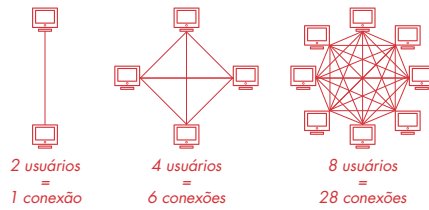
<sup>51</sup> O LinkedIn do João Ricardo Ng Roldão está disponível em: <<https://www.linkedin.com/in/jo%C3%A3o-ricardo-ng-rolde%C3%A3o-a20ab4161/>>. O LinkedIn do Rodrigo Streishorst está disponível em: <<https://www.linkedin.com/in/rodrigostreithorst/>>.

de adoção de novas tecnologias está cada vez mais rápida. Compare quanto tempo levou para 50 milhões de pessoas usarem o telefone ou a televisão ou o cartão de crédito com quanto tempo levou para uma nova tecnologia (como o norte-americano Facebook ou a chinesa WeChat) alcançar 50 milhões de usuários. O fundador da Singularity, universidade no campus da Nasa, na Califórnia, popularizou diversas versões do gráfico a seguir:

## TEMPO QUE LEVOU PARA ATINGIR 50 MILHÕES DE USUÁRIOS

O impacto da mudança para digital e o poder dos efeitos de rede

Na era digital, as empresas podem atrair milhões de usuários a uma taxa sem precedentes. Isso é possível através de efeitos de rede, comunicação instantânea e a própria natureza dos produtos digitais.



Fontes: <<https://www.visualcapitalist.com/how-long-does-it-take-to-hit-50-million-users/>>. <<https://blogs.wsj.com/economics/2015/03/13/it-took-the-telephone-75-years-to-do-what-angry-birds-did-in-35-days-but-what-does-that-mean/>>.

Sundar Pichai, CEO do Google, disse: “Inteligência artificial é provavelmente a coisa mais importante que a humanidade já desenvolveu. Eu penso nisso como algo ainda mais profundo do que eletricidade ou fogo”.

Vladimir Putin, líder máximo da Rússia, declarou: “Quem liderar a IA vai dominar o mundo”.

Andrew Ng – ex-cientista-chefe da Baidu (espécie de Google da China), cofundador da Coursera e professor de Stanford – afirmou: “Inteligência Artificial é a nova eletricidade. Cem anos atrás, a eletricidade alterou as principais indústrias. A IA já avançou o suficiente para começar a transformar”.

Quando pessoas desse calibre falam, acho que vale a pena prestar atenção. Tenho como filosofia pessoal tentar sempre “subir nos ombros de gigantes” e aprender com os melhores. Há um consenso de que a inteligência artificial está no centro da próxima revolução tecnológica. No campo de inteligência artificial, as líderes mundiais são certamente a China e os Estados Unidos. A CB Insights, consultoria da nova economia, declara que em IA a China é maior que os Estados Unidos.<sup>52</sup> Kai-Fu Lee, autor do livro *AI Superpowers – China, Silicon Valley and the New World Order* [AI Superpowers, China, Vale do Silício e a Nova Ordem Mundial], deu uma palestra louvável no MIT sobre IA e o futuro do trabalho.<sup>53</sup> Lee completou seu Ph.D em inteligência artificial na prestigiosa Universidade Carnegie Mellon em 1988, trabalhou na Apple, na Microsoft, foi o líder do escritório do Google na China e hoje lidera o Sinovation Ventures, fundo de investimento de capital de risco focado em *startups* em estágio inicial. Ele concluiu que, em grande parte graças aos avanços de IA, carros autônomos serão uma realidade nos Estados Unidos entre 15 e 20 anos, mas na China em apenas dez anos.

Você já dever ter ouvido que “dados são o petróleo da nova economia”. A inteligência artificial existe há mais de cinquenta anos. Entretanto, uma das razões principais para o avanço recente é a quantidade de dados disponíveis. Quanto mais dados, melhor para avançar a inteligência artificial. Sem uma quantidade expressiva de dados, a inteligência artificial tem dificuldade em progredir. A China tem uma população mais de quatro vezes superior à dos Estados Unidos. Além disso, os chineses estão mais habituados a pagar por dispositivos móveis. Em 2016, foram

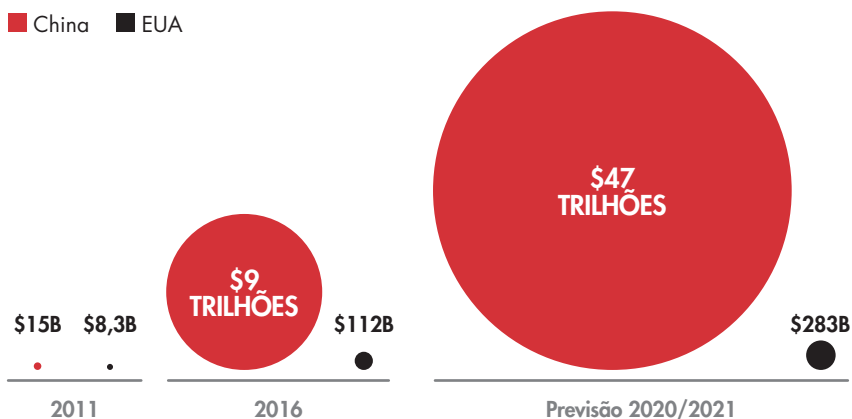
<sup>52</sup> “In AI, China > US”. *CBInsights*. 16 de fevereiro de 2018. Disponível em: <<https://www.cbinsights.com/research/in-ai-china-us/>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

<sup>53</sup> Palestra sobre o futuro do trabalho e IA. Disponível em: <<http://ide.mit.edu/events/ai-and-future-work>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

gastos na China mais de 9 trilhões de dólares em pagamentos por dispositivos móveis (smartphones, tablets etc.) e nos Estados Unidos foram gastos apenas 112 bilhões de dólares – cerca de oitenta vezes menos.

### SEM CONTESTAR

Quando o assunto é pagamentos móveis, a China atropela os EUA



Nota: Previsão para China em 2020, Estados Unidos em 2021. Fonte: *iResearch (China); Forrester (EUA)*.  
Fonte: *Wall Street Journal*

Em outubro de 2018, o Fórum Econômico Mundial (WEF na sigla em inglês) publicou um gráfico revelando que o PIB da China representava 15,4% de toda economia mundial e que havia alcançado 12,4 trilhões de dólares. E o leitor mais atento vai ficar atônito ao lembrar que 9 trilhões de dólares foram transacionados em pagamentos por dispositivos móveis na China em 2016. É importante explicar um detalhe: nem todas as transferências de dinheiro entram para a conta que calcula o PIB de um país. Exemplo: vamos imaginar que o Ricardo foi levar a Madison e a Sophia para jantar. A conta deu 3 mil RMB e o Ricardo pagou a conta inteira para o restaurante. Depois, tanto a Sophia quanto a Madison enviaram suas partes da conta (1 mil RMB cada) para o Ricardo pelo Alipay. No total, 5 mil RMB foram transacionados (3 mil do Ricardo para o restaurante e 2 mil para o Ricardo), porém apenas foi contabilizado na conta do PIB 3 mil RMB pagos para o restaurante. As outras transações não fazem parte da contagem do PIB. Para quem acha inovador pagar com o celular, na China já é normal pagar com o rosto pela identificação facial em vários locais, inclusive o McDonald's e o KFC já aceitam esse tipo de pagamento.

A questão da privacidade também permite que mais dados sejam acumulados na China. Alguns dizem que o governo usa tecnologia de reconhecimento facial em mais de 170 milhões de câmeras em locais públicos, e o número total de câmeras vai saltar para 400 milhões até 2020.<sup>54</sup> Enquanto no Brasil câmeras são usadas para identificar e fotografar placa de carros que cometem infração – como usar o carro em dia de rodízio ou passar do limite de velocidade –, na China as câmeras fotografam o rosto do sujeito infrator, que recebe a multa em casa. Os motoqueiros geralmente não usam capacete e, ao cometer infrações, já recebem a multa em casa. A câmera, armada com IA, identifica a cara, fotografa, e a multa é emitida direto para o endereço da pessoa. Isso também é usado para pedestres que cruzam fora da faixa ou no farol vermelho. Muitas vezes, a imagem de quem cometeu a infração também é exibida em praça pública para explicar para os outros como funciona e também para servir de exemplo. As câmeras em locais públicos também são usadas para multar quem fala ao telefone enquanto dirige. A tecnologia é nova e vem se aperfeiçoando. Houve um caso escandaloso de um camarada que recebeu multa por falar ao telefone enquanto dirigia. A multa chegou à sua casa, acompanhada de uma foto. Ao conferir a foto, ele viu que não estava falando ao telefone, apenas coçando o rosto. Recorreu, não precisou pagar a multa e o caso viralizou. A máquina também erra (ainda).

Uma das empresas líderes em reconhecimento facial é a gigantesca Megvii. Sua plataforma aberta permite a qualquer pessoa desenvolver aplicativos usando seu algoritmo. Em pouco tempo, ela já se tornou a maior plataforma de reconhecimento facial do mundo, com 300 mil desenvolvedores de 150 países. A Megvii conta com essa popularidade para tornar seu sistema o maior e melhor do mundo. Imagine uma Apple Store ou um Google Play, no qual, em vez de baixar apps, você baixe softwares para instalar em suas câmeras e outros aparelhos. Visitamos a matriz da Megvii em Pequim diversas vezes onde me mostraram que suas tecnologias são aplicadas em câmeras de escolas, celulares, cruzamentos, aeroportos, escritórios e até mesmo em cafeterias, que podem interpretar as calorias do que você come e, ao identificar seu rosto, já avisam em seu celular (ou de sua esposa ou de seus pais) quantas calorias você está consumindo.

<sup>54</sup> LIU, Joyce. "In Your Face: China's All-seeing State". *BBC*. 10 de dezembro de 2017. Disponível em: <<https://www.bbc.com/news/av/world-asia-china-42248056/in-your-face-china-s-all-seeing-state>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

Mais de 1 bilhão de pessoas usam WeChat diariamente na China. São mais de 38 bilhões de mensagens enviadas a cada dia. Apenas com IA para as autoridades conseguirem controlar todo esse fluxo de informação. No WeChat, é possível ter grupos de até quinhentas pessoas atualmente. Alguns termos não são autorizados e, se transmitir algo subversivo, você pode ser seriamente punido. Desde 2013, difamação on-line por mensagens ou posts podem ser considerados graves violações das leis, se o post ofensivo for clicado mais de 5 mil vezes ou encaminhado mais de quinhentas vezes – a pena pode ser até três anos de prisão.<sup>55</sup>

Compare a cooperação das gigantes chinesas com as autoridades locais com aquele caso da Apple recusando publicamente o pedido do FBI de ter acesso ao iPhone do suspeito dos crimes em San Bernardino. O iPhone estava travado com uma senha de quatro dígitos que o FBI não conseguiu decifrar. O FBI queria que a Apple criasse uma versão especial do iOS que aceitasse uma combinação ilimitada de senhas eletronicamente, até que a correta fosse encontrada. Mas a Apple recusou alegando que uma nova versão desbloqueada do iOS poderia ser muito perigosa. Se mal utilizada, vazada ou roubada, poderia minar a segurança de centenas de milhões de usuários da Apple. Resumindo, a Apple não colaborou com o FBI e seu CEO publicou uma carta aberta dizendo: “Se o governo puder usar o All Writs Act para facilitar o desbloqueio do seu iPhone, ele terá o poder de acessar o dispositivo de qualquer pessoa para capturar dados”. Essa foi a frase usada por Tim Cook, CEO da Apple, para ganhar a opinião nacional. Importante fazer o contraste dessa opinião com qualquer declaração de líderes das grandes empresas de tecnologia chinesas.

Outros fatores essenciais para entender a liderança chinesa em IA incluem a atuação do governo e a quantidade de capital dedicado a essa nova tecnologia. O governo chinês anunciou publicamente sua intenção de ser o principal centro de inovação em inteligência artificial do mundo até 2030. Não sabemos ao certo quanto capital foi investido pelo governo chinês em inteligência artificial, mas tanto a cidade de Xangai<sup>56</sup> quanto a de Tianjin anunciaram a criação de fundos de investi-

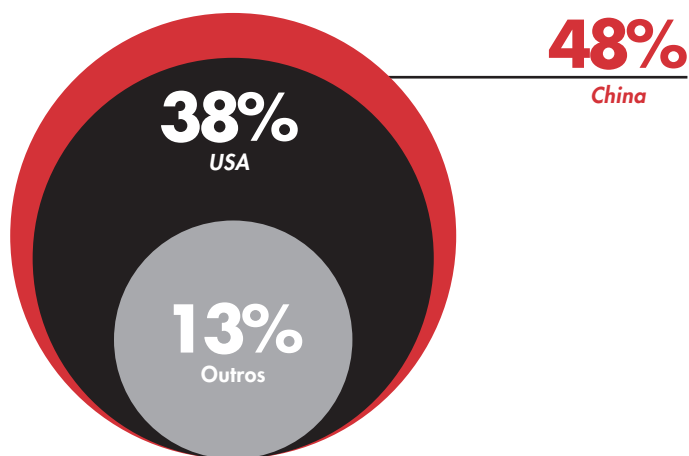
<sup>55</sup> WANLI, Yang. “Online Rules to Focus on Chat, Public Accounts”. 8 set. 2017. Disponível em: <[http://english.gov.cn/news/top\\_news/2017/09/08/content\\_281475843915377.htm](http://english.gov.cn/news/top_news/2017/09/08/content_281475843915377.htm)>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

<sup>56</sup> “Shanghai to Set Up Multi-Billion-Dollar Fund to Develop AI”. *China Daily*. 18 de setembro de 2018. Disponível em: <<http://www.chinadaily.com.cn/a/201809/18/WS5ba0ade9a31033b4f4656be2.html>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

mentos dedicados a IA no valor de 100 bilhões de RMB cada – ou seja, mais de 100 bilhões de reais em apenas duas cidades.<sup>57</sup> Empresas de inteligência artificial na China receberam mais investimentos do que empresas de IA nos Estados Unidos e também desenvolveram quatro vezes mais patentes relacionadas a IA que os norte-americanos.<sup>58</sup> As gigantes Baidu, Tencent e Alibaba (apelidados de BAT) possuem capital e outros recursos para competirem com as gigantes norte-americanas por talentos globais na área de IA. Em contraste, as FAMGA (Facebook, Amazon, Microsoft, Google, Apple) não possuem apoio governamental e competem entre si em diversos segmentos.

### CHINA DOMINA INVESTIMENTO EM IA

EUA vs China em capital total por startups em 2017



Fonte: CB Insights.

<sup>57</sup> JING, Meng. "Tianjin City in China Eyes US\$ 16 Billion Fund For AI Work, Dwarfing EU's Plan to Spend US\$1.78 Billion". *South China Morning Post*. 16 de maio de 2018. Disponível em: <<https://www.scmp.com/tech/innovation/article/2146428/tianjin-city-china-eyes-us-16-billion-fund-ai-work-dwarfing-eus-plan>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

<sup>58</sup> "China AI Startups Scored More Funding Than America's Last Year". *MIT Technology Review*. 14 de fevereiro de 2018. Disponível em: <<https://www.technologyreview.com/the-download/610271/chinas-ai-startups-scored-more-funding-than-americas-last-year/>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019. SCHUBERT, Maximilian. "What You Need to Know About Venture Capital in China." 14 nov. 2018. Disponível em: <<https://www.chinatechblog.org/blog/what-you-need-to-know-about-venture-capital-in-china>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.



O Google não funciona na China desde 2010. Mas a gigante de Mountain View anunciou em dezembro de 2017 que abriria um centro de inteligência artificial em Pequim. Por quê? Pois as empresas da nova economia sabem que seu ativo mais importante são pessoas, e o Google foi em Pequim buscar o melhor arsenal possível para ganhar a guerra por talentos. A estratégia de recrutamento mais usada tem sido pagar salários astronômicos para os talentos, como se fossem jogadores de NBA.<sup>59</sup> Google, Facebook, Apple, Amazon, Uber e outros desembolsam ofertas de emprego deslumbrantes para atrair os melhores para trabalharem em equipes que desenvolvem tecnologias de reconhecimento facial, assistentes digitais e carros autônomos. Recém-formados e Ph.Ds em Machine Learning e Data Science podem ganhar mais de 300 mil de dólares por ano no seu primeiro ano na empresa. Além da indústria de tecnologia, outras pagam salários exorbitantes para especialistas em tecnologia como: bancos, montadoras de automóveis e empresas farmacêuticas. Na China, há qualidade, quantidade e preços mais atraentes para contratar a única arma que pode fazer você ganhar essa guerra.

Aqui em Xangai, escuto que a IA terá implicações em todas as empresas. Praticamente todos os *pitches* (apresentações) de *startups* locais mencionam a IA como parte essencial da sua estratégia. Mas preciso fazer um desabafo: a IA me faz pensar em como os adolescentes encaram o sexo. Vários estão curiosos e não conseguem parar de falar sobre isso, alguns até já experimentaram, mas poucos entendem realmente como funciona. Há também um consenso de que em pouco tempo será parte essencial da vida deles – algumas linhas da Psicologia defendem que o ímpeto sexual é uma das principais motivações do ser humano. Quando alguém me pergunta uma habilidade que eu recomendaria aprender, a resposta é óbvia. Estude sobre inteligência artificial, simplesmente há mais demanda do que oferta de profissionais qualificados nessa área que traz e trará implicações em todos os setores da economia.

Nessa nova economia em que vivemos, as coisas mudam em uma velocidade avassaladora. O primeiro iPhone foi lançado há pouco mais de dez anos. Hoje é difícil imaginar nossas vidas sem smartphones. Os exemplos mais banais de como a IA já faz parte em nosso dia a dia são:

<sup>59</sup> KHAN, Jeremy. "Sky-High Salaries are the Weapons in the AI Talent War." *Bloomberg*. 13 de fevereiro de 2018. Disponível em: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-02-13/in-the-war-for-ai-talent-sky-high-salaries-are-the-weapons>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

nas recomendações de filmes do Netflix, na *timeline* do Facebook, quando você fala com a Siri ou a Alexa, quando você compra na Amazon, ao ouvir música no Spotify, em suas buscas no Google, nos portais de notícias das principais publicações do mundo etc. Na China, é um pouco mais futurista e há cidades como Hangzhou, que já deixam a IA decidir quando os faróis estarão vermelhos ou verdes; crianças já aprendem inglês de maneira personalizada em seus smartphones; algumas empresas usam a IA para oferecer empréstimos de dinheiro sem envolver nenhum humano. Em breve, a IA estará nos serviços médicos, na sua geladeira, no jeito que você estuda, nas câmeras, nas guerras... será como o smartphone, onipresente. E várias dessas tendências serão iniciadas na China.

Quando olhamos para o futuro, as implicações econômicas do uso de IA são quase infinitas. McKinsey revelou que 800 milhões de trabalhadores serão substituídos por máquinas automatizadas até 2030.<sup>60</sup> Países menos desenvolvidos e com menos recursos para investirem em robótica ficarão para trás. Será como uma transição que ocorreu no começo do século XX quando as pessoas começaram a migrar em grande escala do campo para as cidades. Nem tudo será apocalíptico, assim como a introdução do computador pessoal gerou novos empregos em 1980, a era do IA trará oportunidades que nunca existiram. Falando em emprego, na China, mais de 25% dos trabalhadores ainda estão no campo e cerca de 25% trabalham em produção industrial. Nos Estados Unidos, apenas 2% da mão de obra está no campo, visto que o número de pessoas por metro quadrado que trabalha no campo é extremamente menor em razão da maior automação; e cerca de 18% dos trabalhadores norte-americanos estão no setor de produção industrial.

Diferentemente da revolução industrial, na revolução da IA os trabalhos mais simples não serão automaticamente eliminados pelas máquinas. Os mais rotineiros, sim, mas a eliminação dos mais manuais será mais complicada. É muito mais fácil construir complexos algoritmos de IA do que robôs inteligentes. O cerne dessa lógica é um princípio conhecido como Paradoxo de Moravec, que aprendi com Kai-Fu Lee. Hans Moravec, especialista em inteligência artificial e robótica, chegou em uma verdade fundamental sobre a combinação dos dois: ao contrário das suposições populares, é relativamente fácil para a IA imitar o poder intelectual de alto

<sup>60</sup> "Robot Automation Will 'Take 800 Million Jobs by 2030'." BBC. 29 de novembro de 2017. Disponível em: <<https://www.bbc.com/news/world-us-canada-42170100>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

nível de um adulto, mas é muito mais difícil ensinar a um robô a percepção e as habilidades sensório-motoras de uma criança. Os algoritmos são infinitamente superiores aos seres humanos quando se trata de fazer previsões complexas. Enquanto a IA pode vencer os melhores seres humanos no xadrez e diagnosticar câncer com extrema precisão, os robôs ainda não conseguem realizar as simples tarefas de limpeza de uma empregada de hotel de maneira mais eficiente que um ser humano. Resumindo, a IA já é fabulosa para pensar, robôs ainda são ruins em movimentar seus dedos.

O que mais me alarma em relação ao uso massivo de IA é sua tendência de monopólio. Obviamente para ter uma boa IA, precisa-se de muitos dados para treinar as máquinas. E nenhum país no mundo consegue gerar tantos dados quanto a China, não só pelo seu tamanho, mas também porque a privacidade é encarada de modo distinto no país. De maneira menos óbvia, me assusta que, com a IA, o tal do “*winner takes all*” será levado ao extremo. Os mais puros defendem que, graças à internet, nunca foi tão barato começar um novo negócio. No entanto, essa mesma internet, que era para ser um local que dava oportunidades para mais pessoas, em poucos anos gerou impérios monopolísticos que se tornaram algumas das maiores empresas do mundo. O Google domina ferramentas de busca, o Facebook manda nas redes sociais e a Amazon é a líder suprema em e-commerce. Eu tenho receio de que a IA vai destruir os mecanismos de competição que estamos acostumados e vai criar alguns poucos vencedores donos de monopólios. As leis antitruste dos Estados Unidos, que servem para parar os monopólios, encontrarão problemas para funcionar, pois exigem prova de que o tal monopólio prejudica os consumidores. Esses potenciais monopólios de IA vão entregar serviços melhores e mais baratos, uma vez que terão muito mais eficiência e ganhos de produtividade quase que inimagináveis. Monopólios em IA podem baixar os preços e concentrar os lucros, aumentando a desigualdade ao mesmo tempo. Imagine quão lucrativo o Uber não seria se não tivesse que pagar seus motoristas? Imagine os lucros da Apple se não tivesse que pagar trabalhadores para fazer seus iPhones? Ou se o Walmart não pagasse seus caixas registradores, seus motoristas de ônibus e seus empregados em seus armazéns? Hoje, o Walmart emprega mais de 2,2 milhões de pessoas.<sup>61</sup> Quantas pessoas empregará depois da implementação massiva de IA?

<sup>61</sup> Disponível em: <<https://corporate.walmart.com/newsroom/company-facts>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

A IA gera pânico quando pensamos em suas implicações para guerras futuras. Talvez a próxima guerra seja a última. No futuro, será tão barato desenvolver IA, que será muito fácil usá-la para atacar seriamente um inimigo. Imagine um drone do tamanho de uma abelha capaz de atirar e matar seres humanos. Esse exemplo do drone é um dos mais fáceis de imaginar, os mais macabros não terão dificuldades em agonizar sobre um possível e assustador futuro com robôs bélicos inteligentes. Os relatórios dos militares chineses já falam em armamentos e tecnologia militar “inteligenciada” (智能化) ou “com inteligência”. Jack Ma,<sup>62</sup> que afirma ser um terço empreendedor, um terço *showman* e um terço estrategista de negócios, disse em Davos:<sup>63</sup>

A primeira revolução tecnológica causou a Primeira Guerra Mundial e a segunda revolução tecnológica causou a Segunda Guerra Mundial. A IA é a terceira revolução. Mas, se existir uma Terceira Guerra Mundial, acho que deveria ser contra doenças, poluição e pobreza, não contra nós mesmos... Inteligência artificial, *big data* é uma ameaça para os seres humanos. Eu acho que a IA deveria apoiar os seres humanos. A tecnologia deve sempre fazer algo que ajude a dar poder para as pessoas, e não tirar o poder das pessoas. O computador sempre será mais esperto do que você; eles nunca esquecem, nunca ficam bravos. Mas os computadores nunca podem ser um homem sábio.

Israel é indiscutivelmente um dos polos mundiais de inovação. Quando pensamos em Israel, é óbvio entender que várias das inovações são criadas primeiramente para uso militar e depois adaptadas para uso civil, e então exportadas para o mundo todo. Em Israel, homens e mulheres servem no exército (homens por três anos e mulheres por dois anos) e a cada ano fazem um período de reciclagem de um mês no exército, até

<sup>62</sup> BROWNE, Ryan. “Alibaba’s Jack Ma Suggests Technology Could Result in a New World War.” *CNBC*. 23 de janeiro de 2019. Disponível em: <<https://www.cnbc.com/2019/01/23/alibaba-jack-ma-suggests-technology-could-result-in-a-new-world-war.html>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

<sup>63</sup> MAJOR, Mario L. “Alibaba Founder Jack Ma Says AI is a Big Threat to Humans and it Will Kill Many Jobs.” 26 de janeiro de 2018. Disponível em: <<https://interestingengineering.com/alibaba-founder-jack-ma-says-ai-is-a-big-threat-to-humans-and-it-will-kill-many-jobs>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

completarem 40 anos. O empreendedor de Israel cria empresas para o mercado global, pois seu país possui menos de 9 milhões de habitantes – mesmo se forem líderes nacionais, o mercado é tão pequeno que não geraria tanta riqueza. Faço questão de destacar Israel para assimilarmos facilmente que algo semelhante acontece na China (e no resto do mundo). O que vai impactar o seu dia a dia pode ter começado com fins bélicos.

Em 2018, o governo chinês anunciou que a Baidu, a Alibaba, a Tencent, a iFlytek e a SenseTime eram oficialmente as campeãs nacionais em IA.<sup>64</sup> Essa classificação coloca essas empresas em posições privilegiadas para a definição de padrões técnicos nacionais e também proporciona confiança de que não seriam ameaçadas pela concorrência de empresas estatais. Em dezembro de 2018, o cofundador da SenseTime, Bing Xu, disse: “Temos muita sorte de ser uma empresa privada que trabalha com uma tecnologia que será fundamental nas próximas duas décadas. Historicamente, os governos dominariam tecnologias nucleares, de foguetes e comparáveis e não confiariam em empresas privadas”. Ao comparar explicitamente a IA à tecnologia nuclear e de foguetes, Xu parece estar se referindo ao papel crítico da IA no futuro da segurança nacional. O preço que SenseTime e os outros campeões nacionais em IA pagam para terem permissão para dominar essas tecnologias é a ampla cooperação com as autoridades de segurança nacional da China.

## **RATIO, O ROBÔ BARISTA**

Pense em sua jornada para consumir um cafezinho enquanto está se deslocando longe de casa. Mudou muito de como seu avô experienciava isso? Você ainda encara fila? Ainda fica esperando o garçom para fazer o pedido? Ou fica na fila?

Na RATIO, em Xangai, imagine que não há baristas, não se aceita dinheiro nem cartão e a jornada é a seguinte: você escaneia um miniprograma dentro do WeChat, faz o pedido e o pagamento em seu celular, o braço de um robô prepara seu drinque ou seu café e você recebe em sua mesa. A RATIO permite personalizar sua bebida nos mínimos detalhes. Imagine que gostaria do seu café com 37 mililitros de leite, 50 mililitros

<sup>64</sup> ALLEN, Gregory. Understanding China's AI Strategy. 6 fev. 2019. Disponível em: <<https://www.cnas.org/publications/reports/understanding-chinas-ai-strategy#fn3>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

de café, 3 gotas de mel e um quinto de xícara de açúcar. Seu amigo gostaria de um café americano com 60% de água, 30% de café e 10% de licor de cacau. Ou então você não quer pensar muito e quer apenas degustar um coquetel feito por algum famoso *bartender* (antes da RATIO, eu não sabia que havia *bartenders* famosos). Seu pedido personalizado é preparado por um braço de robô automático em menos de noventa segundos. Seu pedido vai do seu celular direto para o robô e fica registrado para facilitar a contabilização de seus pontos de fidelidade quando voltar, com zero esforço adicional. Ah, também é 20% mais barato do que o Starbucks e 50% mais barato que os bares de hotéis cinco estrelas.

Uma vez que o pedido é feito por robô, você não precisa se preocupar se seu barista vai errar e exagerar no açúcar da sua caipirinha ou se ele vai julgar suas estranhas preferências (leite de soja com gin!); o dono do estabelecimento não se preocupa se o barista chega atrasado, de mau-humor, faz hora extra, erra nas porções, serve bebidas grátis para amigos etc.

Seu telefone parece saber tudo sobre você, então saber como você bebe seu mojito não deve ser tão complicado. A experiência parece algo saído de um filme futurista. Mas o fundador da RATIO, Gavin Pathross, garante que os robôs e a IA não estão aqui para substituir humanos, eles são apenas melhores que os humanos na execução de trabalhos repetitivos. A ideia por trás da obsessão da RATIO com a precisão é que não há duas paletas de paladar iguais. A grande tendência que a *startup* segue é a personalização em massa: tecnologia aplicada permite que quase que sem custos adicionais possamos personalizar os mais diversos produtos. No passado, customização era o oposto da massificação por causa dos altos custos. Quando eu era criança, apenas o Romário e outras superestrelas tinham chuteiras feitas sob medida. Hoje, nas lojas varejistas japonesa UNIQLO, qualquer um pode mandar imprimir qualquer imagem no moletom (como desenho de sua sobrinha) e o produto chega em três dias, com baixíssimo custo adicional. Não muito longe da primeira loja da RATIO em Xangai, encontramos uma loja da Nike que permite que, por apenas cerca de 25 dólares, cada um pode personalizar seu próprio tênis.

O negócio é tão futurista que Jack Ma encomendou um braço para implementar no Alibaba Future Hotel em Hangzhou, ao lado de um dos principais campus da Alibaba. No dia dos solteiros (11 de novembro), a empresa foi uma das selecionadas para mostrar suas inovações, e a foto de Jack Ma conferindo o robô e conversando com o fundador Gavin

Pathross foi a que gerou mais *likes* em seu WeChat.

Gavin, fundador da RATIO, foi CTO da Yum Brands, dona de marcas como Pizza Hut, Taco Bell, KFC, com mais de 6 mil estabelecimentos apenas na China. Ele identificou que a robotização no setor alimentício é uma tendência que não pode ser impedida na China e no mundo. Seu plano é vender braços de robô com tecnologia embarcada por meio de franquias. Do mesmo jeito que o Spotify aprende seus gostos musicais e lhe recomenda músicas que provavelmente você vai curtir e o Netflix faz o mesmo com filmes, a RATIO busca fazer isso com bebidas. Gavin explica que “muitas pessoas que trabalham como baristas apenas apertam um botão. E vão servir o café. Você pode imaginar a margem de erro e de desperdício envolvido em cada drinque. Os robôs são melhores nessas atividades repetitivas. Não vai dar para competir”.

A robótica, um dos segmentos do futuro, já tem a China como uma das pioneiras. Em 2016, 35% de todas as patentes registradas no mundo vieram da China, que investiu mais de 10 bilhões de dólares nesse setor.

Como conheci a RATIO? Um dia, chegando ao belo shopping Raffles City, parei para apreciar lindos buquês de flores. Aqui na China, quando um novo estabelecimento comercial abre, é normal colocarem chamativos ramalhetes na porta. Quando cheguei e vi aquele impressionante robô, quis experimentar. O novo me atrai demais. Enquanto degustava meu café, um cara de Singapura começou a me fazer perguntas sobre o que eu mudaria na loja, se eu estava gostando etc. Era Gavin, o fundador. Rapidamente nos tornamos amigos de infância, já estávamos em alguns dos mesmos grupos de pessoas relacionadas com inovação em Xangai no WeChat e tínhamos vários amigos em comum. Mesmo com mais de 23 milhões de habitantes, Xangai pode ser uma cidade pequena.

## **MERCADO DE MATRIMÔNIOS**

Na China, o amanhã e o ontem convivem harmonicamente. Caminhando menos de três minutos da futurista RATIO, você pode visitar o passado no mercado de matrimônios, na Praça do Povo, onde centenas de aflitos pais e mães e avós se reúnem aos sábados e domingos. Seguram folhas de papel A4 preenchidas a mão ou impressas com descrições de seus netos e filhos, com altura, idade, salário, formação escolar e breve descrição cheia de elogios. Também há as exigências para a outra metade que estão buscando. Alguns pedem, por escrito,

“história limpa” (leia-se: virgindade). Fotos são raríssimas e geralmente as páginas estão apoiadas em guarda-chuvas. Por exemplo: “Homem nascido em junho de 1987, solteiro, 1,77 metro de altura, 60 quilos, diploma de graduação, boa saúde... ganhou 870 mil yuan líquidos no ano passado, possui dois apartamentos... busca mulher saudável, entre 1,62 e 1,71 metro de altura, entre 46 e 56 quilos, com olhos naturais grandes e redondos”.

Os senhores conversam entre si, há um clima de bom humor no ar enquanto buscam candidatos e candidatas para seus(suas) netos(as) ou filhos(as), geralmente entre 25 e 35 anos, casarem. Eles me explicaram que, para os homens, o mais valioso é quanto dinheiro ganha; e para as mulheres, a idade e a beleza são as coisas que mais importam. Ninguém ali assina os papéis de casamento, o que buscam é marcar o primeiro encontro. Eles se importam com a tradição e estão preocupados, pois geralmente quem está descrito no cartaz não tem irmãos e, se os mais velhos morrerem, ficará sozinho(a). A bizarra política do filho único durou cerca de trinta anos e, além de traumatizar diversas famílias, gerou um excedente estimado em cerca de 42 milhões de homens a mais do que mulheres. Os pais tradicionalmente queriam filhos homens, pois estes colaborariam mais na vida rural – apenas em 2011/2012, a China se tornou um país onde mais da metade da população vive em cidades.

A outra razão para tantos homens a mais é que, tradicionalmente, após o casamento, a mulher entrava para a família do marido e esquecia a própria família. Funcionava assim: no terceiro dia após o casamento, o casal visita a família da noiva para mostrar que ela está fazendo muito bem à do noivo. Para muitas noivas na China antiga, esta poderia ser a última vez que veriam seus pais. Aqui, quando se casa, a noiva passa a pertencer à família do marido. E esse é um dos motivos da preferência dos pais por filhos homens. Quem tinha uma filha mulher criava para perdê-la. Hoje, em muitas regiões da China, isso não é mais uma realidade. Mas ainda não acabou totalmente.

Xangai não é o único local com mercado de matrimônios na China. Minha esposa ainda descreve o mercado de matrimônios como uma das coisas mais bizarras que já viu na vida. Em Shenzhen, encontramos por acaso um mercado de matrimônios parecido com o de Xangai, enquanto caminhávamos em um belo parque da cidade.

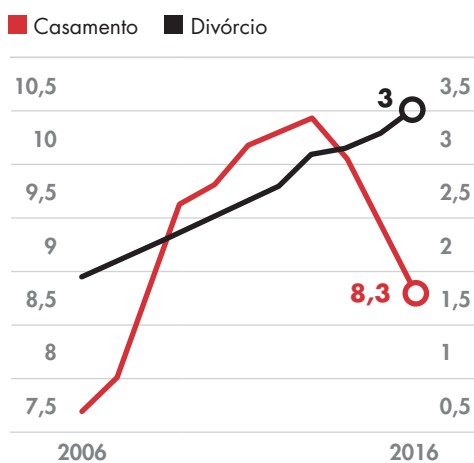
Algumas poucas gerações atrás, na China, a norma era “casar primeiro, se apaixonar depois”. Tradicionalmente, os pais arranjavam



casamentos seguindo o princípio do “janelas e portas que combinam”, ou seja, compatibilidade de situações econômicas e sociais das famílias. Depois da Revolução Comunista, tornou-se normal as unidades de trabalho decidirem quem ia casar com quem e quando. Hoje, há liberdade para escolher com quem se casará, mas há a pressão social para casar antes dos 30. Proporcionalmente, o número de casamentos vem diminuindo nos últimos cinco anos e os divórcios vem aumentando a cada ano nos últimos sete. A sociedade chinesa está em franca mudança. Xangai tem a menor taxa de casamentos por mil pessoas do país todo, com 4,4 a cada mil pessoas em 2018.

### MUDANÇA DE VALORES

Número a cada mil pessoas



Fonte: *Ministérios dos Assuntos Cívicos da China – South China Morning Post (SCMP)*  
 Fonte: <<https://www.scmp.com/news/china/society/article/2109868/marriage-rate-down-divorce-rate-more-chinese-couples-say-i-dont>>.

O Partido Comunista ainda descreve as famílias como os tijolos essenciais da construção da sociedade chinesa. Em dezembro de 2016, Xi disse: “Famílias são as células da sociedade... A sociedade vai estar estável se as famílias estiverem em paz... A sociedade vai ter harmonia se tivermos famílias felizes”. Mesmo assim, o número de divórcios a cada mil pessoas dobrou de 1,46, em 2006, para 3, em 2016, e 3,2, em 2018.

Apesar de praticamente todas aquelas pessoas de mais idade com os cartazes claramente usarem WeChat, aposto que nenhum deles já experimentou drinques da RATIO. Os mais velhos querem ajudar suas famílias, os mais novos acreditam que “enriquecer é glorioso” e seguem acelerando, focados na vida profissional. Eu fiz questão de colocar esses

dados sobre casamento neste breve espaço focado em IA, pois acredito que as implicações da inteligência artificial serão tão profundas que causarão ainda maior distanciamentos entre as gerações. E se os nossos netos aceitarem que é melhor casar com alguém que o IA diz ser melhor para eles? E se os nossos netos tiverem convicção de que seria completa loucura casar com alguém após um tempo de namoro sem ter mais dados para um IA realmente analisar se é o par ideal? Na China, fala-se muito do buraco entre gerações: muitos dos avós passaram fome e nunca tinham visto um estrangeiro até recentemente. Agora convivem com familiares que enxergam sucesso, felicidade e família de maneira extremamente diferente – e também encontram com *laowais* (estrangeiros) de nariz grande e curiosos que lhes perguntam sobre tudo. O passado e o futuro se encontram diariamente no presente aqui na China.

**CAPÍTULO 3**

**○ ESSENCIAL –  
CHINA NO MUNDO**



## CHINA VERSUS ESTADOS UNIDOS

Os Estados Unidos reinaram de maneira hegemônica como a superpotência mundial a partir do pós-Segunda Guerra Mundial. O mundo entendeu e comprou o sonho americano. Com o aumento exponencial do poder e a subsequente influência da China no mundo, precisamos entender o sonho chinês e como a China pensa e interage com o mundo.

Já deve ter ficado claro para o bom leitor que vivemos em uma era com duas superpotências, a China e os Estados Unidos. Achei importante elaborar brevemente em alguns dados-chave do tópico China versus Estados Unidos – independentemente da guerra comercial começada pelo presidente Trump, essa relação continuará relevante e, certamente, terá implicações nos quatro cantos do planeta em todos os setores da economia global.

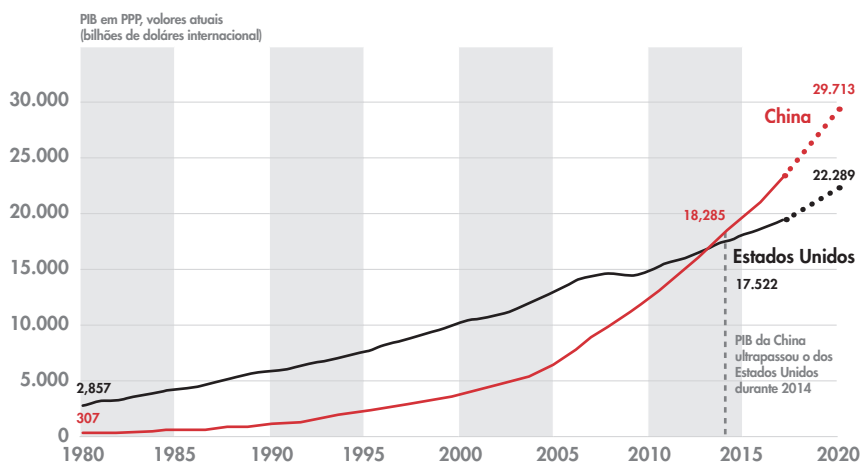
### **Desde 2014, a China é a maior economia do planeta.**

Não estou descrevendo um pesadelo do presidente Trump nem um universo paralelo. Se levarmos em consideração a PPP (Paridade do poder de compra ou *Purchasing Power Parity* na sigla em inglês), em vez do PIB nominal, a China é, de fato, a maior economia do mundo. A PPP

mede quanto determinada moeda pode comprar em termos internacionais, visto que produtos e serviços têm diferentes preços em distintos países. A PPP leva em consideração tanto o custo de vida quanto o retorno dos rendimentos. Ou seja, a PPP conta quanto você precisa ter na China para ter a mesma qualidade de vida que nos Estados Unidos – certamente menos capital é necessário, pois aluguel, alimentação, transporte público, entretenimento e outros itens do dia a dia são, geralmente, mais baratos. Serviços tendem a custar menos na China que nos Estados Unidos, em grande parte por causa dos salários mais baixos.

### CHINA vs EUA: COMPARAÇÃO DO PIB EM PPP (Paridade do Poder de Compra)

Em 2014 o PIB da China em PPP passou o dos EUA

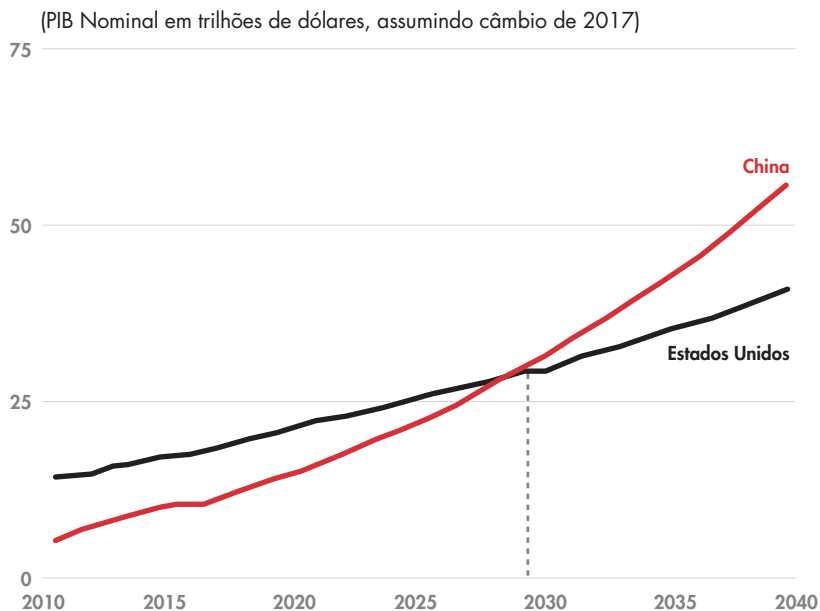


Fonte de dados: IMF World Economic Outlook, October 2018. Análise de dados: MGM Research.  
Fonte: <<https://mgmresearch.com/china-vs-united-states-a-gdp-comparison/>>;

**PIB nominal.** Em termos de PIB nominal, a China ainda está atrás dos Estados Unidos, mas há um consenso entre especialistas de que não é uma questão de SE a China vai ultrapassar os Estados Unidos, mas uma questão de QUANDO isso acontecerá. O Fundo Monetário Internacional (FMI), fundado em 1944 na convenção de Bretton Woods e sediado em Washington, estima que a economia chinesa passará a economia norte-americana até 2030 em termos de PIB nominal.

## QUALIDADE E QUANTIDADE

PIB nominal da China irá passar os EUA em 2030



Fonte: IMF staff estimates.

<https://www.imf.org/en/News/Articles/2018/07/25/na072618-chinas-economic-outlook-in-six-charts>.

A velocidade do crescimento do PIB chinês em termos nominais impressiona.<sup>65</sup>

- Entre 1980 e 2020 – o PIB da China terá crescido 51 vezes *versus* o PIB dos Estados Unidos, oito vezes.
- Entre 1980 e 2020 – o PIB per capita da China terá crescido 36 vezes *versus* o PIB per capita dos Estados Unidos, cinco vezes.

O fator essencial é óbvio para o mais veloz crescimento da China é que sua base era nove vezes menor. Em 2006, a distância entre o PIB nominal da China e o PIB nacional dos Estados Unidos atingiu seu pico. A partir de então, a distância não parou de diminuir.

- Nos 26 anos, entre 1980 e 2006, o PIB da China aumentou em 2,5 trilhões de dólares.

<sup>65</sup> Todos os dados são oriundos do FMI.

“  
ENTRE 1981 E  
2013, A CHINA  
TIROU MAIS DE  
850 MILHÕES  
DE PESSOAS  
DA POBREZA  
(...)  
HÁ UM  
CONSENSO  
GLOBAL ENTRE  
ECONOMISTAS  
DE QUE ESSA  
FOI A MAIOR  
CONQUISTA  
ECONÔMICA  
DE UM PAÍS NA  
HISTÓRIA DA  
HUMANIDADE.

”

- Nos 26 anos, entre 1980 e 2006, o PIB dos Estados Unidos aumentou em 11 trilhões de dólares.
- Nos 14 anos, entre 2006 e 2020, o PIB da China terá aumentado cerca de 15,5 trilhões de dólares.
- Nos 14 anos, entre 2006 e 2020, o PIB dos Estados Unidos terá aumentado cerca de 8,5 trilhões de dólares.

A meu ver, o que importa nessa discussão sobre crescimento da economia é a melhoria na qualidade de vida das pessoas. De acordo com o World Economic Forum<sup>66</sup> (Forum Econômico Mundial), mais de 800 milhões de chineses saíram da pobreza entre 1978 e 2014. O relatório do International Poverty Reduction Center in China (IPRCC) para a ONU<sup>67</sup> traz dados ainda mais impressionantes: a China foi responsável por 76% das conquistas globais no combate à redução da pobreza. De acordo com a linha de pobreza de 1,90 dólar por dia, entre 1981 e 2013, a China tirou mais de 850 milhões de pessoas da pobreza, com a redução do percentual de pessoas vivendo em extrema pobreza de mais de 88%

<sup>66</sup> ECKART, Jonathan. “8 Things You Need to Know about China’s Economy”. World Economic Forum. 23 de junho de 2016. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2016/06/8-facts-about-chinas-economy/>> Acesso em: 20 de agosto de 2019.

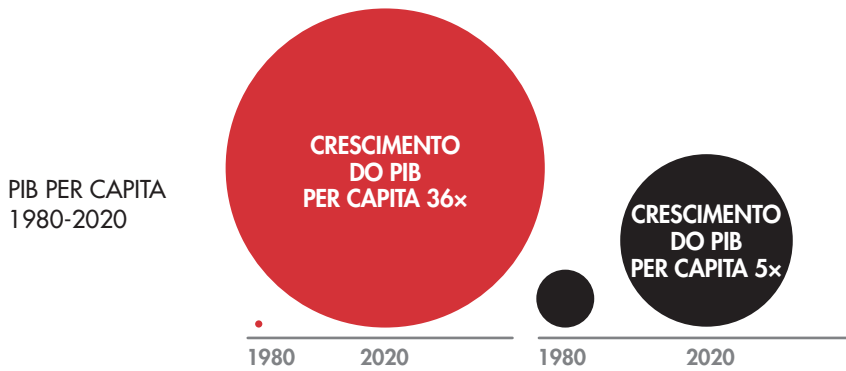
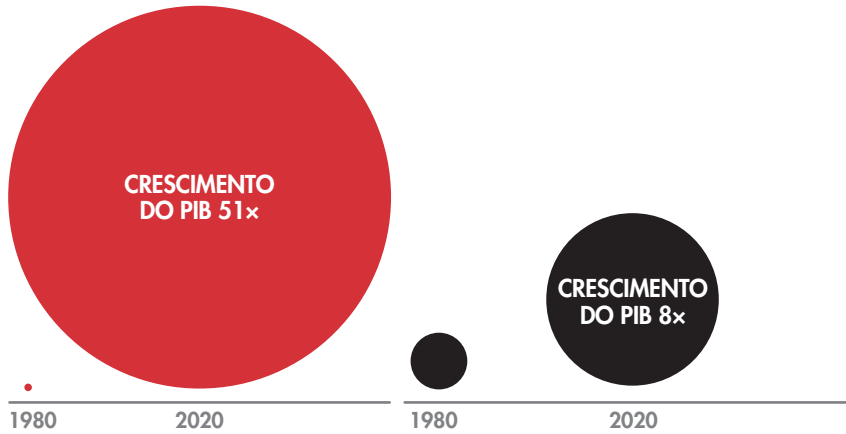
<sup>67</sup> WEIPING, Tan. China’s Approach to Reduce Poverty: Taking Targeted Measures to Lift people Out of Poverty. 18 abr. 2018. Disponível em: <<https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2018/05/31.pdf>>. Acesso em: 20 de agosto de 2019.



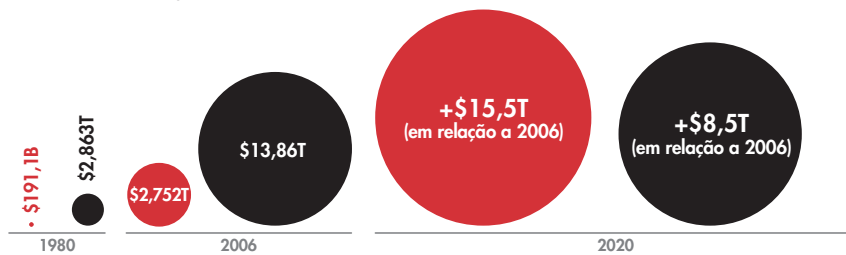
## VELOCIDADE DE CRESCIMENTO DO PIB DA CHINA

Crescimento do PIB e PIB per capita da China e Estados Unidos

■ China ■ EUA



PIB 1980-2006 | 2006-2020

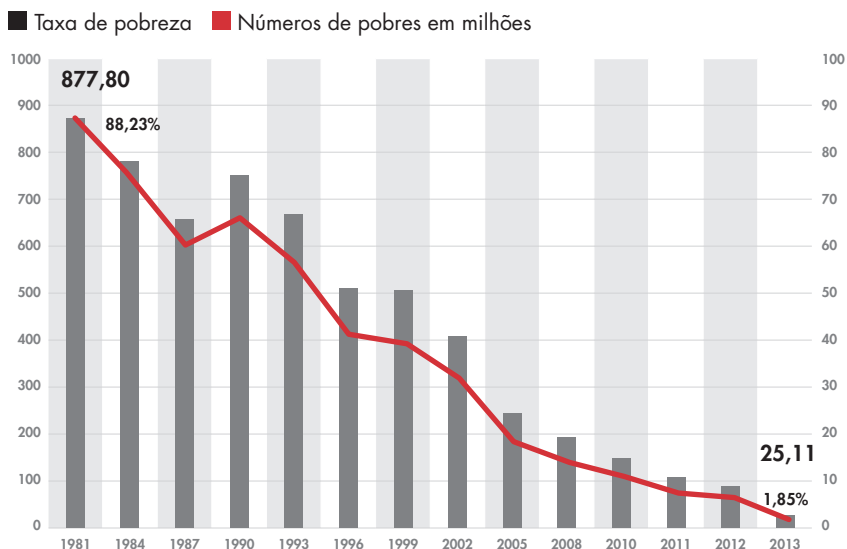


Fonte: Todos os dados são oriundos do MFI.

para menos de 2% da população. Há um consenso global entre economistas de que essa foi a maior conquista econômica de um país na história da humanidade.

### REDUÇÃO DA POBREZA NA CHINA:

Abaixo da linha de pobreza de US\$1,90 por dia



Fonte: Dr. Tan Weiping Deputy director, International Poverty Reduction Center in China(IPRCC) – <https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2018/05/31.pdf>.

Ser ultrapassado pela China no tamanho da economia não significa necessariamente algo negativo para os Estados Unidos. É importante destacar que a liderança norte-americana em PIB per capita em relação à China seguirá intocável por muitos anos. Em termos nominais:

- Em 1980, o PIB per capita na China era 309 dólares *versus*, nos Estados Unidos, 12.553 dólares.
- Em 2020, o PIB per capita na China será 10.971 dólares *versus*, nos Estados Unidos, 67.082 dólares.

A diferença foi reduzida consideravelmente, mas repare que **em 1980 o PIB per capita dos Estados Unidos já era maior que o PIB per capita da China será em 2020**. O PIB per capita da China em PPP alcançará 21.084 dólares em 2020, mais de três vezes menor que os 67.082 dólares dos Estados Unidos. Recomendo ressaltar

esses dados quando aparecer algum profeta do apocalipse da economia norte-americana por perto.

## ARMADILHA DE TUCÍDIDES

Preciso deixar claro que acredito que o fato de a China passar os Estados Unidos como a maior economia do mundo não precisa ser encarado como algo negativo. Mas esse é um tema que preocupa muita gente. Uma delas é professor de Harvard e especialista em Ciências Políticas Graham Allison, que popularizou a **Armadilha de Tucídides**, a qual descreve que quando um poder emergente ameaça destronar uma superpotência, o resultado mais provável é a guerra. Nos últimos quinhentos anos, terminaram em guerra doze dos dezesseis casos (75%) em que um grande poder ascendente ameaçou deslocar uma potência dominante.

“Foi a ascensão de Atenas e o medo que isso incutiu em Esparta que tornou a guerra inevitável.” – Tucídides na *História da Guerra do Peloponeso*

O professor de Harvard defende que se Hollywood estivesse produzindo um filme sobre a China e os Estados Unidos destinados a entrar em guerra, não poderia encontrar melhor protagonista do que o bilionário presidente Donald Trump. Sua aparente insistência em “culpar a China” por muitos dos problemas norte-americanos serve como prenúncio de um final catastrófico para o filme. Washington e Pequim seguirão os trágicos passos da Grã-Bretanha e da Alemanha há um século? Ou encontrarão um jeito de evitar a guerra tão eficazmente quanto os Estados Unidos e a União Soviética fizeram durante a Guerra Fria?

Enquanto a maioria das pessoas se assusta com essa pergunta, alguns decidem agir a respeito. A pessoa que tomou uma posição mais pública em relação à atual **Armadilha de Tucídides** foi Stephen Schwarzman, um dos cem homens mais ricos do mundo, de acordo com a última lista da *Forbes*, e fundador do Blackstone, fundo de investimentos com mais de 430 bilhões de dólares em ativos.

Stephen desembolsou centenas de milhões de dólares, reuniu doações de outros bilionários como Ray Dalio e Son (o homem mais rico do Japão e fundador do SoftBank) e fundou a bolsa de estudos Schwarzman Scholars como rival da prestigiosa bolsa Rhodes. Este foi o maior presente filantrópico com dinheiro estrangeiro na história da China.

Projetado para preparar jovens líderes para servir como ponte entre a China e o resto do mundo, a Schwarzman Scholars é uma bolsa de estudos criada para responder aos principais desafios geopolíticos do século XXI. Os aprovados fazem pós-graduação de um ano em Assuntos Globais na Universidade Tsinghua, conhecida como a principal universidade da China, onde estudaram tanto o presidente Xi Jinping quanto o ex-presidente Hu Jintao. A primeira turma começou em 2016. Cerca de 45% dos estudantes são dos Estados Unidos, 20% da China e o restante de outras partes do mundo. Todos os aprovados ganham a bolsa, moram dentro da universidade e recebem uma ajuda de custo. Tanto o presidente Xi Jinping quanto o presidente Trump enviaram cartas de felicitações, que foram lidas na cerimônia de anúncio de lançamento do programa no Grande Salão do Povo – o coração simbólico do poder político da China.

“A China não é mais um curso eletivo, é um currículo básico”, disse Schwarzman em Pequim. No seio da Universidade Tsinghua, Schwarzman fundou a construção de um edifício que parece uma mini-Harvard. Ao visitar as salas de aula, não saberá se está em Boston ou em Pequim. Lá dentro, a internet é liberada, a livraria possui itens não encontrados em outros locais da China, o firewall chinês não funciona e o local é tratado como uma “região especial de educação”, onde não há limites na liberdade de expressão. O professor Li, proeminente economista e conselheiro do Banco Central da China, garantiu: “Toda e qualquer discussão ali dentro será 100% liberada. Qualquer coisa pode ser discutida”. Ou seja, é um templo do conhecimento que corriqueiramente traz admiráveis palestrantes convidados como CEOs das cem maiores empresas do mundo, ex-presidentes, embaixadores, ex-secretário do tesouro dos Estados Unidos, fundadores de unicórnios e o presidente da NBA.

O conselho consultivo formado para apoiar os estudantes e os professores é composto por: Henry Kissinger (ex-diplomata dos Estados Unidos na China), Tony Blair (primeiro-ministro do Reino Unido por dez anos), Condoleezza Rice (ex-secretária de estado dos Estados Unidos), Nicolas Sarkozy (ex-presidente da França), Colin Powell (aposentado e estrelado general do exército norte-americano), Sir James Wolfensohn (ex-presidente do Banco Mundial) e outros peso-pesados contemporâneos que escreveram o nome na história da humanidade.

O maior jogador de hóquei da história, Wayne Gretzky, disse: “Jogar hóquei é fácil, você só precisa ir até onde o disco estará, você

precisa estar no local certo na hora certa”. Schwarzman explica: “Para me dar bem no meu trabalho, preciso saber quais são as forças cíclicas e geopolíticas”. Ele sabe que o jogo vai passar cada vez mais pela China e deseja que o disco continue rodando sem guerras: “Para a futura estabilidade geopolítica e prosperidade global, precisamos construir uma cultura de maior confiança e compreensão entre a China, a América e o resto do mundo”.

## **BRASIL NA SCHWARZMAN SCHOLARS**

Emigrei do Brasil em 2005 e tenho orgulho de ser brasileiro e apoiar brasileiros. Fico feliz em ver que o Brasil está deixando sua marca nesse prestigioso programa internacional. Há um professor brasileiro que lidera a cadeira de negócios internacionais no programa Schwarzman Scholars e leciona na Universidade Tsinghua. Alessandro Golombiewski Teixeira, que foi eleito pelo *Financial Times* como a personalidade do ano da América Latina em 2008, possui Ph.D em Economia Industrial e Inovação na prestigiosa Universidade de Sussex, na Inglaterra; foi presidente da Apex-Brasil, agência governamental que fomenta exportação e investimentos; e esteve no conselho de empresas como Telemar, Klabin, Suzano e outras.

Tanto o professor Alessandro quanto Eric Coser – um ex-aluno brasileiro que trabalhou no braço internacional da Mobike, unicórnio chinês vendido para a Meituan-Dianping, e retornou ao Brasil para lançar sua própria empresa – me contaram que a Schwarzman Scholars gostaria de receber mais inscrições de brasileiros. Para poder se inscrever, é preciso ser fluente em inglês, ter bacharelado e ter entre 18 e 29 anos. Por favor, conte para os jovens brasileiros sobre essa oportunidade única.

## **CHINA NO BRASIL**

Em 2009, a China tornou-se o maior parceiro comercial do Brasil, destruindo oitenta anos de dominação dos Estados Unidos como nosso maior parceiro. O Brasil era tão dependente da China, que algumas pessoas do mercado financeiro descreviam o Brasil como “derivativo” da China. Derivativos são contratos cujos preços dependem do valor de outro ativo.

“  
DE ACORDO  
COM O  
MINISTÉRIO DE  
PLANEJAMENTO  
DO BRASIL,  
ENTRE 2012  
E 2016, OS  
CHINESES  
INVESTIRAM  
MAIS QUE O  
DOBRO NO  
BRASIL DO QUE  
OS NORTE-  
-AMERICANOS.

”

Essa expressão revela como o desempenho do mercado brasileiro estava vinculado ao da China.<sup>68</sup>

O Brasil representou 55% dos investimentos feitos por empresas chinesas na América Latina entre 2005 e 2018. De acordo com o Ministério de Planejamento do Brasil,<sup>69</sup> entre 2012 e 2016, os chineses investiram mais que o dobro no Brasil do que os norte-americanos.

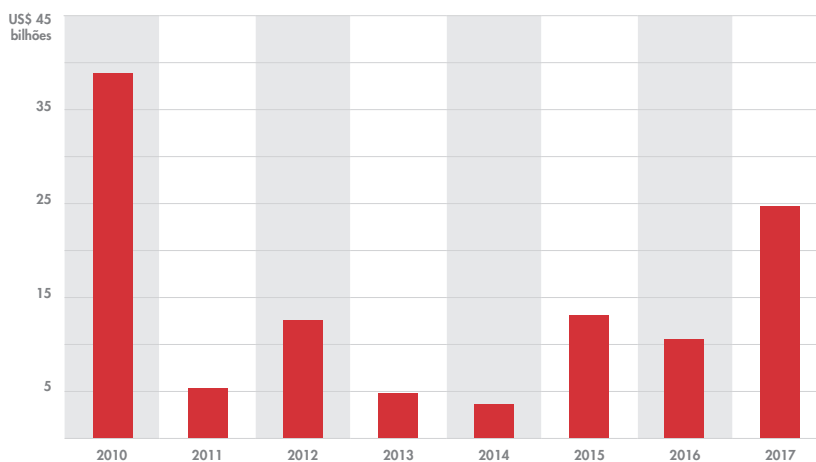
O Investimento Estrangeiro Direto cumulativo chinês (FDI em inglês) na América Latina atingiu cerca de 200 bilhões de dólares em 2017 (incluindo territórios com grandes setores financeiros *offshore*), de acordo com o Bureau Nacional de Estatísticas da China. A região já representa o segundo maior destino para o FDI chinês. No entanto, o comércio entre a China e a América Latina está longe de atingir seu ápice. Em 2015, o presidente Xi Jinping afirmou que o objetivo é fazer o comércio total China-América Latina chegar em 500 bilhões de dólares até 2025, e durante a reunião da Celac em 2018 os oficiais chineses confirmaram o comprometimento verbal do presidente.

<sup>68</sup> Escrevi um breve artigo sobre esse tema para *Forbes* em 2011. GEROMEL, Ricardo. “Is Brazil a Derivative of China?” *Forbes*. 24 de agosto de 2011. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/ricardogeromel/2011/08/24/is-brazil-a-derivative-of-china/#768a61c0719f>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

<sup>69</sup> BILLER, David. “China Expands Brazil Frontier as Investment Grows During Crisis”. *Bloomberg*. 25 de abril de 2018. Disponível em: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-04-25/china-expands-brazil-frontier-as-investment-grows-during-crisis>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

## INVESTIMENTO CHINÊS NO BRASIL

Investimento chinês no Brasil alcançou sete anos de alta em 2017



Fonte: Ministério de Planejamento do Brasil Fonte: Bloomberg

Apenas em 2017, foram 24,7 bilhões de dólares investidos no Brasil, o valor mais alto desde 2010. Esse valor leva em consideração apenas os negócios confirmados e anunciados, portanto a figura real é muito superior. Dois exemplos famosos: primeiro, o negócio entre a DiDi e a 99 não está incluso nesse número, pois foi entre duas partes privadas que não contaram ao mercado o valor exato do negócio entre elas. Segundo, quando a Sinopec comprou 40% da Repsol do Brasil por mais de 7 bilhões de dólares, a transação foi feita por uma subsidiária em Luxemburgo, então não entra nessa conta.

Nos últimos dez anos, o foco da parceria comercial China-Brasil tem sido mais relacionado a ativos da velha economia como portos, telecomunicações, agricultura, recursos energéticos e minerais etc. Alguns dos casos mais famosos:

- A China Three Gorges Corporation adquiriu concessões para operar duas barragens hidrelétricas e dez das barragens hidrelétricas no Brasil em 2015 e 2016.
- A State Grid adquiriu sete empresas brasileiras de transmissão de energia desde 2010 e gastou 8 bilhões de dólares em 2017 para comprar a CPFL, terceira maior provedora de eletricidade do Brasil.
- A chinesa Merchant Port Holding comprou 90% da TCP Participações S.A., operadora do porto mais lucrativo do Brasil, Paranaguá, por 920 milhões de dólares em 2017.

Desde 2009, a China tem sido a maior parceira comercial do Brasil, representando 18,1% do comércio total brasileiro. Em 2016, de tudo o que o Brasil exportou para China, mais de 72% foi relacionado as seguintes *commodities*:<sup>70</sup>

- soja (40,9%);
- minério de ferro (20,8%);
- petróleo (11,1%).

De toda soja exportada no mundo inteiro, 62% vai para a China. Mais de 50% de toda a soja que a China importou veio do Brasil em 2017. Quando trabalhei na Noble Group, sediada em Hong Kong e que chegou a ser uma das cinco maiores *trading houses* do planeta, visitei diversas fazendas de soja no Mato Grosso e portos no Brasil e em outros países da América do Sul. A soja geralmente é transportada para portos em estradas muito pobres, muitas das quais nem sequer são asfaltadas. Para evitar essas estradas horríveis, uma alternativa seria transportar a soja pela ferrovia. No entanto, isso muitas vezes não é viável, pois, no Brasil, existia um monopólio do transporte ferroviário e os preços cobrados eram, muitas vezes, exorbitantes. Eu vivi a precária situação da infraestrutura no Brasil.

É um consenso que o Brasil precisa de muitos investimentos em infraestrutura para ganhar competitividade global e integrar sua produção com cadeias de valor internacionais. A China também está com apetite para esses investimentos, pois tem capital e know-how para elevar a infraestrutura do Brasil para outro patamar – visando ao retorno financeiro e à garantia de sua segurança alimentar e de importação de outros recursos fundamentais. Claramente, o investimento chinês em infraestrutura no Brasil tem potencial para beneficiar todas as partes envolvidas. No entanto, a maioria das pessoas da América Latina e do Brasil, em particular, ainda são muito ignorantes sobre a China. Alguns governos populistas locais também criaram o hábito de manipular o público e tentam usar a China como bode expiatório para avançar seus próprios interesses de curto prazo. Eu nunca vi nenhuma frase de nenhum brasileiro fazer mais

<sup>70</sup> “Soy Source: Brazil’s Share of Soybean Exports to China Hits Record”. *Reuters*. 25 de janeiro de 2018. Disponível em: <<https://www.reuters.com/article/us-china-economy-trade-soybeans/soy-source-brazils-share-of-soybean-exports-to-china-hits-recordidUSKBN1FE111>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.



barulho na China do que quando o então candidato a presidência do Brasil, Jair Bolsonaro, disse: “Chineses podem comprar no Brasil, só não podem comprar o Brasil”. Pode ter sido parte de uma estratégia de negociação, mas, independentemente das causas por trás daquela frase, ela impactou.

A primeira onda de investimentos da China<sup>71</sup> no Brasil buscava garantir segurança alimentar para sua população de mais de 1 bilhão de pessoas e concentrava-se majoritariamente em *commodities*. Tanto a China quanto o Brasil estão alinhados para que os investimentos chineses no Brasil sejam bem-sucedidos. Para tanto, o Brasil e a China criaram juntos o fundo CLAI, de 20 bilhões de dólares. A China colocou 15 bilhões de dólares e o Brasil, 5 bilhões de dólares, e decidirão juntos como o capital chinês pode encontrar projetos no Brasil que beneficiam os dois países. Jorge Arbache, que teve posição de liderança nesse fundo, disse:

Com investimentos compartilhados tanto pela China quanto pelo Brasil, as decisões também serão tomadas conjuntamente. Além disso, não será exigida participação de empresas chinesas nem compra obrigatória de materiais da China. Assim, aumentamos as chances de os projetos saírem do papel.

Se seu projeto for grande o suficiente, você pode se inscrever on-line. Tecnologia é uma das áreas em que o fundo CLAI foca. A segunda onda de investimentos da China no Brasil vai além das *commodities*. Já começou a chegar com força no Brasil esse tsunami de inovação chinesa, com seus mais de duzentos unicórnios e diversas empresas maduras de tecnologia se internacionalizando. A seguir, alguns exemplos emblemáticos:

<sup>71</sup> Anecdota irresistível do começo da relação comercial entre o Brasil e a República Popular da China: enquanto Jânio Quadros renunciava, seu vice-presidente João Goulart estava em visita não oficial à China. Quando os militares assumiram o poder no Brasil, uma missão comercial de chineses tinha acabado de chegar para estabelecer escritório representativo no Rio de Janeiro. O novo regime militar prendeu os diplomatas chineses, os acusando de espionagem, e os deportou de volta para a China comunista. É dito que esses mesmos chineses que haviam sido deportados foram quem recebeu a missão de brasileiros em Pequim dez anos depois para assinar as novas relações diplomáticas entre os dois países.

- **Peixe Urbano**, espécie de Groupon do Brasil, foi adquirido pela **Baidu**, líder em busca da China.
- **Stone**, *fintech* brasileira com capital aberto nos Estados Unidos, recebeu investimentos da **Alibaba**.
- **Yellow**, que lançou bicicletas compartilhadas no Brasil (*copycat* da pioneira OFO chinesa), levantou fundos do **GGV**,<sup>72</sup> fundo global com grandes operações na China.
- **Monashees**, emblemático fundo de capital de risco (VC) brasileiro fundado pelos meus amigos, o palmeirense Eric Acher e o são paulino Fabio Igel, levantou capital da **CreditEase**, conglomerado de *fintech* chinesa.
- **Trocafone**, especializada em compra e venda de smartphones, recebeu verdinhas da **Aihuishou**, chinesa revendedora e recicladora de produtos eletrônicos.
- **99** tornou-se o primeiro unicórnio brasileiro graças à aquisição da **DiDi**, que faz mais corridas na China que o Uber faz no mundo todo.
- **Psafe**, *startup* que desenvolve soluções de segurança, performance e privacidade, recebeu capital da **Qihoo 360**, empresa chinesa listada na bolsa de Nova York e muito conhecida pelo seu antivírus.
- **Nubank**, o banco digital brasileiro fundado por ex-sócio da Sequoia, levantou cerca de 180 milhões de dólares da **Tencent**.

Muitas empresas da nova economia da China também decidiram entrar no mercado brasileiro de maneira mais direta. Seguem alguns exemplos:

### Fosun

Um dos conglomerados mais diversificados da China. Investiu em algumas emblemáticas empresas como **Cirque du Soleil**, **Club Med**, **Thomas Cook Group** e muitas outras ao redor do mundo (Israel, Alemanha, Índia, Japão, França, Itália, Portugal, Austrália, Rússia, Costa do Marfim). A Fosun é conhecida como a versão chinesa da Berkshire

<sup>72</sup> Vale a pena ler a redação do Hans Tung, sócio da GGV, sobre por que ele decidiu investir na brasileira Yellow. Hans investiu em seis unicórnios e foi listado seis vezes, entre 2013 e 2018, na lista da *Forbes* dos melhores investidores do mundo em tecnologia. TUNG, Hans; LI, Robin; ZHANG, Zara. "Why We Invested in Yellow." 14 de setembro de 2018. Disponível em: <<https://hans.vc/why-we-invested-in-yellow/>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

Hathaway – que alguns descrevem como a maior empresa de investimentos da história, fundada por Warren Buffett.

Em julho de 2016, foi confirmado que a Fosun havia comprado o clube de futebol inglês Wolverhampton Wanderers Wolves por um valor estimado em 45 milhões libras esterlinas. Fomentado por capital chinês, o time terminou em impressionante sétimo lugar na primeira divisão do campeonato inglês na temporada 2018-2019. A Fosun também investiu no portfólio de Jorge Mendes, o mais poderoso agente de futebol do mundo, com atletas como Cristiano Ronaldo e Mbappé e técnicos como Mourinho e Felipão.<sup>73</sup>

No Brasil, a Fosun já investiu mais de 1 bilhão de dólares, comprando participação majoritária na Rio Bravo Investimentos, que tem entre os sócios o ex-presidente do Banco Central do Brasil, e na Guide Investimentos, que foi fundada em 1967 e pertencia ao Banco Indusval.

O presidente da Fosun no Brasil é o português Diogo Castro e Silva, que explica que a tese essencial de investimentos da Fosun é que eles acreditam que as pessoas enriquecerão cada vez mais e querem focar na renda extra das famílias, investindo em **Felicidade, Saúde e Riqueza** para criar um ecossistema integrado e global. Uma de suas iniciativas que chamou minha atenção foi o programa de lealdade Youlè, que busca integrar todos os braços de seu diversificado império.

## **CrediGO**

A CrediGO é uma *fintech* fundada por chineses no Brasil. O O1VC, fundo focado em *fintechs*, entendeu que o Brasil possui alguns problemas similares aos da China quando o assunto é acesso a crédito. Na China, uma empresa chamada 51CreditCard lucrou usando tecnologia para ajudar a resolver esse problema multibilionário. Então, o fundo convidou o executivo chinês da líder 51CreditCards, Stone (seu nome ocidental), para se mudar para o Brasil e implementar uma *startup* para competir com o GuiaBolso no Brasil. Stone se aliou a um sócio brasileiro que morava na China, Bruno Chan, mudou-se para São Paulo e em poucos meses a CrediGO já era um dos apps mais baixados na Google Play do Brasil na divisão de finanças. A CrediGO ajuda a organizar as finanças ao mostrar em tempo real os fluxos financeiros do usuário e reunir informações de taxas, limites e faturas dos cartões de crédito, em um único ambiente digital.

<sup>73</sup> Observação: Jorge Mendes foi empresário do meu irmão, Pedro Geromel, por muitos anos.

A CrediGO mantém dois escritórios. Em São Paulo, o time comercial e de estratégia está sediado no WeWork perto da icônica Avenida Paulista. Em Hangzhou, estão os investidores e os desenvolvedores, que Stone me explicou serem mais baratos e rápidos que brasileiros. O escritório é sediado na Dream Town, a cidade dos sonhos dos empreendedores, descrita no capítulo anterior. O caminho mais curto entre um escritório e o outro demora ao menos 35 horas de porta a porta.

## **Dahua**

A empresa é uma das líderes mundiais no mercado global de câmeras com reconhecimento facial e soluções para vigilância de vídeo. Com mais de 11 mil funcionários em todo o mundo e faturamento de mais de 2,89 bilhões de dólares, suas soluções, seus produtos e seus serviços são utilizados em mais de 180 países e regiões em suas 42 subsidiárias. No Brasil, a Dahua atuou fortemente nas olímpiadas do Rio.

A Dahua investe cerca de 10% de sua receita anual de vendas em pesquisa e desenvolvimento. A empresa emprega mais de 6 mil engenheiros em quatro centros de pesquisa e registrou mais de 800 patentes nos últimos dois anos. Desde 2014, a Dahua é classificada em segundo lugar no mercado global de equipamentos de vigilância de vídeo de acordo com relatório da IHS.

O futuro que eles apresentam, eu confesso que me assusta um pouco. As câmeras no supermercado conseguem ler em detalhe e registrar o nosso recibo. Isso impede o roubo de funcionários na boca do caixa – e me deixa imaginando se as câmeras não conseguem facilmente registrar todos os dados do cartão de crédito ao tirarmos da carteira (ainda bem que aqui na China eu pago tudo pelo smartphone).

## **LianLianPay**

A LianLianPay é um unicórnio de Hangzhou que já está no Brasil há alguns anos. A LianLianPay é o quarto maior fornecedor de serviços de pagamento de terceiros não bancários na China. Depois do duopólio WeChat Pay e Alipay, que controla mais de 90% do mercado, a LianLianPay é um dos maiores da China. Seu pagamento entre diferentes países já suporta liquidação de 19 moedas e alguns de seus parceiros estratégicos são Apple, PayPal e Visa. A empresa possui mais de 400 mil comerciantes vendendo da China para o resto do mundo e transaciona mais de 40 bilhões de dólares entre diferentes países, prometendo que os fundos cheguem para as partes envolvidas em até dois segundos. São mais de 369 milhões de

clientes. Em 2015, a empresa tornou-se um dos primeiros parceiros na área privilegiada organizada pelo governo de Hangzhou para iniciativas de comércio eletrônico, a tal E-Commerce Town. No Brasil, o CEO é Marcelo Pegoraro, que fez MBA com o presidente da empresa Arthur Zhang na UCLA, e explica a oportunidade: “[no Brasil] a gente sabe que os comerciantes têm dores fortes, como taxas de cartão de crédito, que são de 3%, na média. E ele vai receber o crédito, na melhor das hipóteses, trinta dias depois. Em outros países, a média é de dois a três dias”.

## **WeCash**

Fundada em 2013 e com mais de 130 milhões de usuários, o unicórnio chinês WeCash já levantou mais de 330 milhões de dólares e foi reconhecida com o prêmio 50 Best Fintech Innovators pela KPMG. A empresa tem revolucionado o mercado de empréstimos on-line graças ao uso de IA e Machine Learning na avaliação de crédito e já expandiu suas atividades para diversos países, incluindo o Brasil. A empresa já distribuiu mais de 7 bilhões de dólares em empréstimos de mais de sessenta instituições financeiras. A WeCash nasceu na China quando seu cofundador reparou que haviam 600 milhões de usuários de smartphones no país, mas 80% da população ainda não conseguia créditos nos bancos tradicionais.

A fundadora acredita demais no potencial do Brasil para a WeCash. Em menos de seis meses, a WeCash Brasil chegou à marca de 1 milhão de reais em empréstimos concedidos pela sua plataforma. No Brasil, o envio da proposta é feito pelo aplicativo de celular. O usuário precisa fazer um cadastro e preencher algumas informações solicitadas. A WeCash analisa seu perfil e indica o melhor parceiro financeiro para atender a sua solicitação.

## **Hanergy**

A China é líder mundial na produção de eletricidade a partir de fontes de energia renováveis, ao mesmo tempo é o país que mais polui em termos absolutos. No último plano quinquenal, o governo explicitamente destacou a importância de energias limpas e revelou ambiciosos planos e metas tangíveis para a produção de energias limpas.

Fundada em 1994, a Hanergy está sediada em Pequim e tem mais de 15 mil funcionários. Sua matriz é um prédio espetacular, coberto por placas que captam energia solar e situado no coração do parque público em Pequim. O fundador da Hanergy chegou a ser o homem mais rico da

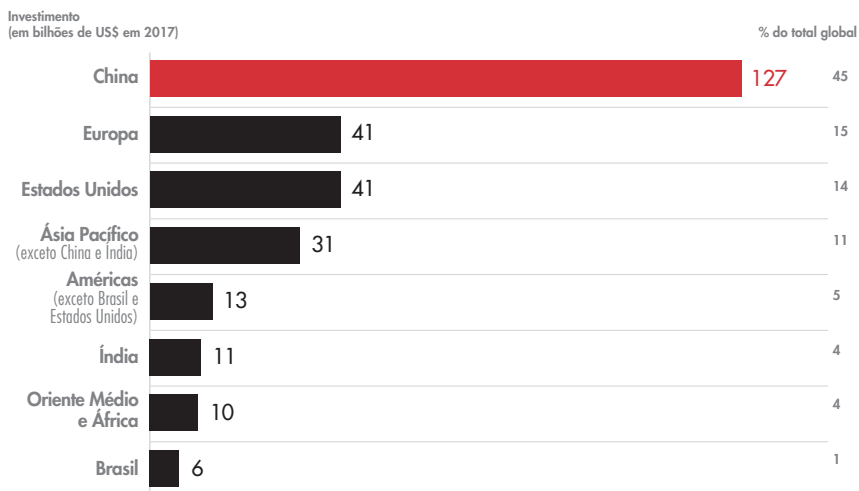
China, com fortuna pessoal estimada pela *Forbes* em mais de 20 bilhões de dólares. A Hanergy ficou em 23º lugar na lista das 50 Empresas Mais Inteligentes de 2014 pelo MIT, que destacou o apetite da empresa chinesa para “adquirir tecnologias solares avançadas”. O escritório da Hanergy apresenta um dos mais impressionantes *showrooms* privados que eu já tive o prazer de visitar. É uma espécie de museu da história da energia.

A Hanergy possui filiais em províncias em toda a China, nas Américas, na Europa e no Oriente Médio, na Ásia-Pacífico e na África, com negócios que abrangem energia hidrelétrica, energia eólica e energia solar de película fina.

A China é, de longe, a principal líder global em investimentos em energias renováveis e a Hanergy é líder em energia móvel. O CEO das operações da Hanergy no Brasil, Rui Han (seu nome ocidental), revelou que a gigante está buscando parceiros para construir uma fábrica no Brasil, com intuito de produzir inovadoras soluções focadas em uso de energia solar para produtos para consumidores finais – imagine uma mochila que pode carregar seu laptop ou um ponto de ônibus coberto de placas que convertem energia solar em eletricidade. Uma das grandes tendências deste século é a mudança da matriz energética global. Tente adivinhar qual país larga como principal líder global nessa área.

## CHINA É O MAIOR INVESTIDOR EM ENERGIAS RENOVÁVEIS E O MAIOR EMISSOR DE CARBONO

Investimento em energias renováveis (em bilhões de US\$ em 2017)



Fonte: McKinsey Global Institute Report: *China and the World Full Report* – junho de 2019.

Estes são alguns exemplos de empresas da nova economia chinesa já com operações no Brasil e com grandes ambições. Não significa que todas vão se dar bem, mas revela uma tendência que não pode ser impedida e a nova onda de investimentos da China no Brasil. Seguem mais alguns exemplos de empresas chinesas que já estão investindo no Brasil e mostram o começo dessa nova era na qual teremos chineses inovadores entrando no Brasil com parceiros, investimentos ou diretamente buscando resolver problemas locais e lucrar no caminho. A **Bytedance**, maior unicórnio do planeta (valor de mercado de mais de 80 bilhões de dólares) e diversificado conglomerado de empresas de tecnologia, abriu um escritório em frente ao shopping JK em São Paulo e já possui milhões de usuários locais; a **Kuaishou**, aplicativo que é uma espécie de mistura entre Snapchat e Instagram e um dos principais rivais do TikTok na China, atingiu valor de mercado de mais de 18 bilhões de dólares e acumulou milhões de usuários no Brasil de maneira orgânica; a **Meitu**, conglomerado de capital aberto que desenvolve aplicativos de fotografia, vídeo e mais; a **Xiaomi**, fabricante de celulares e desenvolvedora de aplicativos móveis e eletrônicos, abriu uma loja física em São Paulo em junho 2019; a **Huawei**, a gigante no epicentro da guerra comercial China-Estados Unidos, tem receita relevante no Brasil em projetos de infraestrutura para telecom e ocupa seis andares completos no mesmo prédio em que a Movic ocupa apenas um em São Paulo; o **Bank of Communications**, sediado em Xangai, um dos maiores bancos da China comprou participação majoritária do BBM, banco privado mais antigo do Brasil; a **TCL** não só patrocina o Neymar, mas também vende no Brasil, assim como a **Midea**.

E você, como imagina reagir à irreprimível avalanche de entidades da nova economia chinesa que inundarão o Brasil. Pensa em ser parceiro ou rival?

## CHINALIZAÇÃO DA ÁFRICA

Um provérbio chinês diz: "Se você quiser prosperar, primeiro construa estradas".

Entre 2010 e 2017, a China investiu 44% do seu PIB anual em infraestrutura, a Índia investiu 31%, mas os países do norte da África investiram apenas 22,8% e na África Subsaariana, 20%. As economias

desenvolvidas com infraestrutura funcional como os Estados Unidos investiram 19,1% e a Alemanha, 19,7%. Claramente, o calcanhar de Aquiles da África é a infraestrutura.

A China decidiu bancar o desenvolvimento da infraestrutura na África. Eu morei na Guiné, país que faz fronteira com Senegal, e vi que quem construía os trilhos da capital Conakry eram trabalhadores chineses. O governo da Guiné pagava por essas grandes obras em recursos naturais.

Segundo McKinsey, alguns destaques:

- 10 mil empresas chinesas operam na África, incluindo 920 na Nigéria e 861 na Zâmbia;
- 500 bilhões de dólares foi o valor industrial de produção de empresas chinesas na África – cerca de 12% do total.

O embaixador da China na Nigéria cravou: “A Nigéria tem condições de se tornar a fábrica do mundo. Deveria se tornar a fábrica do mundo”. O presidente reeleito da Nigéria vai na mesma linha quando reclama que seu país ainda importa tudo desde escova de dente a molho de tomate e prioriza o desenvolvimento do setor manufatureiro local apoiado pela China. O embaixador da Nigéria em Pequim disse: “Diplomatas dizem que nós, africanos, nos tornaremos escravos da China. Isso é propaganda dos ocidentais. A China é dez vezes maior que a população da Nigéria e mesmo assim eles desenvolveram um sistema que cuida das pessoas. Eles têm exemplos que queremos adaptar”.

De um lado, a China precisa garantir o acesso a matérias-primas essenciais para manter seu crescimento acelerado. Do outro, a África é rica em recursos naturais, pobre em infraestrutura e sedenta por investimentos externos. Está sentindo o cheiro forte de negócios? O volume total de negócios entre a China e a África foi de 170 bilhões de dólares em 2017 – considere que era apenas 10 bilhões de dólares em 2000. Quais países da África fazem negócios com a China? TODOS, salvo Suazilândia.



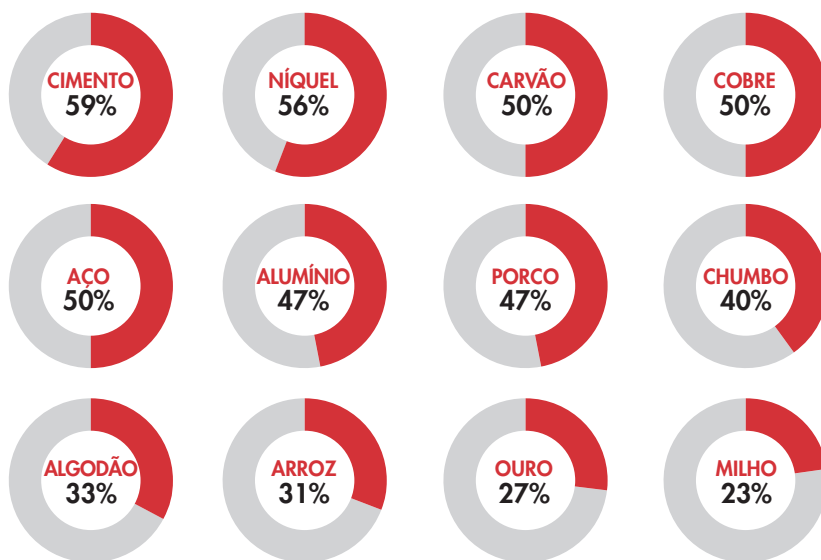
COMMODITY	% DO TOTAL MUNDIAL QUE A CHINA CONSUME
Cimento	59%
Níquel	56%
Carvão	50%
Cobre	50%
Aço	50%
Alumínio	47%
Porco	47%
Chumbo	40%
Algodão	33%
Arroz	31%
Ouro	27%
Milho	23%

OU

## APETITE CHINÊS POR COMMODITIES

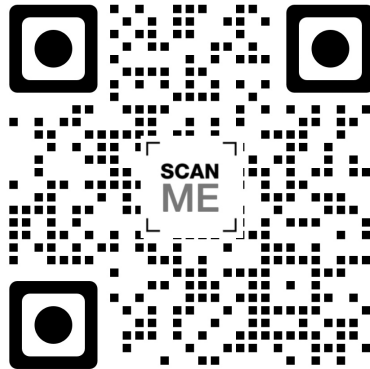
Commodities que a China consome

% do total mundial



Fonte: <<https://www.visualcapitalist.com/chinas-staggering-demand-commodities/>>.

O blog do Bill Gates<sup>74</sup> revelou que a China usou mais concreto em três anos do que os Estados Unidos no século XX inteiro! Essa estatística é tão chocante que o *The Washington Post*<sup>75</sup> escreveu uma matéria investigando e concordou com a veracidade da afirmação. A empresa chinesa construiu um prédio de 57 andares em dezenove dias usando partes pré-fabricadas. O vídeo a seguir impressiona:



A China comercializa por ano 3,95 trilhões de dólares globalmente. Apesar de ter uma população muito menor, os Estados Unidos comercializam 3,88 trilhões de dólares mundialmente – quase o mesmo. No entanto, em 2016, enquanto os Estados Unidos compraram e cederam 48 bilhões de dólares em bens para a África, o volume de compra e venda de bens entre China e África atingiu 128 bilhões de dólares.

A maior crítica sobre essa enxurrada de investimentos chineses na África é que a China também compra poder geopolítico. A China empresta dinheiro mais barato que os fundos de desenvolvimento e deixa claro que não leva em consideração o regime político local. Alguns críticos dizem que a China compra o apoio dos africanos em questões

<sup>74</sup> GATES, Bill. "A Stunning Statistic About China and Concrete" *Gates Notes*. 25 jun. 2014. Disponível em: <<https://www.gatesnotes.com/About-Bill-Gates/Concrete-in-China>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

<sup>75</sup> SWANSON, Ana. "How China Used More Cement in 3 Years than the US Did in the Entire 20<sup>th</sup> Century". *The Washington Post*. 24 de março de 2015. Disponível em: <<https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2015/03/24/how-china-used-more-cement-in-3-years-than-the-u-s-did-in-the-entire-20th-century/?noredirect=on>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

internacionais graças a sua “diplomacia da armadilha da dívida”, emprestando dinheiro para projetos que bancos julgam demasiadamente arriscados, sabendo que muitos governos africanos não serão capazes de pagar, mas em troca apoiarão os chineses em questões geopolíticas. A ONU é um dos locais onde vemos a materialização da política mundial, quando cada país vota em questões geopolíticas, punir como, por exemplo, alguma nação por não respeitar os direitos dos homens. Vale a pena conferir se as nações africanas votam alinhadas com a China ou não. John Bolton, conselheiro de segurança nacional dos Estados Unidos, declarou que a China permeia “práticas predatórias” para exercer influência na África e anunciou novos fundos e nova estratégia para contrabalancear a presença massiva dos chineses no continente.<sup>76</sup>

Na África, os investimentos chineses vão além dos negócios. A primeira base militar chinesa no exterior foi localizada na África. Enquanto veículos de mídia sofrem financeiramente ao redor do mundo, pois o advento da internet secou sua tradicional principal fonte de renda (publicidade), a China investe pesado em mídia na África e colocou 49 Institutos Confúcius no continente, para promover o estudo da cultura e da língua chinesa. Todo ano mais de 1 mil jornalistas africanos são convidados para fazer treinamento na China.<sup>77</sup>

**Transsion.** A Transsion é um grupo chinês que vende mais smartphones na África do que qualquer outro competidor de qualquer país. A empresa de Shenzhen vendeu mais de 50 milhões de unidades apenas na primeira metade de 2017. Apesar de a marca ser a quarta em termos de unidades vendidas de smartphones no mundo, a Transsion é apenas a décima terceira em faturamento em razão do baixo preço de seus smartphones. A empresa adaptou seus baratos smartphones para o mercado africano local, permitindo diversos chips no mesmo celular,

<sup>76</sup> TALEV, Margareth. “Bolton to Outline U.S. Africa Strategy to Counter Russia, China”. *Bloomberg*. 13 de dezembro de 2018. Disponível em: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-12-13/bolton-to-outline-u-s-africa-strategy-to-counter-russia-china>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

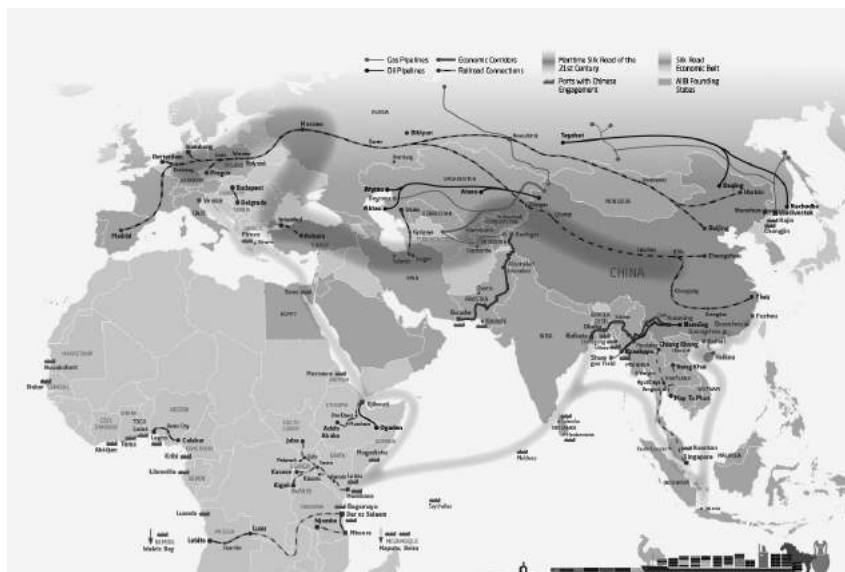
<sup>77</sup> GRILL, Bartholomäus. “China Expands Media Dominance in Africa”. *Spiegel*. 14 de junho de 2019. Disponível em: <[www.Spiegel.de/international/world/china-expands-media-dominance-in-africa-a-1272274.html](http://www.Spiegel.de/international/world/china-expands-media-dominance-in-africa-a-1272274.html)>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

adaptando o software da câmera para capturar tons escuros de pele e inserindo alto-falantes mais poderosos.

## A NOVA ROTA DA SEDA

Poderíamos escrever livros completos apenas sobre a nova Rota da Seda, também chamada de “*Belt and Road Initiative (BRI)*” [Iniciativa do cinturão e da rota], que soa bem melhor do que a antiga alcunha proposta “*One Belt, One Road (OBOR)*” [Um cinturão, uma rota]. O nome pode parecer confuso para nós, mas envolve a promessa do governo chinês de investir 1 trilhão de dólares no exterior para desenvolver as novas rotas de comércio terrestres (cinturão) e marítimas (rota) ao redor do mundo. A BRI foi evoluindo, e o que começou focado em infraestrutura – estradas, ferrovias, portos, aeroportos, fibras óticas, dutos, usinas de energia etc. – agora também engloba projetos educacionais, digitais, esportivos etc.

Imagine uma linha ferroviária que conecta o sul da China com Madrid. Parece um projeto faraônico? É um dos exemplos concretos das ambições da BRI. Há uma infinidade de outros. Veja a imagem a seguir:



Fonte: <<http://www.youngchinawatchers.com/bridging-the-gap-cooperation-on-infrastructure-investment-between-europe-and-china/>>.

Alguns chamam a BRI de Plano Marshall deste século. Na verdade, a BRI já custou mais que o Plano Marshall, que ajudou a reconstruir a Europa no pós-Segunda Guerra Mundial. De acordo com a Gavekal Research, os órgãos financeiros do governo chinês prometeram emprestar 345 bilhões de dólares, os bancos comerciais estatais, 233 bilhões de dólares; há também 40 bilhões de dólares do “fundo da estrada da seda da China”, 100 bilhões de dólares do Banco Asiático de Investimento em Infraestrutura liderado pela China e 59 bilhões de dólares do Banco Mundial.<sup>78</sup>

Enquanto o presidente dos Estados Unidos, Donald Trump, renegocia acordos internacionais a partir do princípio “*America First*”, Xi usa a BRI para posicionar a China como grande apoiadora do comércio livre, da cooperação e do desenvolvimento do mundo todo, não apenas da sua China. Em discurso histórico no 19º Congresso Nacional do Partido Comunista Chinês em 2018, Xi Jinping salientou que o que a China busca é impossível de ser alcançado pela China sozinha. Xi explica que o país criou uma plataforma (BRI) para ajudar a si mesmo e também outras nações ao mesmo tempo. Xi definiu a BRI como o “projeto do século”.

Durante a visita do primeiro-ministro Li Keqiang para o Brasil, o governo chinês deixou clara a vontade de participar na licitação de um projeto estrutural para a América do Sul: a ferrovia ligando o Brasil e o Peru, que obviamente seria considerada um exemplo na América do Sul de projeto BRI. A ambição declarada é bancar a espinha dorsal de uma nova rede ferroviária na América do Sul, que encurtaria consideravelmente o tempo – e preço – do transporte de produtos até a Ásia. É assim que a China se comunica sobre a BRI dentro e fora da China, retórica do *win-win* global e oposta ao discurso do presidente norte-americano, que alguns chamam de “*America alone*” [América sozinha]. Um grupo de jornalistas do *De Spiegel*<sup>79</sup> explicou que “os Estados Unidos está se retirando da política global... o vácuo de poder criado por causa dessa

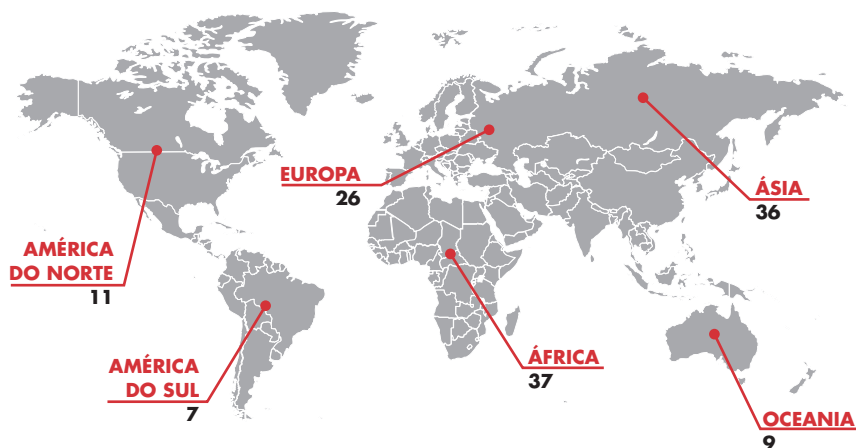
<sup>78</sup> TWEED, David. “China’s New Silk Road”. *The Washington Post*. 16 de abril de 2019. Disponível em: <[https://www.washingtonpost.com/business/chinas-new-silk-road/2019/04/16/92bbb61e-6000-11e9-bf24-db4b9fb62aa2\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/business/chinas-new-silk-road/2019/04/16/92bbb61e-6000-11e9-bf24-db4b9fb62aa2_story.html)>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

<sup>79</sup> “Trump inauguration signals new world order”. *Spiegel*. 20 de janeiro de 2017. Disponível em: <<http://www.spiegel.de/international/world/trump-inauguration-signals-new-world-order-a-1130916.html>>. Acesso em: 19 de agosto de 2019.

retirada dos Estados Unidos está sendo particularmente aproveitado pela China”.

A primeira vez que o termo *One Belt, One Road* foi empregado publicamente foi em uma palestra de Xi Jinping na Universidade Nazarbayev do Cazaquistão em 2013. Desde então, virou prioridade do governo, mudou de nome para BRI e tem sido promovida pelo premier chinês Li Keqiang e pelas embaixadas chinesas, quando lidam com países ao redor do mundo. Em 2018, a iniciativa estendeu-se para a América do Sul, o Caribe e até mesmo para o Ártico. A Itália, em 2019, tornou-se o primeiro país do G7 a assinar para entrar para a BRI. Em abril de 2019, o número de países que tinham assinado acordos de cooperação referentes à BRI com a China era 126. Entre eles: Áustria, Itália, Portugal, África do Sul, Nova Zelândia, Panamá, Chile e Uruguai.

### **NÚMERO DE PAÍSES QUE ASSINARAM ACORDOS DE COOPERAÇÃO COM BRI**



Fonte: <<https://news.cgtn.com/news/3d3d414e354d544d34457a6333566d54/index.html>>.

Fonte: CGTN e portal governamental yidailu.gov.cn

Até mesmo uma corte internacional foi inaugurada na China. Essa corte tem duas sedes: uma em Xi'an, um local simbólico, pois foi a peça-chave da Rota da Seda original; e outra em Shenzhen, a cidade que fica longe de Pequim, ao sul, e é conhecida por seus avanços tecnológicos. Empresas estrangeiras podem decidir usar essa corte mesmo se seus projetos não estiverem envolvidos com a BRI. O nome oficial é Corte Comercial Internacional da China, e o apelido é corte da nova Rota da Seda. As partes podem escolher litígio, arbitragem ou

mediação. Vale ressaltar que Singapura e Dubai também possuem cortes internacionais.

Nem tudo são rosas na BRI. Com esse tipo de escala e abrangência global é esperado que algumas coisas não funcionariam como planejado. O Sri Lanka cedeu o controle e a operação do seu novo porto por 99 anos para a China, pois não consegue pagar os 8 bilhões de dólares de dívida. Myanmar, preocupado com sua dívida, reduziu de 7,5 bilhões de dólares para cerca de 1,3 bilhões de dólares o projeto do seu porto. A Malásia cancelou o projeto ferroviário de 20 bilhões de dólares. São tantos projetos ao redor do mundo que vai ser difícil não encontrar problemas como corrupção e elefantes brancos (caríssimas obras que são completadas, mas pouco utilizadas). Mas está definido que a BRI, que Xi também chamou de “estrada para paz”, vai ser imperativa. Quem quiser fazer negócios com a China, recomendo fortemente aprofundar como o seu setor se encaixa na BRI.

## **ROTA DA SEDA DIGITAL**

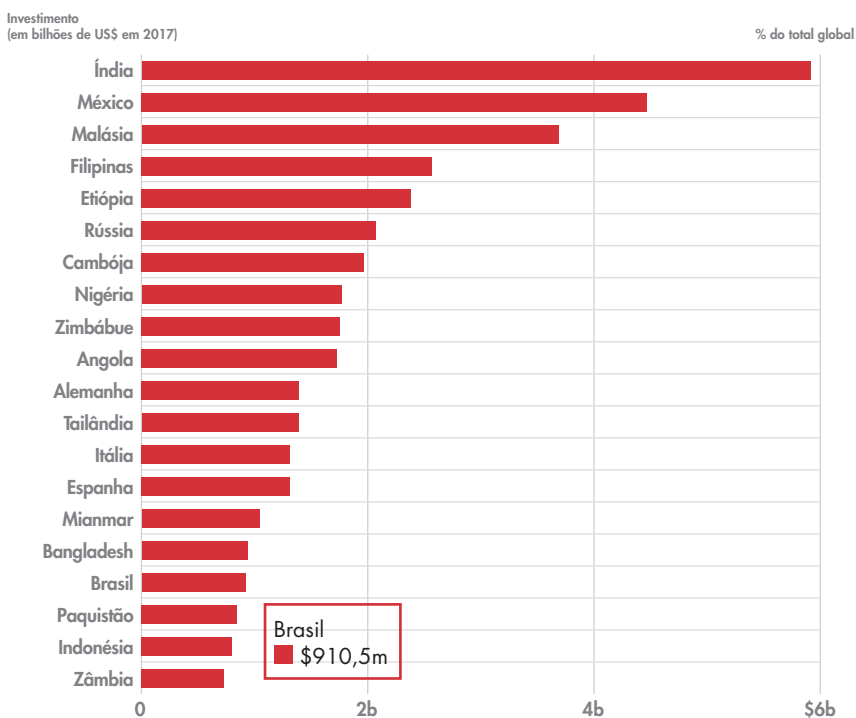
A Zâmbia está investindo 1 bilhão de dólares em tecnologias feitas na China de telecomunicação, transmissão e vigilância. Na capital do país, a chinesa ZTE instala câmeras com tecnologia de reconhecimento facial como parte de projeto de 210 milhões de dólares para ajudar a Lusaka a tornar-se uma “cidade inteligente”. A Huawei leva celulares e conectividade para áreas rurais, construiu um *data center* no país e cuida do armazenamento de dados do governo. O grupo StarTimes, com sede em Pequim, atua na migração do sinal analógico para o digital da rede televisiva do país. Tudo isso é parte da “Rota da Seda digital”, uma das ramificações da BRI. A China, claro, também está construindo e financiando novos terminais de aeroportos e estradas na Zâmbia, rica em cobre e cobalto.

A Zâmbia não é o único país a fazer massivos negócios na Rota da Seda digital. Nas belas ilhas Maurício, a Huawei está instalando 4 mil câmeras. Quando fui a uma reunião no lindo escritório da Movable, um dos unicórnios brasileiros, em São Paulo, fiquei assustado com o número de chineses que vi no saguão enquanto me registravam para subir no elevador. Curioso, gastei meu chinês para perguntar quem eram e o que faziam. Todos trabalhavam para a gigante Huawei. Naquele bonito prédio onde o unicórnio brasileiro ocupa um andar inteiro, a empresa ocupava seis andares completos. Os celulares

Huawei podem não ser tão populares no Brasil, mas seus investimentos em obras de infraestrutura tecnológica no Brasil e na América Latina são importantes. A Huawei já patrocinou a seleção de futebol do Panamá, os times Boca Juniors e River Plate (Argentina), Bolívar (Bolívia), Santa Fe (Colômbia), Emelec (Equador), América (México), Alianza Lima, Sporting Cristal (Peru), entre outros. A Megavii, líder mundial em reconhecimento facial com inteligência artificial, também já instalou seus produtos no shopping Leblon, no Rio de Janeiro.

## EXPANDINDO A REDE

Quanto a China gastou em projetos na Rota da Seda digital, por país



Dados: RW. Inclui projetos começados ou completados desde 2012 que melhorem a infraestrutura digital do país alvo. Não inclui fusões e aquisições. Valores em dólares de alguns projetos não são disponibilizados e portanto não refletem o total por país (via Bloomberg)

Algumas empresas do Ocidente defendem que não conseguem competir com as chinesas de tecnologia, pois a oferta chinesa está atrelada a subsequentes investimentos do governo chinês, enquanto a ocidental atua de maneira independente. A China defende que segue as regras da Organização Mundial de Comércio e que isso é uma desculpa para tentarem frear seus avanços. Por qualquer que seja o verdadeiro motivo, os Estados Unidos não possuem um competidor no nível da Huawei quando o assunto



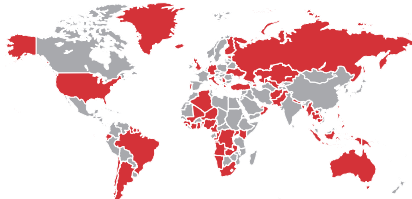
é tecnologia 5G, e convenceram aliados como Austrália e Nova Zelândia a banir a chinesa Huawei de fornecer equipamento para a tecnologia 5G, alegando riscos de segurança nacional. Mas a China segue muito forte na área digital global, e as empresas do país estão expandindo ao redor do planeta, instalando cabos de fibra óptica, sistemas de vigilância e equipamentos de telecomunicações em dezenas de países ao redor do mundo:

### **ROTA DA SEDA DIGITAL DA CHINA**

Empresas chinesas estão expandindo sua pegada global instalando fibra óptica, sistemas de vigilância e equipamentos de telecomunicação em vários países no mundo.

#### **Fibra ótica**

Número total de países: 76



#### **Iniciativas de cidades inteligentes e vigilância**

Número total de países: 56



#### **Equipamentos de telecom**

Número de países: 21



#### **Aparelhos conectados a internet**

Número de países: 27



Dados: RW. Inclui projetos começados ou completados desde 2012 que envolvem venda ou instalação no país alvo. Não inclui fusões e aquisições. Valores em dólares de alguns projetos não são disponibilizados e portanto não refletem o total por país (via Bloomberg)

Fonte: <<https://www.bloomberg.com/news/features/2019-01-10/china-s-digital-silk-road-is-looking-more-like-an-iron-curtain>>.

### **ROTA DA SEDA ORIGINAL**

A Rota da Seda original era formada por rotas de comércio que existiam há mais de 2 mil anos e incluíam uma vasta rede de postos comerciais, mercados e estradas estrategicamente localizadas, projetadas para agilizar o transporte, a troca, a distribuição e o armazenamento de mercadorias entre Europa e Ásia. Essas rotas ganharam o famoso nome “Rota da Seda” apenas no século XIX por referência ao material delicado que, por muito tempo, foi produzido exclusivamente na China. Muito mais que o transporte da seda, ela passava pelas rotas marítimas e terrestres que conectavam a Ásia à Europa.

Do Ocidente para o Oriente, eram enviados produtos como: cavalos, camelos, cães e outros animais exóticos e domésticos, uvas e outras frutas, mel, cobertores, tapetes e outros produtos têxteis, ouro e prata, armas e armadura. Do Oriente para o Ocidente, eram enviados: seda, chá, marfim e pedras preciosas, porcelana, especiarias (como canela e gengibre), perfumes, corantes, arroz, papel e pólvora.

Além dos tangíveis descritos acima, houve também intensa troca de intangíveis como crenças, habilidades, ideias como budismo e outras filosofias e também diversas doenças. Pouquíssimas pessoas percorreram a Rota da Seda completa. Havia intermediários em diversos pontos da rota – o ponto de origem era a bela cidade de Xi’an. A muralha da China foi expandida para proteger os comerciantes na lucrativa rota.

A busca pelo conhecimento era outro motivo para percorrer essas rotas. Monges budistas da China fizeram peregrinações à Índia para trazer de volta textos sagrados, e seus diários de viagem são uma fonte extraordinária de informações. O diário de Xuan Zang (escritos entre 629 a 654 d.C.) não só tem um enorme valor histórico, mas também inspirou um romance cômico do século XVI, a *Peregrinação ao Ocidente*, que se tornou um dos grandes clássicos da rica literatura chinesa. Talvez o viajante mais famoso a percorrer a rota da seda tenha sido o veneziano Marco Polo, explorador e escritor que descreveu suas viagens ao redor do mundo, especialmente em Cathay (China), onde viveu por dezessete anos.

O homem que frequentemente recebe os créditos pela fundação da Rota da Seda, abrindo a primeira rota da China para o Ocidente no século II a.C., é o general Zhang Qian, que estava em uma missão diplomática. Enviado ao Ocidente em 139 a.C. pelo imperador Han Wudi para assegurar alianças contra os Xiongnu, inimigos dos chineses, Zhang Qian foi capturado e aprisionado. Treze anos depois, ele escapou e voltou para a China. Satisfeito com a riqueza de detalhes e precisão de seus relatórios, o imperador enviou o general em outra missão em 119 a.C. para visitar vários povos vizinhos, estabelecendo rotas precoces da China para a Ásia Central. Assim, nasceu a Rota da Seda.

No último século antes do nascimento de Cristo, os romanos viam a seda como artigo exótico e extremamente popular, com editais imperiais sendo emitidos para controlar seus preços. No começo, a China era o único local do mundo a fazer seda. Aliás, em grego antigo a palavra para China era “seres”, que literalmente significa “Terra da Seda”. Esse item de luxo foi, portanto, um dos primeiros impulsos no desenvolvimento de rotas comerciais da Europa para o extremo Oriente. O conhecimento

sobre a produção de seda era muito valioso e, apesar dos esforços do imperador chinês para mantê-lo em segredo, acabou sendo espalhando para além da China, primeiro para a Índia e o Japão, depois para o Império Persa e, finalmente, para o Ocidente.

A Rota da Seda foi extinta em 1453 d.C., quando o Império Otomano boicotou o comércio entre o Oriente e o Ocidente ao fechar as rotas de comércio. Com o fechamento da Rota da Seda, comerciantes precisaram descobrir novos jeitos de acessar o Oriente, pois havia uma demanda exacerbada pelos itens do leste. Nascia a Era dos Descobrimentos (1453-1660 d.C.), que seria definida por exploradores europeus se aventurando nos navios em busca de novas rotas marítimas para substituir o comércio terrestre. A Era dos Descobrimentos impactaria culturas em todo o mundo – europeus reivindicavam algumas terras em nome de seu Deus e de seu país e influenciavam outros povos ao introduzir cultura e religião ocidentais, que também impactavam a cultura europeia. A Rota da Seda – desde sua abertura até seu fechamento – teve um impacto tão grande no desenvolvimento da civilização mundial que é difícil imaginar o mundo moderno sem ela. A meu ver, o mais importante legado da Rota da Seda foi que aproximou pessoas e culturas distantes que precisavam aprender diferentes línguas e costumes para ter sucesso em suas negociações.

Em 2014, a Unesco designou o corredor de 5 mil quilômetros da Rota da Seda como Patrimônio Mundial da Humanidade.

## **CHUHAI: POR QUE E COMO GIGANTES DE TECH DA CHINA ATUAM EM MERCADOS EMERGENTES?**

O ambiente da internet chinesa se desenvolveu com uma competição brutal: luta mortal entre gladiadores que não respeitam leis – onde vale morder, puxar cabelo, dar cotovelada, usar armas, chamar amigos para invadir e o que mais for necessário para sobreviver e/ou matar o inimigo. No Ocidente, nossa internet se desenvolveu como uma luta de boxe: feroz, mas com regras bem definidas e punições claras para quem bater abaixo da cintura ou infringir as regras do jogo. Fiquei pasmado quando percebi que alguns dos mais imponentes escritórios do Vale do Silício são de advogados. Empreendedores chineses cresceram lutando contra gladiadores. Na China, a norma não é apenas se concentrar em fazer produtos eficazes, mas também em fazê-los na velocidade da luz. Se empreendedores chineses demoram para

ajustar seu produto ao mercado (encontrar o tão sonhado “*product-market fit*” no jargão startupeiro), há grandes probabilidades que seus produtos serão copiados, antes mesmo de seu modelo de negócio estar otimizado.<sup>80</sup>

Para ser bem-sucedido na beligerante internet chinesa, empreendedores trabalham arduamente para levantar barreiras de entrada, seja tentando criar seu próprio “ecossistema”, seja desenvolvendo negócios diversificados. Muitas *startups* no Ocidente seguem o mantra “Faça uma coisa e faça bem”. Pense no Google e na sua abordagem simplista no início. Fazemos uma coisa bem: busca. Do outro lado do mundo, empreendedores chineses bem-sucedidos tendem a construir polvos com muitos mais tentáculos desde os primórdios da empresa. Como resultado, as *startups* chinesas bem-sucedidas crescem mais rápido, e a China criou em média um unicórnio a cada 3,8 dias em 2018.<sup>81</sup> Os exemplos mais notórios são WeChat e Weibo, que são definitivamente mais diversificados que seus homólogos ocidentais WhatsApp e Twitter.

### TOP 10 COMPANHIAS NA LISTA MIDAS 2019

1	<b>ALIBABA</b>	China	Pública
2	<b>MEITUAN-DIANPING</b>	China	Pública
3	<b>TOUTIAO</b>	China	Privada
4	<b>UBER</b>	EUA	Privada
5	<b>SPOTIFY</b>	Suécia	Pública
6	<b>DIDI CHUXING</b>	China	Privada
7	<b>WEWORK</b>	EUA	Privada
8	<b>PINDUODUO</b>	China	Pública
9	<b>JD.COM</b>	China	Pública
10	<b>SNAP INC.</b>	EUA	Pública

Dados: Produzido por True Bridge Capital Partners em parceria com Forbes. [Forbes.com/midas](https://forbes.com/midas).

<sup>80</sup> Capítulo coescrito com Eddie Deng, cofundador da Mayfair, *startup* fundada por chineses, que começou suas operações na Índia. Ele foi diretor de estratégia da Alibaba e se encontrava com Jack Ma com frequência. Antes disso, viveu por anos em Nova York, trabalhando com consultoria, investimentos, e se formou na Universidade de Nova York. Nascido em Chengdu, a capital dos pandas, Eddie é um admirador do Brasil, onde já esteve comigo ao menos duas vezes.

<sup>81</sup> ZHANG, Jane. “China Created Unicorn Every 3.8 Days”. *South China Morning Post*. 27 de janeiro de 2019. Disponível em: <<https://www.scmp.com/tech/startups/article/2183717/china-created-unicorn-every-38-days-2018>>. Acesso em: 20 de agosto de 2019.

Todos os anos, a *Forbes* publica a lista Midas, classificando os gestores de fundos de capital de risco focados em tecnologia (*venture capitalists*) mais bem-sucedidos do mundo. Nos últimos dois anos, Neil Shen, da Sequoia China, liderou a lista. Das dez principais empresas que conduzem a lista de 2019, seis são chinesas (ver imagem acima). No entanto, muitas pessoas no Ocidente ainda não estão familiarizadas com Toutiao, Didi Chuxing e Meituan-Dianping. Isso vai mudar, pois os principais dragões que lideram a nova economia digital da China estão entrando em uma era de expansão global.

O termo-chave que simboliza essa nova etapa é *chuhai*, palavra chinesa que literalmente se refere a empresários que se aventuram em negócios no exterior. Uma nova era em nossa economia digital global está prestes a começar: as empresas chinesas de internet levarão seu capital, inovação, tecnologia e ética de trabalho para o mundo. Enquanto o mercado doméstico chinês vai ficando cada vez mais maduro, um número crescente de gigantes chineses visa aos mercados emergentes como o campo de batalha que precisam dominar para seguir crescendo.

Há muitas tensões no setor de tecnologia da China por causa da guerra comercial com os Estados Unidos, que tentam soprar ventos contrários para desacelerar a inevitável expansão internacional das gigantes chinesas de tecnologia. O 5G da Huawei foi banido de diversos países aliados dos Estados Unidos. Enquanto essa “guerra fria de tecnologia” entre as duas maiores economias do planeta se desenvolve, a China acelera em mercados emergentes para que suas gigantes sigam crescendo.

## **INTERNACIONALIZAÇÃO DAS GIGANTES CHINESAS DA INTERNET**

Já podemos encontrar pegadas das principais empresas de tecnologia chinesas em mercados estrangeiros. O duo Alibaba e Tencent (AT) investe globalmente. Em termos de tamanho de seus investimentos, o AT chega a ser mais agressivo e ativo até mesmo do que outros grandes concorrentes internacionais concentrados unicamente em investimentos, como bancos de investimento. O AT investiu bilhões de dólares em *startups* de tecnologia de alto nível, especialmente na Índia e no Sudeste Asiático (veja o gráfico abaixo), onde a população jovem maciça com a introdução de smartphones crescente alimenta teorias de que aquela região vai crescer nos próximos 20-30 anos de maneira similar com a qual a China

creceu nos últimos 10-15 anos. As tabelas abaixo foram fornecidas pela IT Juzi,<sup>82</sup> empresa de pesquisa sediada em Pequim.

### PRINCIPAIS INVESTIMENTOS DA TENCENT E DA ALIBABA NA ÍNDIA

SETOR	AT	EMPRESA	MEMO
Serviços locais	Alibaba	Bigbasket	04.2019 / 150 mi de dólares
			02.2019 / 150 mi de dólares
			02.2018 / 300 mi de dólares
			09.2017 / 280 mi de dólares
	Alibaba	Zomato	10.2018 / 210 mi de dólares
			02.2018 / 200 mi de dólares
Tencent	Swiggy	12.2018 / 1 bi de dólares	
Serviços financeiros	Alibaba	Paytm	06.2018 / 445 mi de dólares
			08.2016 / C Round / 100+mi de dólares
			09.2015 / B Round / 680 mi de dólares
			02.2015 / A Round / 135 mi de dólares
E-commerce	Alibaba	Paytm mall	04.2018 / B Round / 445 mm de dólares
			03.2017 / Seed / 200 mm de dólares
	Alibaba	Snapdeal	08.2015 / 500 mm de dólares
			Tencent
Logística	Alibaba	XpressBees	Adquirida pela Walmart
Transporte	Tencent	Ola	01.2018 / D Round / 35 mm de dólares
Ferramentas	Alibaba	TicketNew	10.2017 / F Round / 2 bi de dólares
			06.2017 / Acquisition/ Alibaba Pictures
Rede social	Tencent	ShareChat	05.2018 / 40 mm de dólares/ Paytm
			Tencent
Educação	Tencent	Byju's	08.2016 / 175 mm de dólares
			03.2019 / 11,4 mm de dólares
Jogos	Tencent	Dream11	07.2017 / 40 mm de dólares
Entretenimento	Tencent	Gaana	09.2018 / D Round / 100 mm de dólares
			02.2018 / B Round / 115 mm de dólares
Saúde	Tencent	Practo	01.2017 / D Round / 55 mm de dólares
			08.2015 / C Round / 90 mm de dólares
Viagem	Tencent	Ibibo Group	02.2016 / 250 mm de dólares

### PRINCIPAIS INVESTIMENTOS DA TENCENT E DA ALIBABA NO SUDESTE ASIÁTICO

<sup>82</sup> A IT Juzi é uma empresa de pesquisa, sediada em Pequim, que fornece diversos relatórios de alta qualidade. Disponível em: <<https://www.itjuzi.com/>>. Acesso em: 20 de agosto de 2019.

SETOR	AT	EMPRESA	MEMO
E-commerce	Alibaba	Tokopedia	12.2018 / 1,1 bi de dólares
			08.2017 / F Round/ 1,1 bi de dólares
	Alibaba	Lazada	03.2018 / 2 bi de dólares
			06.2017 / 1 bi de dólares
			04.2016 / Acquisition/ 1 bi de dólares
Tencent	Shopee	Under Sea (NYSE:SE)	
Serviços financeiros	Alibaba	Bkash	04.2018
	Alibaba	Mynt	02.2017 / A Round
	Alibaba	Ascend Money	11.2016
	Tencent	Voyager Innovations	11.2018 / 215 mm de dólares
Logística	Alibaba	Singapore Post	07.2015 / After IPO/ 138 mm de dólares
			05.2014 / After IPO/ 249 mm de dólares
	Alibaba	Quantium Solutions	07.2015 / 67,85 mm de dólares
Transporte	Tencent	Go-jek	02.2019 / F Round / 1 bi de dólares
			02.2018 / E Round / 1,5 bi de dólares
Entretenimento	Tencent	Ookbee	01.2017 / C Round / 19 mm de dólares
Jogos	Tencent	Sea (NYSE:SE)	04.2016 / D Round / 170 mm de dólares

Se comparadas com outros fundos internacionais, a vantagem da AT é que ela fornece muito mais que apenas dinheiro. Também podem colocar na mesa informações sobre o que já dominam, inteligência para uso de tecnologia e aplicação de modelos de negócio. Uma das principais vantagens é que se a investida quiser entrar na China, terá um parceiro extremamente poderoso. A Alibaba gosta de ser mais pesada operacionalmente em seu estilo de investimento. Empresas no seu portfólio muitas vezes se beneficiam de oportunidades de parceria e sinergias dentro do ecossistema da Alibaba. Por outro lado, a Tencent costuma atuar como um investidor financeiro em diversas frentes.

- **Bytedance (também chamada de Zijie Tiaodong, Toutiao ou Jinri Toutiao)**

A Bytedance, conglomerado sediado em Pequim com valor de mercado de mais de 80 bilhões de dólares, também está investindo nos mercados estrangeiros. Em fórum na Universidade Tsinghua em 2018, o fundador

Yiming Zhang<sup>83</sup> disse que espera que mais de 50% de seus usuários virão de fora da China nos próximos três anos, acreditando que sua abordagem algorítmica para conteúdo pode funcionar bem globalmente.

O TikTok, um dos produtos mais emblemáticos da Bytedance, tem competido com gigantes norte-americanos nos mercados desenvolvidos. Ele foi baixado mais vezes do que o Instagram em 2018 e acumula mais de 1 bilhão de downloads ao redor do mundo. O TikTok adapta suas notícias personalizadas e serviços de vídeo para gostos locais. No Brasil, a empresa mantém um luxuoso escritório em frente ao shopping JK, em São Paulo, e é dona do produto TopBuzz, usado por milhões de pessoas.

A recente onda de investimento da Bytedance prova que a globalização é uma prioridade para a empresa. A Bytedance investiu na **Dailyhunt**, maior plataforma agregadora de conteúdo da Índia; no **Flipagram**, aplicativo de vídeos curtos norte-americanos; no **Musical.ly**, popular plataforma de karaokê; no **News Republic**, agregador de notícias móvel; e no **BaBe**, agregador de notícias da Indonésia.

- **Didi Chuxing**

Didi Chuxing (também chamada apenas de “DiDi”) é a plataforma de transporte móvel sediada em Pequim que sobreviveu à épica batalha contra o Uber na China. Supostamente, depois que o Uber torrou mais de 1 bilhão de dólares para convencer motoristas a usarem sua plataforma na China, a gigante do Vale do Silício decidiu fazer um acordo para deixar o mercado local para a DiDi: tornou-se dona de um pedaço da arquirrival e estancou o sangramento de capital na China.

Depois de vencer o duelo na China, a DiDi decidiu saltar para o campo de batalha global, formando parcerias e fazendo investimentos estratégicos em vez de globalizar sua marca. A DiDi ofereceu parceria estratégica, compartilhamento de tecnologia e capital para os concorrentes globais do Uber, como **Lyft** dos Estados Unidos, **Ola** da Índia, **Grab** do Sudeste Asiático, **Careem** do Oriente Médio, **Taxify** da Europa e **99** do Brasil. A DiDi aproveita essa rede global para rivalizar com o Uber em diversas regiões ao redor do mundo. Até agora, a estratégia parece estar funcionando. Apenas na China, mais de 30 milhões de viagens são concluídas na plataforma da DiDi em um único dia. Mais que o dobro de caronas que o Uber completa no ano todo.

<sup>83</sup> Zhang Yiming conversando na Tsinghua. Disponível em: <[http://www.sohu.com/a/226529157\\_99948208](http://www.sohu.com/a/226529157_99948208)>. Acesso em: 20 de agosto de 2019.



- **Meituan-Dianping**

Meituan-Dianping (também chamada apenas de “Meituan”) é a maior plataforma on-line para off-line (O2O) do mundo e outro exemplo de “superapp” da China. A Meituan é uma espécie de iFood misturada com Rappi, com Yelp (aplicativo de avaliações de restaurantes) e mais, muito mais. Seus entregadores, vestidos com sua tradicional roupa preta e amarela e decorada com o mascote amarelo, que me parece o filhote de um cachorro com um canguru, talvez por causa da cor. Brinco que um bom dia na China é quando você é quase atropelado por algum entregador da Meituan. Os entregadores são chamados de *kuaidi* (*kuai* = rápido e *di* = entrega). Como eles ganham por entrega, a velocidade com que passam na contramão, nas calçadas, até mesmo dentro dos prédios, nos elevadores, é inesquecível. Ah, um dia ruim é quando um *kuaidi* tromba com você.

Globalmente, a Meituan investiu na **Go-Jek**, “superapp” da Indonésia; e na **Swiggy**, unicórnio de entrega da Índia. “Por meio desses dois investimentos, queremos não só tirar o máximo proveito do capital chinês, mas também levar nossa experiência do mercado chinês na internet para o exterior”, explicou Wang,<sup>84</sup> fundador da Meituan, em conferência na China. A ambição de Wang é servir diariamente mais de 1 bilhão de clientes em todo o mundo. A Meituan, investida da Tencent, acredita que pode inserir sua comprovada tecnologia em mercados emergentes.

## OS NÚMEROS DA MEITUAN

12 meses até o final de abril de 2018



**340**  
MILHÕES DE  
USUÁRIOS



**4,7**  
MILHÕES DE  
COMERCIANTES  
ATIVOS



**411**  
BILHÕES DE  
FATURAMENTO  
EM RMB



**2.800+**  
CIDADES E  
PROVÍNCIAS  
COBERTAS  
NA CHINA



**14,1**  
MILHÕES  
MÉDIA DE  
ENTREGAS  
DE COMIDA  
POR DIA



**539.000**  
MÉDIA DO  
NÚMERO DE  
ENTREGADORES  
ATIVOS POR DIA

<sup>84</sup> “Meituan Wang Xing Explained Why He Invested in Go-Jek and Swiggy”. KrAsia. 28 de maio de 2018. Disponível em: <<https://krasia.com/meituan-dianping-wang-xing-explained-why-he-invested-in-go-jek-and-swiggy/>>. Acesso em: 20 de agosto de 2019.



**CAPÍTULO 4**

**OS ESSENCIAIS -  
PROTAGONISTAS DA  
NOVA ECONOMIA  
DA CHINA**



## ALIBABA E JACK MA

Não há como falar da Alibaba, a maior empresa de capital aberto da Ásia, sem falar de seu fundador, Jack Ma. Não sou apenas eu que dou tanta moral para ele. Jack Ma é idolatrado na China. Arrisco dizer que se houvesse eleições diretas e ele se candidatasse, ganharia no primeiro turno – se Xi não fosse o rival. Wall Street também o ama. Ele é a pessoa mais rica da China segundo a última lista da *Forbes*, com fortuna pessoal estimada em 37,5 bilhões de dólares – esse número oscila principalmente com base no preço das ações da Alibaba. É um truísmo declarar que Jack Ma não é convencional. Então, este capítulo terá que ser como ele – no mínimo, diferente dos outros.

- **FAMÍLIA.** Em 1964, nasceu Ma Yun em Hangzhou, seu pai era fotógrafo e sua mãe, funcionária de piso de fábrica. Ele tinha uma irmã mais nova e um irmão mais velho. (Lembre-se de que a política do filho único começou com Deng Xiaoping em 1979.) Seus pais amavam *pingtam*, arte tradicional chinesa que mistura canto e comédia para contar histórias. Esse amor à arte os colocou em

risco de perseguição durante a Revolução Cultural de Mao. Alguns dizem que esse berço ajuda a explicar por que ele é um orador tão encantador e fica tão confortável em assumir riscos.

- **JUVENTUDE.** Quando criança, ele gostava de colecionar grilos e fazê-los lutar, o que era proibido durante a Revolução Cultural. Ele era capaz de distinguir o tamanho e o tipo de grilo apenas pelo som que faziam. Apesar de ser baixo e franzino, Yun (seu nome chinês) também brigava com outros adolescentes: “Eu nunca tive medo de adversários que eram maiores do que eu”.
- **GUIA TURÍSTICO.** Depois da visita do presidente dos Estados Unidos, Nixon, a Hangzhou em 1972, a cidade natal de Ma Yun tornou-se um ímã para turistas. Em 1979 – Ma Yun com 15 anos –, a China se abriu para turistas. Ele acordava às 5 da manhã e pedalava até o principal hotel da cidade, onde hoje é o Shangri-la, para passar o dia mostrando os pontos turísticos da cidade em troca de aulas de inglês. O apelido de Jack foi de autoria de um turista de quem se tornou amigo. Até hoje, os chineses têm o hábito de escolher o próprio nome ocidental. Conheço chineses que escolheram se chamar Summer, Rain, Music. Jack conheceu gente do mundo todo, o que expandiu seus horizontes: “O mundo sobre o qual os turistas me contavam era muito diferente do que eu aprendia na escola e com meus pais”.
- **FRACASSOS NO VESTIBULAR.** Sem dinheiro nem conexões, a única maneira de Ma progredir era pela educação. Após o ensino médio, ele fez o temido *gaokao* para entrar na universidade. Suas notas em matemática foram 1/120 na primeira tentativa e 19/120 na segunda. Fracasso total! Depois de mais um ano estudando firme, conseguiu 89/120 na terceira tentativa. Apesar da melhoria constante, sua nota média – o *gaokao* também tem outras matérias – não garantiu acesso a nenhuma universidade de ponta, e Ma entrou no não prestigiado Instituto de Professores de Hangzhou.
- **ESPOSA.** Na universidade, conheceu sua esposa Cathy Zhang. Ela trabalhou e investiu no começo da Alibaba. Ela disse que se apaixonou por ele, pois “ele pode não ser lindo, mas é capaz de fazer o que muitos homens lindos não conseguem”. Jack Ma parece

um ET, com 165 centímetros de altura e uma cabeça desproporcionalmente grande. Na universidade, ganhou o apelido de Crazy Jack Ma por suas ideias não convencionais.

- **FILHOS.** Jack e Cathy têm dois filhos: o Ma Yuankun, que nasceu em 1992 e estudou na universidade de Berkeley na Califórnia, e a Ma Yuanbao. Em 2002, seu filho, com 10 anos, tornou-se viciado em jogos on-line e passava quase todo seu tempo livre em lan houses (locais que se paga por hora para usar poderosos computadores para jogos). Yuankun disse que não fazia sentido ir para casa, uma vez que os pais nunca estavam lá. Então, Jack pediu para Cathy sair da empresa: “Nossa família precisa mais de você do que a Alibaba”. Ela não ficou feliz com esse pedido e afirmou sentir que Jack a tratava como uma peça de xadrez. Mesmo assim, acabou topando e saiu da empresa para cuidar da família. Indo contra a norma na China, Jack Ma revela que disse aos seus filhos: “Vocês não precisam ser um dos três melhores da sua classe, está tudo bem se vocês estiverem no meio, desde que as suas notas não sejam ruins demais. Apenas esse tipo de pessoa, aluno com notas médias, tem tempo livre suficiente para aprender outras habilidades”.
- **FRACASSOS.** Graduiu-se em 1988 com bacharelado em inglês. Jack conta que se candidatou para trinta empregos e foi rejeitado por todos eles. Ele procurou emprego na rede norte-americana de frangos fritos KFC. Conta que 24 pessoas se candidataram e 23 pessoas foram aceitas. Apenas ele foi rejeitado. Quando tentou ser policial, cinco pessoas foram aceitas, apenas uma rejeitada. Advinhe quem? O hotel quatro estrelas da cidade aceitou seu primo, mas o rejeitou. Ele disse que foi rejeitado por Harvard mais de dez vezes. “Você tem que se acostumar com o fracasso como um boxeador. Se você não se acostumar a tomar porrada, como vai ganhar?”
- **FORREST GUMP.** Ma arrumou trabalho no Instituto de Engenharia Eletrônica de Hangzhou. Ensinava inglês ganhando 15 dólares por mês. Foi eleito um dos melhores professores. Sua esposa lecionava também. Em 1994, quando Ma tinha 30 anos, graças ao seu completo domínio do inglês, ele foi enviado aos Estados Unidos para resolver uma disputa com uma empresa norte-americana. Na chegada aos Estados Unidos, Jack descobriu que a empresa não existia

e foi trancado em uma casa de praia por recusar uma tentativa de suborno. Depois, foi levado para Las Vegas e trancado em um quarto de hotel em cima de um cassino. Crazy Jack diz que escapou, ganhou 600 dólares em máquinas caça-níqueis e fugiu para Seattle, onde tinha amigos que conheceu quando era guia turístico. Muitas vezes, ele comentou que é obcecado pelo filme *Forrest Gump*. Essa é uma de muitas passagens de sua vida, repetida em suas diversas biografias, que lembra o filme com Tom Hanks.

- **INTERNET.** Em Seattle – onde foram fundadas a Microsoft e a Amazon –, Jack teve contato pela primeira vez com a internet. Ele “procurou” por cerveja e encontrou cerveja norte-americana, francesa, alemã, japonesa. Mas nenhuma cerveja chinesa. Voltou para a China decidido a lançar um negócio relacionado à internet. Começou vendendo serviços de tradução on-line. Depois, em 1995, fundou o primeiro diretório on-line de telefones da China, espécie de Páginas Amarelas pela internet. Vendeu esse negócio para o governo e mudou-se para a capital Pequim para trabalhar para o governo no Ministério de Comércio Internacional e Cooperação Econômica. Jack Ma, promotor fervoroso do empreendedorismo, disse para estudantes de Harvard: “Vocês estão jogando seu tempo fora aqui”.
- **ALIBABA.** Enquanto morava em Pequim, teve a ideia de começar um site de e-commerce para conectar as pequenas empresas da China com compradores on-line. Convenceu mais dezessete pessoas a serem cofundadores e mudou-se de volta para Hangzhou. O primeiro escritório da empresa foi seu apartamento, e as pessoas comiam, dormiam e trabalhavam lá. Um visitante se deu conta disso ao ver que havia dezoito escovas de dentes em um copo no banheiro. “Vamos fazer isso porque somos jovens e nunca, nunca desistimos”, disse o motivador Ma para um grupo de funcionários em um dos muitos vídeos de palestras nesse apertado apartamento disponíveis on-line. A equipe permaneceu unida e desconfortável por um bom tempo.
- **NOME.** Ma afirma que o nome “Alibaba” lhe ocorreu enquanto estava sentado em uma cafeteria de São Francisco. Ele primeiro perguntou para a garçonete, que afirmou conhecer o nome. Depois saiu perguntando para pessoas aleatórias nas ruas de São



Francisco. Todos podiam pronunciar o nome sem problemas e muitos lembravam do *Ali Babá e os quarenta ladrões*, conto famoso em que a senha secreta era “Abra-te, Sésamo!” para revelar um tesouro cheio de riquezas inacreditáveis. Jack ainda pensou em chamar de Ali Mama, pois Baba é a palavra chinesa para pai, mas diz ter ficado com Alibaba pois queria “Abra-te, Sésamo, para pequenas e médias empresas”.

- **PRIMEIROS INVESTIDORES.** Pouco depois da fundação, a Alibaba.com começou a atrair usuários de todas as partes do planeta – ávidos em comprar barato da então fábrica do mundo. Em outubro de 1999, a empresa já tinha levantado 5 milhões de dólares da Goldman Sachs e 20 milhões de dólares da SoftBank, empresa de telecomunicações de Son, homem mais rico do Japão e notório investidor em empresas de tecnologia. Son revelou: “Jack Ma não tinha um plano de negócios nem faturamento. Mas ele tinha aquele brilho nos olhos”.
- **FALTA DE LUCRO.** A Alibaba seguiu a cartilha das empresas digitais que não dão lucros por muitos anos, vivem do capital de investidores enquanto focam em crescer, encantar clientes e esmagar competidores. Hoje, muitos fazem piada do Uber, que parece torrar dinheiro e não estar nem perto de ser lucrativo. Ma disse que ele sabia que a Alibaba teria sucesso quando um cliente se ofereceu para pagar a conta do restaurante. “Eu sou seu cliente do grupo Alibaba, ganhei muito dinheiro e sei que você não ganha dinheiro”, disse o cliente. “Eu vou pagar a conta por você.”
- **IPOs.** Em 2007, a Alibaba abriu seu capital na bolsa de Hong Kong, um ano depois de sua arquirrival eBay abandonar a China mesmo tendo investido centenas de milhões de dólares no país. No ano anterior, 231 milhões de clientes gastaram 248 bilhões de dólares nas plataformas Alibaba, mais que a Amazon e o eBay combinados. Em 2012, a Alibaba delistou de Hong Kong. Em 2014, a empresa abriu o capital na bolsa de Nova York (NYSE: BABA). Foi o maior IPO da história, levantando mais de 25 bilhões de dólares. Ma disse: “O que levantamos hoje não foi dinheiro, foi confiança e responsabilidade que temos”. Jack Ma não tocou o sino na tradicional cerimônia em Nova York. Em vez dele, quem sacudiu o sino e pousou

para fotos foram clientes, exemplificando um dos valores da empresa: “Clientes primeiro, funcionários em segundo e acionistas em terceiro”.

- **GOVERNANÇA.** Em 2010, a Alibaba lançou um modelo de sociedade único. Atualmente, são 36 sócios, todos com ações são membros do conselho, tomam as principais decisões e executam a missão, a visão e os valores predefinidos. Essa governança toma decisões coletivamente, reduzindo o risco de concentrar muito poder em poucas pessoas. Entre os 36 sócios, doze são mulheres (33%), 32 trabalham na Alibaba há mais de dez anos e quatro há mais de seis anos.
- **APOSENTADORIA.** Em 2013, Jack Ma deixou de ser o CEO para tornar-se presidente executivo. Em setembro de 2018, Ma anunciou publicamente que se aposentaria da função de presidente executivo do grupo Alibaba e, em doze meses, passaria a liderança para Daniel Zhang, atual CEO da empresa. Foi anunciado que Ma continuará no conselho da empresa, no mínimo, até 2020. Recomendando fortemente a leitura da carta<sup>85</sup> que ele escreveu para anunciar essa novidade que chacoalhou o planeta. No último parágrafo, ele dita o tom do que esperar dele nessa nova fase: “Aqueles que me conhecem sabem que eu não gosto de ficar ocioso”.
- **PÓS-ALIBABA.** “Eu quero retornar para a educação.” Ele revelou o que espera deixar como legado em entrevista: “Se um dia as pessoas falarem do Jack Ma, espero que digam que eu era um professor, que era apaixonado pela educação e pelo treinamento”. Pós-Alibaba, ele estima que 60% de seu tempo será dedicado à educação e ao empreendedorismo. Esse trabalho será conduzido em parte por sua fundação, na qual Ma quer se envolver diretamente, conversando com diretores e construindo escolas. Ele diz que os 40% restantes serão para “coisas que aparecem do nada, que são muito interessantes ou pelas quais de repente eu me apaixone”. O homem mais rico da China sabe da força da serendipidade.

<sup>85</sup> FENNER, Robert. “Jack Ma’s Letter to Staff on His Retirement: Full Text”. *Bloomberg*. 10 de setembro de 2018. Disponível em: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-09-10/alibaba-chairman-ma-s-letter-to-staff-on-retirement-full-text>>. Acesso em: 20 de agosto de 2019.

- **PARTIDO.** Em uma lista feita pelo jornal do partido *People's Dail* [Diário do Povo], em novembro de 2018, foi revelado que Jack Ma é um membro do partido comunista. Em redes sociais, um cidadão disse que estudou com ele na faculdade e que eles entraram juntos para o partido no começo dos anos 1980, e entrar para o partido “mostrava que além de ser bom estudante, você possuía integridade, habilidades organizacionais, entusiasmo e idealismo”. Cerca de 90 milhões de chineses, 7% da população, são membros do partido. Ter o mais famoso e bem-sucedido empresário fortalece e legitima demais o partido. Ao longo de sua carreira internacional, quando perguntado sobre o partido, Ma sempre foi positivo e costumava responder: “Se apaixonou pelo governo, mas não se case com ele”.
- **FILANTROPIA.** “Gastar dinheiro é mais difícil que ganhar para mim hoje.” Inspirado por Bill Gates, ele estabeleceu a Fundação Jack Ma em 2014, que se concentra em iniciativas para apoiar professores e diretores que atendem 90 milhões de crianças na China rural. O cofundador da Alibaba, Joe Tsai, e Jack financiaram a fundação com opções de ações, representando cerca de 2% do patrimônio da Alibaba na época. Separadamente, a empresa Alibaba doa 0,3% de suas receitas totais para a fundação de caridade corporativa desde 2010. Ma admira Gates e Buffett, mas deixa claro que vai fazer as coisas do jeito dele. Ele não planeja se inscrever na Giving Pledge [Promessa de doação], iniciativa na qual os super-ricos se comprometem a doar a maior parte de sua riqueza a causas de filantropia – no Brasil, Elie Horn foi o primeiro bilionário a assinar a Giving Pledge. Ma afirma ser o melhor qualificado para construir o setor de doação sem fins lucrativos da China. “Eu sei como encontrar as pessoas certas, sei como fazer as coisas.”
- **FAMA.** Muito foi escrito sobre Jack Ma, que faz palestras e concede entrevistas ao redor do mundo. Ele foi o primeiro empreendedor chinês a ser capa da *Forbes*. Mas pouco se sabe, de fato, sobre sua vida privada. É dito que ele gosta de ler e escrever ficções de *kung fu*, jogar pôquer, meditar e praticar *tai chi*. Sabemos que ele é dono de uma vinícola na França. Mas aonde, com quem e como passa suas férias? Jack é o oposto de Richard Branson, bilionário fundador da Virgin. “Às vezes é como vestir uma fantasia de Jack Ma. Eu tenho

uma responsabilidade porque sou cofundador da Alibaba. Porque sou o Jack Ma. Mas no meu coração eu sei que tenho que ser forte e tirar essa fantasia... Muitas pessoas querem ficar no centro do palco, com o foco em você. Mas essa luz tem veneno. A cada movimento, o mundo inteiro olha para você. Com qual propósito? Eu não sou político, não sou ator. Quando você é uma pessoa de negócios e os holofotes estão em você, isso não é bom." Ele finaliza com um provérbio chinês: "Quanto mais a árvore cresce, maior o vento sobre ela".

- **LIVROS.** A imagem de Jack Ma tem impacto direto nos negócios da Alibaba. Aeroportos ao redor do mundo possuem livros de distintas qualidades sobre a vida e a filosofia de Jack Ma. Jack Ma disse: "Eu preciso escrever meu próprio livro e vou chamá-lo de 1.001 erros". O autor de uma das biografias dele disse para o *Straitstimes*<sup>86</sup>: "Alibaba me disse que daria acesso aos seus empregados, mas não checaria meu manuscrito". Mais tarde, depois de enviar cópias impressas do livro para o escritório da Alibaba em São Francisco, ele descobriu que a empresa tinha doze equipes debruçadas sobre cada um dos doze capítulos do livro, para relatar a seus chefes o que ele havia escrito. A executiva de Relações Públicas (RP), Jennifer Kuperman, foi promovida rapidamente após o lançamento do best-seller mundial. Relação pública parece ser trabalho prioritário na Alibaba.
- **TAI CHI.** Seu guarda-costas, Li Tianjin, é pequenino e magro. Nasceu na mesma cidade que foi o berço da arte marcial *tai chi*. Li Tianjin virou mestre em *tai chi* com 14 anos e ganhou diversos prêmios em competições. Nas ruas da China, é normal ver pessoas da terceira idade praticando essa arte marcial. Jack Ma também é mestre em *tai chi* e participou de filme no qual lutava com Jet Li. Jack Ma diz que ele usa a cultura do *tai chi* nos negócios, resumindo em três pontos. "Primeiro, Calma: não importa o que acontecer, mantenha a calma. Segundo, Siga: depois de saber seus pontos fortes, fica fácil seguir as tendências certas. Terceiro, Abandono: abandone seu fardo na vida e nos negócios."

<sup>86</sup> SUK-WAI, Cheong. "Setting the Jack Ma Story Straight". *Straitstimes*. 12 de julho de 2016. Disponível em: <<https://www.straitstimes.com/lifestyle/arts/setting-the-jack-ma-story-straight>>. Acesso em: 20 de agosto de 2019.

- **FIGURAÇÃO.** Na festa anual da sua empresa, ele fecha um estádio para 80 mil pessoas e literalmente dá um show. Ele já se vestiu de Michael Jackson, cantou e dançou, emulando o astro pop. Ele também se vestiu de punk e cantou a música do *Rei Leão* em inglês. Ele oficializa o casamento de 102 pessoas por ano no campus da Alibaba. Para encontrar com o então governador da Califórnia Arnold Schwarzenegger, ele se vestiu com jaqueta de couro preta e óculos escuro, como o protagonista do filme *O exterminador do futuro*. Eu tenho um amigo que encontrava com Jack Ma uma vez por mês por causa de seu trabalho na Alibaba. Ele me contou que o bilionário é “direto, provocador, ambicioso, focado no long prazo e leve. De risada fácil. Mas que era obrigado a viajar demais e sempre tinha um calendário abarrotado”.



Escaneie o QR code para assistir ao vídeo de Jack Ma dançando e cantando como Michael Jackson em estádio lotado.

- **CULTURA.** Na Alibaba, é normal cada pessoa escolher um nome em inglês e um nome fictício de personagens conhecidos da tradicional cultura chinesa. No Ocidente, seria o equivalente a um colega de trabalho querer ser chamado de Curupira, outro de Saci-Pererê, outro de Tiradentes. Ou melhor, somos tão influenciados pelos norte-americanos que a maioria provavelmente escolheria os nomes Batman, Homem-Aranha, Capitão América etc. Enfim, cada pessoa escolhe seu próprio nome e é proibido ter conotação negativa. Escolher seu nome faz parte do ritual de treinamento para começar na empresa. Essa cultura brincalhona ajuda a quebrar a tradição confuciana focada em respeito à hierarquia, uma vez que até mesmo os chefes dos chefes possuem apelido. A empresa já tem mais de 100 mil empregados diretos – deve ser difícil escolher um nome original.

Antes de mergulharmos no universo Alibaba, preciso fazer um desafo. Sinto que nosso Brasil precisa de um super-herói de carne e osso.

Jack Ma não é perfeito, mas inspira gerações de chineses a empreender e ir atrás de seus sonhos. Ele repetiu diversas vezes que não tinha habilidade técnica nenhuma, que não sabe escrever uma linha de código de software, mas, com um grande sonho, conseguiu inspirar pessoas para segui-lo. Ele promove a importância do fracasso. Os Estados Unidos só se tornaram a maior economia do mundo porque sua sociedade está organizada de um jeito que favorece empreendedores: culturalmente, legalmente, socialmente etc.; os empresários de sucesso são admirados aonde chegam. A China só começou a crescer quando tirou as travas e liberou o empreendedorismo individual, com suas delícias e suas dores. No Brasil, há tantas leis que impedem o desenvolvimento de empreendedores que chega a ser bizarro. Como é possível estarmos em posições tão vergonhosas em rankings internacionais de facilidade para abrir ou fechar empresas? Por que na nossa cultura não admiramos quem atingiu um estrondoso sucesso profissional? Eu não canso de repetir que acredito que empreendedorismo e educação são essenciais para trazerem mudanças sustentáveis. No Brasil, há muitas pessoas de tremendo sucesso profissional que são em grande parte admiradas pelas massas: Abílio Diniz com sua organização e disciplina; Luiza Trajano com seu carisma único; Silvio Santos com seu dom de conectar-se com as pessoas; Jorge Paulo Lemann, o homem mais rico do Brasil. Mas nenhum deles está perto de representar para os brasileiros o que Jack Ma representa para os chineses. Eu espero que em breve a reação ao sucesso mude no nosso país.

## **○ PLANETA ALIBABA**

Agora que você já conhece melhor o figuraça Jack Ma, vamos mergulhar na empresa que já ultrapassou a marca de valor de mercado de 500 bilhões de dólares e chegou a ser uma das dez maiores do mundo.

**VISÃO.** A visão da empresa evoluiu ao longo do tempo. A essência é que “a Alibaba mira construir a infraestrutura do comércio do futuro”. Depois foi adicionado que a Alibaba “vislumbra que seus clientes encontrarão, trabalharão e viverão na Alibaba e que seremos uma empresa que durará ao menos 102 anos”. Por quê? Para a empresa inaugurada em 1999 durar no mínimo três séculos.

**MISSÃO.** A sua famosa missão é “Facilitar fazer negócios em qualquer lugar”. O CEO Daniel Zhang fez questão de adicionar NESTA ERA DIGITAL. Então ficou assim: “Facilitar fazer negócios em qualquer lugar NESTA ERA DIGITAL”. Nos documentos oficiais do IPO em Nova York, a Alibaba registrou “Nossa proposta é simples: nós queremos ajudar pequenos negócios a crescer, resolvendo seus problemas pela tecnologia da internet”.

Eu fiz questão de sublinhar “pequenos negócios” na frase anterior, pois é a essência do começo do império Alibaba. O cerne da mágica de Jack Ma começou com os camarões (pequenos negócios). Jack Ma disse: “Os sites B2B norte-americanos focam nas baleias (grandes empresas), mas 85% dos peixes são do tamanho de camarões. A Alibaba foca nos camarões”. Quando a China era a fábrica do mundo, na década de 1990, Jack Ma percebeu que comerciantes, varejistas, fabricantes e pequenos negócios que compravam em atacado da China precisavam ou ir até a China, ou contratar alguém para o fazer. A Alibaba.com – o primeiro negócio do Grupo Alibaba – nasceu para ser uma *plataforma* para quem compra e vende em atacado, conectando, com segurança e agilidade, compradores (varejistas, fabricantes, comerciantes, pequenos negócios) do mundo todo com fabricantes chineses.

A Alibaba é frequentemente chamada de “Amazon da China”, mas tem mais em comum com o eBay, o Mercado Livre ou o Google. A empresa prefere não vender produtos diretamente, mas funciona como uma espécie de bazar on-line, no qual pequenos e grandes fornecedores podem vender seus produtos para clientes em potencial. A Alibaba ganha a maior parte de seu dinheiro vendendo anúncios vinculados a resultados de pesquisa de palavras-chave, como o Google, e às vezes cobrando uma comissão por transações, como o eBay. É um modelo de negócio simples e comprovadamente bem-sucedido. Na essência, a empresa gosta de ser uma plataforma ou um ecossistema que conecta compradores com vendedores. Desde o começo, Jack Ma repete que prefere um negócio leve em ativos (*asset light*), oposto ao modelo da Amazon de ser dono de cada etapa do processo, gosta de vender produtos próprios e costuma esmagar concorrentes.

A Alibaba evoluiu tanto que, para explicar a complexidade dos negócios, podemos dizer que ela se tornou um planeta, com vários países, cada país com diferentes estados, capitais e sofrendo com movimentos de placas tectônicas que ela não controla. Acha que estou exagerando?

- Foram transacionados em suas diferentes plataformas 768 bilhões de dólares em um ano!!! Apenas 17 países no mundo possuem o PIB maior do que o que foi transacionado nas plataformas Alibaba. O objetivo público é chegar em 1 trilhão de dólares até 2020.
- Em março de 2019, a Alibaba registrou mais de 101 mil empregados diretos ao redor do planeta. De acordo com pesquisa<sup>87</sup> da Universidade Renmin, a Alibaba gerou mais de 40 milhões de empregos indiretos em 2018. O objetivo público é gerar 100 milhões de empregos nos próximos quinze anos.
- O número de usuários mensais ativos (MAU na sigla em inglês) atingiu 617 milhões, enquanto o número de consumidores (que compraram algo em uma de suas plataformas) alcançou 552 milhões no ano.
- A empresa possui em caixa disponível 15,8 bilhões de dólares.
- Número de comerciantes vendendo produtos em suas plataformas: 10 milhões.
- Seu faturamento total cresceu 58% em um ano.
- Média diária de visualizações em vídeos de curta duração: 1,9 bilhão.

Consegui convencê-lo de que podemos comparar essa gigante com um planeta?

Você sabe quem ganhou o Oscar de melhor filme do ano em 2018? Foi o filme *Green Book: O guia*. Adivinhe quem bancou o filme? A Alibaba Pictures, estúdio da Alibaba em Pasadena, na Califórnia, que concentra 22 mil metros quadrados, foi um dos principais financiadores da obra. A presidente da Alibaba Pictures explicou<sup>88</sup> a estratégia da Alibaba Pictures, que se aplica para todos os ramos do diversificado império que a gigante se tornou:

Nós nos vemos como uma empresa-plataforma. Nosso objetivo em entretenimento não é apenas fazer alguns filmes. Não estamos aqui para

<sup>87</sup> "Alibaba Creates Over 40 Million Jobs in 2018". *China Daily*. 28 de fevereiro de 2019. Disponível em: <<http://www.chinadaily.com.cn/a/201902/28/WS5c774c6da3106c65c34ebee3.html>>. Acesso em: 20 de agosto de 2019.

<sup>88</sup> LIN, Daisy. "Alibaba Pictures President Says Don't Give Up." 1 de fevereiro de 2018. Disponível em: <<https://www.eastwestbank.com/ReachFurther/en/News/Article/Alibaba-Pictures-President-Says-Dont-Give-Up>>. Acesso em: 20 de agosto de 2019.



criar outro estúdio de cinema tradicional. Somos uma nova empresa de infraestrutura de filmes com DNA de internet, usamos tecnologia, dados e nosso ecossistema para trazer mais eficiência e transparência ao processo de filmagem, para que mais pessoas criativas talentosas possam encontrar seu espaço nesse setor e alcançar um público.

Por exemplo, se fizermos marketing e distribuição, vamos encontrar nossa abordagem única. Vamos alavancar muitos dos recursos que temos no ecossistema Alibaba por meio da análise de dados, conhecendo as necessidades de nossos fornecedores e outras unidades de negócios e usando o conteúdo como uma forma de trazer iniciativas mutuamente benéficas. Então, nosso objetivo é trazer valor para a mesa. É tudo sobre como usar o que acumulamos como empresa de tecnologia para ajudar a melhorar a maneira como as coisas são feitas. Essa é a nossa prioridade.

Ou seja, a Alibaba quer, na essência, ser a plataforma (alguns chamam de ecossistema) na qual o usuário final passa tempo, onde ele vai encontrar o que está buscando, o que quer que seja. O CEO afirmou: “Quanto mais tempo os usuários estão em nossa plataforma, mais eles gastam”. Lembre-se de que a Alibaba não quer, necessariamente, ser a dona do que está sendo vendido. Mas, ao mesmo tempo, ela faz questão de que a transação se passe dentro das invisíveis paredes virtuais de sua plataforma. **A Alibaba nasceu digital e fica óbvio que não é uma empresa de e-commerce, mas sim uma empresa de tecnologia.** Você vai ouvir muitas vezes que os dados são o petróleo do século XXI (inclusive mais de uma vez neste livro). Quer entender essa frase na essência? Estude a Alibaba, que consegue integrar seus diferentes produtos e serviços sem atritos entre suas diferentes áreas. Quem entra em qualquer porta daquele universo tem seus dados coletados e a Alibaba acha alguma maneira de extrair valor disso – a maneira mais direta é sugerir recomendações personalizadas. Enquanto a Alibaba já nasceu como uma empresa que coloca a alta tecnologia no centro, empresas tradicionais estavam preocupadas em maximizar seus lucros e, por décadas, não focaram em acumular dados de quem entra pelas suas portas; também construíram todo um legado de sistemas e padrões internos, inclusive a mentalidade de executivos, em que diferentes áreas não compartilham informações entre si. Muitas das gigantes empresas que possuem milhões de clientes pagantes e, em teoria, acesso a muitos dados, não dispõem de inteligência e tecnologia necessárias

para maximizar o uso desses dados, integrar o que está em diferentes unidades de negócios e ganhar dinheiro com isso. A Alibaba é o oposto desse modelo arcaico.

Por exemplo: a Alibaba investiu no filme *Quatro vidas de um cachorro*, do estúdio de Steve Spielberg, Amblin Entertainment. Nos Estados Unidos, o filme arrecadou 64 milhões de dólares. Na China, com a Alibaba, o filme faturou 88 milhões de dólares. A Amblin nunca imaginaria ser possível ganhar mais na China sem o apoio da Alibaba. Mas como a turma de Jack Ma fez? Por meio de suas plataformas, a Alibaba conhece aqueles que têm cachorro em casa (pois frequentemente compram ração e outros produtos para os caninos), então fez um marketing focado nessa turma. Também usou o próprio aplicativo de vendas de ingressos de filmes TaoPiaoPiao – na China, mais de 80% dos ingressos para filmes são comprados on-line. No YouTube da China, o Youku, parte do ecossistema da Alibaba, quem assistia a um vídeo sobre cães recebia a propaganda do filme enquanto estava usando o Amap, espécie de Google Maps da Alibaba.

Depois de ter desenvolvido tecnologia do mais alto calibre, a Alibaba não usa isso para matar as empresas da velha economia. Pelo contrário, busca transformá-las em clientes, oferecendo produtos e serviços para ajudar empresas obsoletas tecnologicamente a se digitalizarem. A Alibaba fornece infraestrutura de tecnologia e alcance de marketing para ajudar comerciantes, marcas e outros negócios a aproveitar o poder da nova tecnologia para interagir com seus usuários e clientes e operar de maneira mais eficiente. Imagine aquela lojinha de bairro, mercearia, padaria local ou vendinha onde o gerente ainda usa caneta e papel para controlar seu inventário. Na China, estima-se que o número seja 6 milhões dessas lojinhas de esquina. A Alibaba vai até eles e oferece o serviço para ajudá-los a embarcar na era digital: digitaliza seus processos, coloca-os na nuvem para que o microempresário saiba seu estoque em tempo real, avisa o que mais está vendendo naquela região, recomenda qual produto deveria estar perto do caixa e até mesmo faz sugestões de preços. A Alibaba também entrega o que ele precisa com preços especiais. Basta pedir no app da Alibaba que o produto chega em menos de dois dias. A Alibaba emprega 2 mil pessoas, que são remuneradas por comissão, para convencer e ensinar os donos de pequenos estabelecimentos a entrarem no futuro. De acordo com a Alibaba, mais de 10% das 6 milhões de lojinhas já foram embarcadas em sua plataforma. Imagine aquela mercearia pertinho da sua casa aceitar pagamento por reconhecimento facial – o mundo

está indo nessa direção, os custos das tecnologias vão se tornar cada vez mais acessíveis. Repare que a Alibaba vai evoluindo, mas o foco nos camarões continua. Se esse assunto lhe interessa, assista ao vídeo abaixo, escaneando o QR code para ver em detalhes como funciona.



O universo Alibaba evoluiu focado no triângulo de ferro e-commerce, finanças e logística. Com e-commerce, você compra literalmente tudo o que quiser; a logística lhe entrega rapidamente em qualquer lugar; finanças trazem pagamentos sem preocupações. Vamos aprofundar cada uma dessas operações-chave.

## **TAOBAO**

Quando mudei para a China, precisei comprar todos os tipos de coisas para estabelecer minha vida: travesseiro, purificador de ar, adaptador para cabo do celular, protetor solar etc. Não importava para qual chinês eu perguntava, do motorista de DiDi ao sofisticado fundador de unicórnio que estudou fora, a resposta era geralmente a mesma: Taobao, procure no Taobao. Eu estava em uma reunião com um membro do partido e elogiei o pequeno cacto que estava na mesa de reunião. Ele tirou o celular, bateu uma foto e instantaneamente apareceram centenas de cactos parecidos na tela de seu celular, todos à venda no Taobao (preço: menos de 3 reais). Fiquei impressionado com a ferramenta. Bati uma foto da camisa dele, instantaneamente camisas da mesma cor e estilo apareceram na tela do meu celular. Nunca foi tão fácil comprar. É normal que produtos comprados no Taobao cheguem no mesmo dia ou no dia seguinte.

O mundo ocidental geralmente explica o Taobao como a plataforma C2C (consumidor para consumidor) da China. Mas não é bem assim. Muitas pequenas empresas com operações multimilionárias vendem os mais diversos tipos de itens na China pelo Taobao. Se a Nike ou a Apple, ou a Natura, ou a Havaianas quiserem vender pelas plataformas Alibaba, eles irão pelo Tmall (abreviação de Taobao Mall), a plataforma B2C (de negócios para consumidores). Mas isso não quer dizer que apenas pessoas vendem no Taobao.

A principal crítica ao Taobao é que muitos produtos são falsificados. Para combater a pirataria on-line e off-line, a Alibaba explica que usa *big data* e o apoio das autoridades:

- Mais de 2 bilhões de itens estão à venda nas plataformas Alibaba. Não é óbvio controlar cada item falso entre tudo que é listado.
- Até as 13 horas do dia 27 de abril de 2018, mais de 12 milhões de novos itens haviam sido adicionados naquele ano e mais de 178 mil itens bloqueados por terem sido identificados como pirataria.
- A Alibaba não pode prender as pessoas. Então, avisa o governo quem são e onde estão. A empresa vai além de identificar os criminosos, ela tenta ir atrás dos fornecedores de produtos falsos, que venderam para quem listou na plataforma. Resultado: cooperações off-line de apreensão da Alibaba com o governo em 2017: 1.910 (média de mais de cinco por dia).

Se você acha que conhece algum site que tenha tamanho poder e domínio de um mercado tão vasto, me avise. O Taobao é tão impressionante que vale entender como ele começou.

O Taobao foi fundado em 2003. Seu mais temido rival foi o eBay, que estava extremamente bem capitalizado e havia expandido para a China em 2002. O eBay torrou centenas de milhões de dólares em guerra de marketing, comprou uma empresa local (EachNet) e chegou a dominar 85% do mercado chinês em 2003. A Alibaba era nanica, especialmente se comparada com o então poderosíssimo e líder global eBay. A guerra brutal entre eles começou como espécie de Davi contra Golias. Ou melhor, vamos usar a icônica frase dita por Jack Ma para motivar suas tropas: "A Alibaba é um crocodilo no rio Yantze, o eBay é um tubarão no oceano. Se lutarmos aqui no nosso rio, teremos a vantagem de jogar em casa".

O crocodilo usou diversas táticas de guerrilha. Os colegas de Jack Ma entendiam que muitos dos pequenos comerciantes não

estavam acostumados com a internet e ainda passavam mais tempo em frente da TV do que na internet. Decidiram investir em educar o povo. Na contramão, o eBay deu poder de decisão a executivos que não conheciam o mercado local. Enquanto o eBay investiu pesado em anúncios on-line (como tinha feito com sucesso nos Estados Unidos), a Alibaba comprou tempo de TV. Na batalha, a Alibaba anunciou que seu serviço seria grátis por três anos tanto para vendedores listarem seus produtos, quanto para compradores. Ou seja, não cobraria comissão como o eBay, que torceu para a Alibaba ou estar blefando, ou esgotar seu capital. Executivos da Alibaba também falaram coisas extraordinárias para a imprensa, apenas para gerar barulho e para que as pessoas comesçassem a conhecer o recém-lançado Taobao, que significa “caçando tesouro” em chinês, nome curioso que ressonou bem com o público local.

Outra estratégia vencedora foi introduzir o serviço “Ali Wang-Wang” que deixava vendedores e compradores se comunicarem entre eles sem nenhum custo adicional e possibilitava negociações e serviços de pós-venda. A rival norte-americana proibia que comerciantes publicassem informações de contato em suas páginas e penalizava transações fora de sua plataforma.

A Alibaba foi ganhando o mercado do eBay – o crocodilo começou a incomodar o tubarão. Em 2005, a participação do mercado C2C do eBay caiu para 24% e o Taobao dominou mais de 70%.<sup>89</sup> Meg Whitman, líder do eBay, convidou Jack Ma para uma reunião no Vale do Silício. O mundo esperava algum tipo de acordo entre o crocodilo Alibaba e o tubarão eBay. Jack Ma surpreendeu e anunciou que aceitaria investimentos de 1 bilhão de dólares do Yahoo!, grande rival do eBay. A Alibaba não só aumentava o tamanho de seu tesouro para investir na cara guerra contra o eBay, como também assumiria o controle dos ativos do Yahoo! na China. O governo chinês aprovou o gigantesco acordo, que na época foi um dos maiores da internet.

O Taobao finalmente passou o eBay em 2006 em participação do mercado. Para comemorar, Jack Ma anunciou que os serviços do Taobao seriam grátis por mais três anos; o eBay respondeu com uma famosa carta afirmando que “grátis não é um modelo de negócios”.

<sup>89</sup> CHINESE ACADEMY OF SOCIAL SCIENCES. 2015. China E-commerce Market Survey Report. Disponível em: <<http://www.cnebr.net/jxyd/content.asp?id=104&parentid=15>>. Acesso em: 20 de agosto de 2019.

Após onerosa e exaustiva guerra pública, em 2006, o eBay anunciou que sairia da China. O Davi oriental derrotou o Golias comedor de hambúrguer não com o arremesso de uma pedra, mas com vários golpes de *kung fu* em todo seu corpo! A gigante norte-americana também contribuiu para seu fracasso na China. Seus principais erros foram: cobrar comissões altas de vendedores; deixar o design do seu site parecido com o que era no resto do mundo, e não adaptado para a China; proibir negociações diretas entre vendedores e compradores; migrar o eBay China para servidores nos Estados Unidos, o que fazia seu site carregar mais lentamente; ter líderes não locais em papel de tomada de decisão. Foi uma vitória completa para a Alibaba, que consolidou o mercado, perdeu muito dinheiro por muitos anos e até hoje segue lucrando graças a sua completa dominação. Seguem alguns dados do Taobao apresentados em setembro de 2018:

- Usuários ativos por mês em smartphones: 617 milhões em março de 2018.
- Consumidores ativos por ano: 552 milhões em 2018.
- Ao incorporar a funcionalidade de vídeos de curta geração na plataforma:
  - mais de 1,6 milhão de contas publicaram vídeos;
  - média de visualizações de vídeos de curta geração por dia: 1,9 bilhão;
  - 100 mil comerciantes com produtos originais vendendo por vídeos;
  - 3 bilhões de RMB (ou cerca de 1,5 bilhão de reais) foram ganhos por criadores de conteúdo.

Graças tanto à melhoria no algoritmo que faz a recomendação quanto ao fato de a Alibaba saber cada vez mais sobre seus clientes chineses, o sistema de recomendação do Taobao vem trazendo resultados chocantes: vendas por recomendação aumentaram 30% entre agosto de 2017 e agosto de 2018. Em 2015, as pessoas visitavam a maioria das páginas dentro do Taobao após digitarem o nome do item que buscavam. Em 2018, a maioria das páginas foi visitada após clicar em recomendações em vez de digitar no buscador. Para ficar claro, lembre quando você acessa o Netflix. Você clica na lupa e digita o nome do filme que está buscando ou surfa para encontrar algum que lhe apetece? Assim como no Taobao, a maioria das visitas no Netflix acontece surfando, o que é recomendado, e não digitando o que se busca.

## TMALL

Em 2008, a Alibaba lançou o Taobao Mall (Tmall), plataforma B2C (Business to Consumer) na qual apenas empresas podem vender. Pequenas e médias empresas perceberam que vender pela Alibaba era a maneira mais fácil de alcançar consumidores chineses. A maneira tradicional de fazer negócios exigia infraestrutura física, distribuição e logística que não eram bem desenvolvidas na China. Os imóveis na China eram muito caros e a maioria das minilojas simplesmente não podia se dar ao luxo de estabelecer estrutura física em rua comercial – a China é tão populosa que a densidade demográfica acaba tendo impactos não óbvios em diversos setores. Os negócios on-line não apenas eliminaram a cara necessidade de manter loja física em rua movimentada como também removeram muitos intermediários nas cadeias de suprimentos tradicionais que acabavam abocanhando margens dos pequenos comerciantes.

O sucesso do Tmall foi tamanho que a Alibaba criou o Tmall Global, no qual empresas estrangeiras podem vender para chineses no mercado de alto padrão. Para vender no Tmall Global, empresas estrangeiras não precisam passar pelo complicado processo de registro de marca na China, possuem impostos favorecidos e alguns itens pré-aprovados pelo governo (como ração para animais domésticos do Brasil) e também dispõem de um processo de desembaraço acelerado nos portos de chegada se vendidos pelo Tmall Global.

Alguns números do Tmall Global: mais de 14 mil marcas internacionais de 63 países vendendo em mais de 3.700 categorias. Muitos ignorantes ainda enxergam a China como a fábrica do mundo – você que está lendo este livro já entendeu que há na China centenas de milhões de pessoas na classe média, com renda extra e desejando produtos mais sofisticados. Como acessar esse mercado? Como vender para chineses? O Tmall Global é uma das opções para quem quiser acessar esse mercado. Você pode colocar sua mercadoria no porto no Brasil e a Alibaba cuida do resto. Os produtos brasileiros mais vendidos no Tmall Global são: café, salgadinhos, nozes, suco, mel, ração para animais domésticos, sapatos e acessórios.

Victoria Stive, que trabalha para o Tmall Global cobrindo a América Latina, me enviou uma lista de cerca de cem empresas brasileiras que sabia que teriam demanda no mercado chinês. Várias das empresas na lista já tinham seus produtos sendo vendidos na China por sacoleiros, pessoas que compram no Brasil, viajam até a China e listam o produto nas plataformas Alibaba com um preço acima do que pagaram. Graças

ao *big data*, que analisa a atividade dos sacoleiros com mercadorias brasileiras, ela já possuía um termômetro do apetite dos chineses. Alguns amigos e eu a ajudamos a marcar mais de noventa reuniões em quatro dias. Victoria é francesa, mas trabalha como os chineses. Fiquei pasmo quando descobri que empresas chilenas vendem mais do que empresas brasileiras pelo Tmall Global. Espero ver cada vez mais marcas brasileiras ali. E você, já pensou em vender para os chineses?

## **ALIEXPRESS**

Mesmo sem ter time no Brasil ainda, a AliExpress já é um dos trinta sites mais visitados do país. Nessa plataforma, você pode comprar produtos unitários oriundos da China, que chegam em sua casa. A Alibaba promete em breve ser capaz de entregar qualquer item em menos de um mês e, no futuro próximo, entregará no Brasil em menos de 72 horas. A plataforma já está em duzentos países, operando com dezoito moedas e vinte idiomas. O chefe de tecnologia Dongbai Guo explicou que o site foca em quatro princípios: plataforma sem fronteiras, processo de desembarço acelerado, empoderamento de pequenos negócios e prosperidade para todos. Em 2013, a AliExpress fechou parceria com a Ebanx, então *startup* sediada em Curitiba. A gigante chinesa precisava de um parceiro local para processar pagamentos e oferecer soluções de pagamentos locais, como o boleto bancário, que até hoje muitos chineses me perguntam por que existe. A parceria com a Ebanx visava driblar barreiras para atender aos clientes brasileiros com menos fricção possível. Hoje, a Ebanx também é parceira da Airbnb, da Spotify, da Wish, da Udacity e outras gigantes de tecnologia que vendem para brasileiros.

## **FLIGGY**

Fliggy é a agência de viagens on-line (ou OTA, Online Travel Agency) do Grupo Alibaba. Espécie de decolar.com ou kayak.com. Nos próximos cinco anos, mais de 700 milhões de chineses viajarão para o exterior, de acordo com dados do governo. Os chineses já são o povo que mais viaja para o exterior e o que mais gasta fora de seu país.

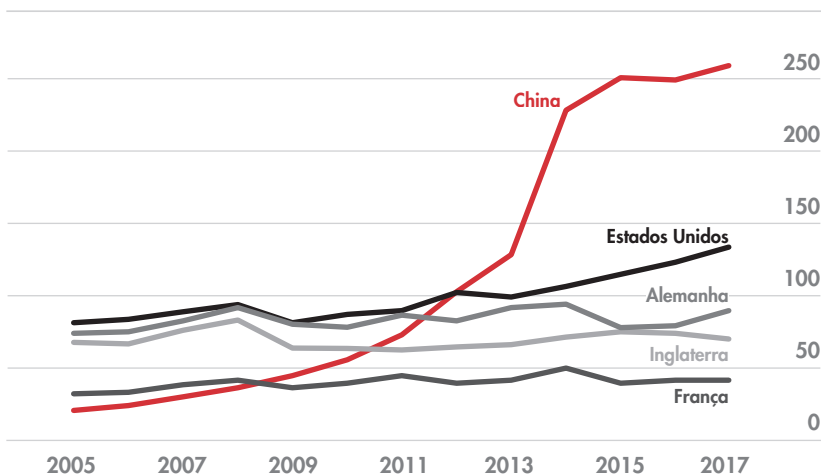
Em 2001, apenas 10,5 milhões de viagens ao exterior haviam sido feitas por chineses. Em 2018, 149,7 milhões de viagens foram feitas



– um crescimento de 1.326%. De acordo com a Organização Mundial de Turismo das Nações Unidas (UNWTO), turistas chineses no exterior gastaram 277,3 bilhões de dólares em 2018. O segundo povo que mais gastou foram os norte-americanos, com 144,2 bilhões de dólares.

### O DÓLAR VERMELHO

Gasto fora do país de residência em US\$ bilhões



Fonte: UNWTO

<<https://www.economist.com/china/2019/02/23/chinas-high-spending-tourists-bring-political-clout>>.

Agora, considere isto: apenas 9% dos cidadãos chineses – ou 120 milhões de pessoas – possuem passaporte, em comparação com cerca de 40% dos norte-americanos e 76% dos britânicos. A Alibaba vai lucrar com o crescimento exponencial do número de turistas chineses pela Fliggy.

Os hotéis e as companhias aéreas que vendem diretamente pela Fliggy recebem mais informações (dados) sobre os compradores da viagem, que também sugere como usar essas informações para aumentar seu faturamento. Exemplo: comprando pela Fliggy, a Alibaba pode contar para o hotel e a companhia aérea detalhes demográficos e de gostos do cliente e ainda ajudá-los a oferecer produtos e serviços mais personalizados para aumentar os gastos desse cliente. A outra opção para o hotel é vender da maneira tradicional, diretamente ou com outro parceiro, e saber menos sobre o cliente.

Imagine como será mais fácil juntar seus pontos de fidelidade das companhias aéreas e dos hotéis quando todos estiverem integrados com

a Alibaba. Esta é parte integral dos planos da Alibaba. O Marriott e a American Airlines já têm parcerias com a Fliggy. A Fliggy também se uniu a uma concorrente chinesa do Airbnb para promover seus leitos pela plataforma. Seu foco internacional é abertamente nos países onde o governo chinês promove a nova Rota da Seda.

## **ALIBABA CLOUD**

Serviço de nuvem do grupo. Esse braço do grupo diz estar ajudando empresas dos mais diferentes segmentos a ir da era da tecnologia da informação (TI) para a era da tecnologia dos dados (TD), redefinindo a produtividade e sendo parceiro no processo de transformação digital dos clientes. Os serviços de nuvem do grupo Alibaba são usados por 40% das quinhentas maiores empresas da China, 49% de todas as empresas chinesas de capital aberto e 80% das empresas de tecnologia chinesas. Há vários exemplos de como a Alibaba Cloud ajuda seus clientes. Alguns de meus favoritos: a CCTV, maior rede de TV da China, usa tecnologia de IA da Alibaba Cloud para os melhores momentos de jogos de futebol serem decididos sem interferência humana; a Moutai, o maior produtor de destilado da China aumentou a eficiência de seu armazém em 90%; a State Grid, uma das maiores empresas do mundo – com investimentos bilionários no Brasil – aumentou sua eficiência no cálculo da conta de eletricidade 7 vezes usando o Ali Cloud. Seu foco internacional também é abertamente nos países onde o governo chinês promove a nova Rota da Seda.

## **ANT FINANCIAL**

A Ant Financial não se define como uma *fintech*, ela gosta de se autôn timer *techfin*. Primeiro, uma empresa de tecnologia e depois uma empresa de finanças. A Ant Financial é, atualmente, a maior *startup* do mundo, com valor de mercado de 150 bilhões de dólares. Apesar de ter poucos anos de vida, já possui maior valor de mercado, superior ao do Goldman Sachs, do Itaú, do Bradesco, do Santander e de outras instituições icônicas do mundo das finanças com muitos mais anos de história.

Os primórdios da Ant Financial começaram no início deste século, em 2004, quando a Alibaba precisava resolver um problema de confiança. Quando alguém pagaria o que fosse comprado on-line em uma

de suas plataformas? O comprador pagaria antes ou depois de receber a mercadoria? E o vendedor enviaria a mercadoria antes ou depois de receber o pagamento? A Alibaba resolveu esse impasse da seguinte maneira: o comprador paga imediatamente pela mercadoria, a Alibaba segura esse dinheiro do comprador e, depois que o comprador confirmar que o produto está em boa qualidade, a Alibaba repassa a verba ao vendedor. Se o produto não estiver em boa qualidade, o comprador devolve o item ao vendedor e a Alibaba devolve o dinheiro para o comprador. Simples assim. Dado o volume que é transacionado nas plataformas Alibaba, segurar esse capital por algum tempo gera um valor colossal – é o tal do *float*. A Alibaba chamou essa solução de Alipay. Não foi uma grande invenção, pois ficou parecido com o famoso modelo da PayPal nos Estados Unidos. A absoluta maioria dos chineses não possuíam cartão de crédito, então foi uma solução adotada velozmente. Em 2004, o Taobao possuía cerca de 80 milhões de usuários, que rapidamente adotaram o Alipay como método de pagamento favorito. Em 2008, o Alipay começou a ser aceito por varejistas e prestadores de serviço fora do ecossistema da Alibaba.

Em 2010, Jack Ma executou uma de suas mais controvérsias jogadas, que chacoalhou o mundo de tecnologia e se arrastou como uma novela mexicana. O Alipay foi separado do grupo Alibaba sob a alegação de que esta era a maneira correta para garantir que o Alipay teria as licenças necessárias para operar uma plataforma eletrônica de pagamentos, em razão das novas regulamentações do governo chinês que restringiam o acesso de estrangeiros a entidades de serviços financeiros. O Yahoo! e o SoftBank, que eram acionistas do Grupo Alibaba, reclamaram que não tinham aprovado essa separação do Alipay e que só ficaram sabendo depois do ocorrido. Um influente investidor, David Einhorn, vendeu todas suas ações do Yahoo! ao ser informado sobre esse ocorrido.

Hoje, a Alibaba possui cerca de 33% da Ant Financial, a empresa que é a evolução do Alipay e engloba muitos mais serviços do que apenas a intermediação do que é comprado e vendido nas plataformas Alibaba. A Ant Financial é sediada em Xangai, no segundo prédio mais alto deste planeta, o Shanghai Tower. Estive inúmeras vezes em sua bela sede. A organização do escritório é parecida com a de uma gigante de tecnologia do Vale do Silício, a diferença principal é a quantidade expressiva de purificadores de ar. Jack Ma já afirmou que se um dia a Ant Financial fizer seu IPO, muito provavelmente será nos mercados de capitais na China.

## ALIPAY, WECHATPAY E A GUERRA DOS ENVELOPES VERMELHOS

Em 2014, o Alipay dominava 83% do mercado de pagamentos por smartphone, e o WeChatPay possuía apenas 10%. Então, a Tencent, dona do WeChatPay, lançou uma das jogadas de marketing mais bem-sucedidas da história da era digital. É uma tradição na China dar um envelope vermelho (*hongbao*) com dinheiro para os familiares e os amigos mais chegados durante o ano-novo chinês. O WeChat digitalizou o *hongbao* e literalmente deu dinheiro aos usuários que conectassem seus cartões de débito na plataforma. Foi um sucesso estrondoso e 40 milhões de envelopes vermelhos foram enviados pelo WeChat. Essa inovação mudou dramaticamente a maneira com a qual os usuários se envolveram com as funções de transferência de dinheiro virtual. Trazendo para sua realidade: imagine que só de escrever o número de seu cartão de crédito no WhatsApp, você recebesse dinheiro de verdade na plataforma e pudesse enviar para quem quisesse com taxas irrisórias.

Jack Ma chamou essa ação do *hongbao* virtual da Tencent de “ataque Pearl Harbor” e decidiu contra-atacar lançando uma campanha com David Beckham e distribuindo dinheiro pelo *hongbao* Alipay. Jack Ma postou uma foto dele mesmo no Weibo (o Twitter da China) e perguntou: “Quem parece um alienígena?”. Os sortudos que responderam corretamente ganharam envelopes vermelhos diretamente do bilionário. Em três minutos, o fundador da Alibaba enviou 99.999 *hongbaos*. A Tencent entendeu o chamado à guerra e durante o programa de TV mais assistido no ano-novo chinês distribuiu 800 milhões de RMB (cerca de 400 milhões de reais em valores atuais) pelo *hongbao* virtual. Para receber dinheiro em seu celular, bastava chacoalhar o aparelho intensamente com o app aberto. Durante aquele ano-novo chinês, 1 bilhão de *hongbaos* foram enviados pelo WeChat e apenas 240 milhões, pelo Alipay. Em 2017, durante o ano-novo chinês:

- 760 mil *hongbaos* foram enviados em um segundo pelo WeChat – exatamente à meia-noite.
- 8,88 RMB foi a quantia mais enviada (lembre que 8 é o número da sorte na China).

A guerra do envelope vermelho durante o ano-novo chinês continuou em 2019:

- 823 milhões de usuários enviaram ou receberam *hongbaos* pelo WeChat.
- 450 milhões de usuários jogaram um jogo on-line feito pelo Alipay para atrair usuários durante as festividades.
- 900 milhões de RMB (cerca de 450 milhões de reais) foram distribuídos pelo Alipay durante o ano-novo chinês.
- 900 milhões de RMB (cerca de 450 milhões de reais) também foram doados pela Baidu para 11 milhões de sortudos. A Bytedance também doou centenas de milhões.
- 3,5 bilhões de RMB foram enviados pelo *hongbao* digital em apenas um dia, de acordo com dados oficiais do governo.<sup>90</sup>

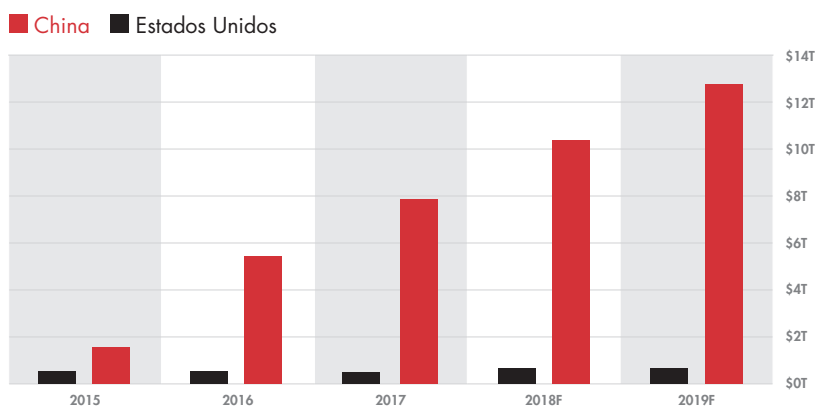
Essa competição intensa entre as ricas empresas de tecnologia é uma delícia para os consumidores, que receberam bilhões das gigantes de tecnologia com visão de longo prazo e bolsos profundos. Elas patrocinaram a criação do hábito das pessoas pagarem pelo celular. O governo também teve um papel fundamental, pois proporcionou internet barata e veloz em praticamente toda a China. Em 2008, 118 milhões de pessoas possuíam smartphones na China; e em 2014, o número quase que quintuplicou, atingindo 557 milhões.

Esse uso massivo do WeChatPay e do Alipay impera tanto no mundo on-line quanto no off-line e gerou uma sociedade sem dinheiro em espécie. Não é uma sociedade não materialista, pelo contrário. Os chineses vêm comprando cada vez mais, mas usam o celular para pagar, em vez de dinheiro ou de cartão de crédito como os ocidentais estão acostumados. Pagamentos por dispositivos móveis na China são setenta vezes maior do que nos Estados Unidos, com o Alipay e o WeChatPay dominando cerca de 90% desse total.<sup>91</sup>

<sup>90</sup> "Digital Red Envelopes Hit a New High This Lunar New Year". *CGTN*. 6 de fevereiro de 2019. Disponível em: <<https://news.cgtn.com/news/3d3d674d3345544e32457a6333566d54/index.html>>. Acesso em: 20 de agosto de 2019.

<sup>91</sup> XIE, Stella Yifan. "Using Smartphones to Pay? That's So Yesterday in China". *The Wall Street Journal*. 10 de junho de 2019. Disponível em: <<https://www.wsj.com/articles/using-smartphones-to-pay-thats-so-yesterday-in-china-11560218821>>. Acesso em: 21 de agosto de 2019.

## VALOR DE TRANSAÇÃO EM PAGAMENTOS VIA DISPOSITIVOS MÓVEIS



Fonte: Research, Forrester Research

Essa mudança foi muito repentina. Eu me lembro, em 2011, quando morava em Pequim, de que muitos chineses ainda compravam apartamentos e carros pagando em espécie ou dinheiro vivo; naquela época, nas lojas de luxo de Pequim, era normal ver pessoas com mochilas cheias de dinheiros fazendo compras. **Como a China tornou-se um país sem dinheiro em espécie antes de nações mais desenvolvidas?**

### **Leapfrog**

Enquanto nos Estados Unidos, em média, cada adulto possui mais de dois cartões de crédito, na China nem os cartões de crédito, nem os serviços bancários eram difundidos. Os bancos chineses focavam em servir as grandes contas estatais e colocavam requerimentos rígidos para aprovar cartão de crédito para as pessoas.

Os chineses não tinham cartão de crédito, mas tinham smartphones. Os órgãos regulatórios chineses deram licenças bancárias para empresas digitais que abocanharam esse mercado ao não cobrar taxas relevantes por transferência de dinheiro, visando atrair o maior número de clientes para suas plataformas. Você deve estar se perguntando, mas, se eles cobram taxas irrisórias de transferência, como ganham dinheiro? Eles não ganham diretamente com o pagamento, é o gancho para trazer o cliente para o ecossistema, onde há inúmeras oportunidades para monetizar cada cliente. Os pagamentos também permitem coleta de dados extremamente valiosa, afinal, falamos mais

com os nossos bolsos do que com os nossos *likes* em redes sociais. Lembre-se: “Se é grátis, você é o produto” – essa lógica funciona também para o Facebook, o Google e vários outros produtos digitais que consumimos constantemente.

O extenso uso off-line de pagamentos – no qual o vendedor imprime um QR code e o consumidor paga ao escanear com seu celular – é quase grátis e também busca trazer mais usuários para dentro da plataforma. Aqui na China mendigos não pedem moedas, eles mostram o próprio QR code impresso e pedem para você escanear. Apesar de a Apple Pay existir e funcionar há anos nos Estados Unidos, o hábito de pagar pelo celular não chega nem perto de como é na China.

Alessandro Teixeira – professor de Tsinghua e da Schwarzman Scholars, ex-ministro de Turismo do Brasil e eleito pelo *Financial Times* como personalidade do ano da América Latina em 2008 – me revelou os dados abaixo de como o **setor bancário chinês é dominado pelo Estado**:

- O sistema bancário da China é amplamente dominado por bancos estatais ou controlados pelo Estado.
- Em 2012, as SOEs (empresas estatais) responderam por 85% (1,4 trilhão de dólares) de todos os empréstimos bancários em 2009.
- Em 2015, os cinco maiores bancos em termos de ativos eram entidades estatais.
- Em 2016, a participação estrangeira em conjunto representa apenas 1,6% do total de ativos bancários.

Ou seja, o setor bancário chinês estava concentrado em atender as grandes empresas estatais e não focava em atender a população. As massas não tinham acesso a serviços bancários, mas já tinham smartphone e consumiam cada vez mais. Em outros países, o governo protege grandes bancos com regulamentação. Na China, o governo apoiou a Alibaba e outras empresas de tecnologia, concedendo licença bancária para a Ant Financial e outras rivais digitais.

O nome Ant Financial (formiga financeira em inglês) revela o foco da empresa: contrastando com os bancos gigantes, que focam em grandes empresas e em lucrar a cada etapa, a Ant Financial traz serviços financeiros para “os pequeninos” (as massas e as pequenas e médias empresas). O termo “*leapfrog*” simboliza o fato de pular etapas no processo de evolução da tecnologia. Por exemplo: enquanto ocidentais foram do

computador em casa para o laptop, do celular sem internet para o smartphone, chineses queimaram todas as etapas e foram do nada para o smartphone. Também não tinham cartão de crédito e saltaram diretamente para pagamentos digitais.

Lembre-se de que a Ant Financial, oficialmente fundada em 2014, é uma evolução do Alipay e também segue a lógica do império Alibaba, buscando ser um ecossistema completo, e não apenas um viabilizador de compras on-line e off-line. Focada em fazer venda cruzada, a Ant Financial consegue extrair ouro de sua vasta base de clientes, oferecendo serviços financeiros para seguros, crédito, empréstimos, nota de crédito, microinvestimentos, gestão de fortuna, pagamentos e mais. A amplitude de seu ecossistema de serviços é inigualável. Vou primeiro resumir o Alipay e depois alguns de seus produtos e serviços.

## **Alipay**

Você aprendeu como o Alipay nasceu. Hoje, ele se tornou um superaplicativo, com mais de 1 bilhão de usuários ativos ao redor do planeta. É mais fácil listar o que não dá para fazer no superapp do que listar todas suas funções. Há mais de cem tipos de serviços como pagar contas de luz e internet, reservar horário no médico etc. O Alipay foi o quarto aplicativo do mundo em número de usuários ativos mensais em 2018, atrás apenas dos três gigantes Facebook, WhatsApp e Instagram.<sup>92</sup>

## **Alipay Ant Forest**

O Alipay Ant Forest já foi responsável por plantar 55 milhões de árvores no mundo físico e recebeu mais de 1,2 bilhão de doações individuais. Um dos exemplos para explicar como funciona: se você usar o Alipay para pagar o metrô ou a bicicleta compartilhada, o Alipay vai calcular quão bem você fez ao meio ambiente, optando por opções menos nocivas do que ir de carro sozinho, e lhe dará pontos por isso. Ao acumular certa quantidade de pontos, a Ant Financial financia o plantio de árvores no mundo físico. Você ganha pontos por escolher caminhar, usar o metrô, pagar conta de eletricidade, água e gás pelo Alipay etc. Quer fazer bem ao meio ambiente? Ok, só me deixe rastrear seus movimentos e fluxos de caixa e cuidaremos disso. Cerca de 350 milhões de pessoas já aderiram.

<sup>92</sup> The State of Mobile 2019 report. Disponível em: <<https://www.appannie.com/en/go/state-of-mobile-2019/>>. Acesso em: 20 de agosto de 2019.



## **Dragonfly ou Smile to Pay**

Se você acha o pagamento por smartphone futurista, saiba que em vários estabelecimentos na China já é aceito o pagamento com reconhecimento facial.

A solução da Ant Financial é um pequeno hardware, metade do tamanho de um iPad, com câmera 3D e processador poderoso. A Ant Financial afirma que o custo (290 dólares) para comprar e instalar a máquina é 80% mais barato que o custo da maquininha tradicional do ponto de venda. Dezenas de milhares de estabelecimentos em mais de trezentas cidades na China já usam esse serviço, incluindo KFC, hospitais e outros.

Como a Ant Financial planeja crescer esse serviço e ganhar mais essa batalha contra a Tencent? Subsidiando estabelecimentos comerciais que comprem essas máquinas e dando desconto para usuários finais que usarem essa tecnologia para pagar. Mais de 390 milhões de usuários acumulados (ou seja, o mesmo camarada pode ter ido duas vezes) já pagaram com seu rosto usando esse sistema. A líder chinesa em software de reconhecimento facial Megvii recebeu centenas de milhões de investimentos de diversos investidores, inclusive da Alibaba.

## **Yu'e Bao**

Yu'e Bao significa "sobras de tesouros". No Brasil, se você deixar 15 reais na sua carteira, esquecer em uma gaveta e buscar daqui um ano, encontrará os mesmos 15 reais. Com a Yu'e Bao, o dinheiro que fica em sua carteira virtual do Alipay pode trazer dividendos a você. A partir de 1 RMB (cerca de 0,50 real), seu dinheiro já pode começar a render na Yu'e Bao. Enquanto alguns bancos exigem um mínimo de capital para oferecer serviços de investimento, a Yu'e Bao quer trazer o maior número de clientes para dentro, não importa quão pequeno. Em menos de dez meses após sua criação, a Yu'e Bao trouxe 90 bilhões de dólares para sua plataforma. Em pouco tempo, tornou-se a maior do mundo, gerenciando mais de 200 bilhões de dólares. A empresa se orgulha em dizer que a maioria de seus clientes nunca nem ouviu falar sobre educação financeira ou gestão de patrimônios e que, antes da Yu'e Bao, a maioria dos serviços de gestão de patrimônios exigia um mínimo de 10 mil RMB. A formiga lucra graças ao enriquecimento e ao apetite da massa chinesa que topa testar novas tecnologias.

## **MyBank**

De acordo com o Banco Mundial,<sup>93</sup> apenas 14% das pequenas empresas chinesas têm acesso a empréstimos ou linhas de créditos, comparado a 27% das pequenas empresas nos países do G20. Essa situação pode parecer estranha, uma vez que os maiores bancos do mundo são chineses. Os grandes bancos, com seus tradicionais modelos de negócios de tijolo e argamassa, favorecem um processo de solicitação de empréstimos que simplesmente não é ágil o suficiente para lidar com muitos milhares de empréstimos para pequenas empresas. Os grandes bancos também tendem a ter poucas informações sobre a qualidade de crédito das pequenas empresas chinesas e são cautelosos quanto a fazer empréstimos a tomadores que não apresentam garantias. Resumindo, seu modelo de negócio foi desenhado durante a velha economia, na qual a capacidade computacional e tecnológica era outra. Eles demoraram para evoluir e estão sendo atropelados por empresas muito mais novas, que nasceram digitais.

A solução encontrada pelo MyBank da Ant Financial está em um novo modelo de negócios bancários que aproveita a tecnologia de ponta, integrando computação em nuvem, inteligência artificial e gerenciamento de riscos em tempo real para criar uma solução que permite atender rapidamente às demandas de milhões de empreendedores de pequenas empresas. Com apenas quatrocentos funcionários, sendo mais da metade especialistas em IA e cientistas de gerenciamento de risco, o MyBank já estendeu crédito para mais de 7 milhões de empresas, com um valor total superior a 700 bilhões de RMB em março de 2018. No final de agosto de 2018, mais de 11 milhões de pequenos negócios já haviam adquirido microempréstimos sem colateral usando a plataforma.

Como funciona pedir empréstimo no Brasil? Tenho certeza absoluta de que existem soluções tecnológicas práticas, mas creio que a maioria me diria que precisa entrar em contato com seu gerente, marcar reunião, ir pessoalmente, estacionar, descer do carro, esperar, indicar fiador, esperar aprovação do chefe do gerente, esperar, outra reunião, assinar, ir ao cartório, esperar etc. Na verdade, não sei como é, nunca pedi um. Na China, pela Ant Financial, eu sei como é: 310.

<sup>93</sup> WORLD BANK GROUP. Toward Universal Financial Inclusion in China. 2018. Disponível em: <<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29336/FinancialInclusionChinaP158554.pdf?sequence=9>>. Acesso em: 20 de agosto de 2019.

**3** minutos para você preencher seu pedido on-line, geralmente pelo celular.

**1** segundo para receber uma resposta com todos os detalhes necessários (taxa de juros etc.).

**0** envolvimento humano. Tudo com inteligência artificial.

Parece futurista? É assim que a Ant Financial faz empréstimos hoje. Fraude é um problema sério no sistema financeiro global. A Ant Financial diz que a cada 10 milhões de empréstimos que cede, menos de cinco sofrem algum problema de fraude graças ao seu extenso uso de tecnologia.

### **Zhima Credit ou Sesame Credit**

Zhima Credit ou Sesame Credit cria uma nota de crédito entre 350 e 950, usando algoritmo proprietário que analisa suas redes sociais, seu histórico de pagamentos e outros dados que ninguém sabe exatamente quais são. A Ant Financial explica que “a Zhima Credit é a personificação do crédito pessoal. Usamos *big data* para realizar uma avaliação objetiva. Quanto maior a pontuação, maior seu acesso a crédito”.

Para poder usar o Alipay, os cidadãos chineses precisam registrar sua identidade nacional. Como descrevi anteriormente, o Alipay é usado para pagar literalmente tudo, da fruta na esquina ao Uber local, a conta de luz, a conta de internet, o crédito no celular, as flores, o estacionamento, a conta de seguro do carro, a conta do hospital. Então, possui muitos dados sobre muita gente. Nos Estados Unidos, a nota de crédito “FICO score” funciona desde 1989 e permite os norte-americanos fazerem hipotecas e acumularem dívidas com crédito acessível. Na China, como as pessoas nem tinham cartões de crédito e tinham hábito de comprar tudo, até mesmo apartamento, pagando em dinheiro, não há informação histórica sobre crédito pessoal. Em 2015, o Banco Central da China aprovou a Ant Financial e mais sete empresas para desenvolver plataformas privadas de notas de crédito.

Ninguém sabe ao certo como a sua nota dentro do Zhima Credit é criada. Alguns dizem que o algoritmo leva em consideração se você paga tudo em ordem, onde estudou e onde mora. Outros dizem que também leva em consideração quem são seus amigos e qual o crédito deles. Não é claro como é definido, mesmo assim mais de 200 milhões toparam usar. Quem tiver nota alta, magicamente tem portas abertas. É como o que acontece ao dizer “Sésamo” na história original da Ali Babá. Quem tem nota alta pode pedir vistos para locais como Luxemburgo de

maneira acelerada, também recebe condições mais favoráveis para o aluguel de apartamentos, não precisa pagar depósito para usar bicicleta compartilhada e outros inúmeros benefícios. Quem possui nota baixa – por estar devendo ou por outros motivos não claros – pode sofrer punições, como não poder pegar trens de alta velocidade.

Um dos maiores serviços de namoro on-line da China, Baije, fez uma parceria com a Ant Financial, e as pessoas podem escolher ver a nota de crédito de potenciais pares românticos; o mesmo acontece com o Airbnb local. Lembra o episódio da série *Black Mirror* da Netflix? Mas não é tão assustador no dia a dia, a maioria das pessoas com as quais conversei diz que a China vai avançar ainda mais como país quando o acesso a crédito e o custo de capital melhorar. Na imprensa internacional, este é um dos tópicos mais polêmicos do império da Ant Financial.

## **FUTURO DA ANT FINANCIAL**

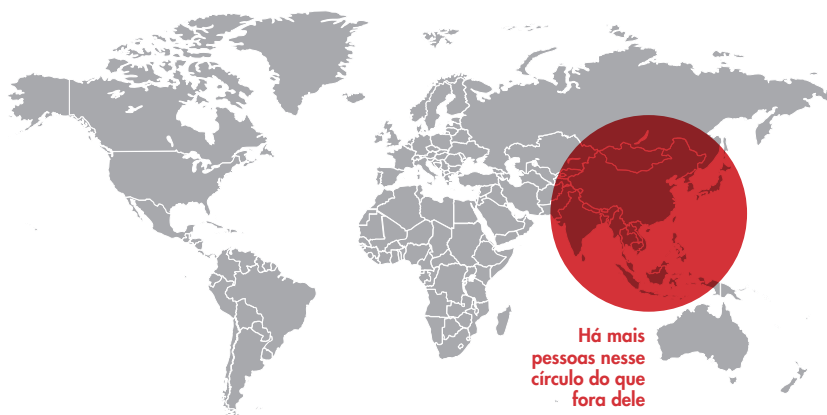
Toda e qualquer discussão aprofundada sobre o que vem a seguir para a Ant Financial inclui três termos essenciais: *blockchain*, crescimento acelerado e internacionalização.

Com *blockchain*, promete-se custos mais baixos de transação, transparência que melhora a auditoria e segurança graças à rastreabilidade. Quem já experimentou sabe quão alto é o custo de enviar dinheiro de fora para o Brasil e do Brasil para fora. Usando o *blockchain*, a Ant Financial já permite enviar dinheiro de Hong Kong para as Filipinas por um custo muito mais baixo do que o tradicional e promete publicamente que reduzirá esse custo para zero.

Sobre o crescimento acelerado: a Ant Financial afirma que seu objetivo é ter 2 bilhões de clientes. Para chegar lá, a internacionalização é essencial.

## **INTERNACIONALIZAÇÃO DA ANT FINANCIAL**

A internacionalização das empresas de tecnologia da China geralmente começa pelo Sudeste Asiático, pois há uma enorme população ali, grande número de chineses, proximidade geográfica e aceitação do capital chinês.



A Ant Financial já atua em diversos mercados estrangeiros. O que é interessante notar é que em cada um desses mercados a Ant Financial ou fez parceria, ou comprou participação em líderes locais: **PayTm** na Índia, **KakaoPay** na Coreia do Sul, **TouchnGo** na Malásia, **Mynt** nas Filipinas, **Emtek** na Indonésia, **Pi Pay** no Camboja, **bKash** no Bangladesh, **Asceno** na Tailândia, **Napas** no Vietnã, **HelloPay** em Singapura, **OpenPay** no México e diversos outros.

A Ant Financial afirma que foca sua expansão internacional para facilitar a vida dos turistas chineses, que estão acostumados a pagar com seus smartphones. O Alipay afirma que turista chinês prefere pagar pelo smartphone não só porque está acostumado, mas também porque os custos são mais baixos para ele. Com esse discurso de focar em turistas chineses, o Alipay já é aceito em 54 países, cobrindo uma população de 3,6 bilhões de pessoas. Como? Enviando vendedores para explicar para lojistas como é simples imprimir um QR code para aceitar pagamentos de turistas chineses. Mas o que vai impedir a Ant Financial de permitir pessoas não chinesas de pagar pelo Alipay? Quanto custa para o varejista manter a maquininha adquirente? Quando alguém paga com cartão de crédito, quanto o varejista perde? Quais dos clientes dos varejistas fazem compras mantendo seus smartphones nas bolsas ou nos bolsos? O varejista, ao ver quão fácil e mais rentável é usar o Alipay com turista chinês, pode querer começar a usar com pessoas da região também. Mais cedo ou mais tarde, essa caixa de pandora será aberta.

Para acelerar seu processo de expansão internacional, a Ant Financial decidiu comprar a empresa norte-americana MoneyGram em um negócio multibilionário. Entretanto, os reguladores norte-americanos vetaram a transação. Então, a Ant Financial comprou a britânica WorldFirst, que já transferiu mais de 70 bilhões de libras esterlinas entre diferentes países. A WorldFirst fechou suas operações nos Estados Unidos antes de fechar o acordo com a Ant Financial, assim o governo norte-americano ficou impossibilitado de bloquear o acordo.

A Ant Financial abriu escritórios em Londres e Milão em 2015; e em 2016, assinou acordos de parcerias com a Barclays no Reino Unido, a BNP Paribas na França, a UniCredit na Itália e a SIX Group na Suíça. Em 2019, o Alipay anunciou acordo com seis carteiras digitais europeias para unificarem seus QR codes. Na China, há um QR code para ser lido pelo Alipay e outro pelo WeChatPay. Na Europa, o mesmo QR code poderá ser lido, a princípio, por sete diferentes carteiras digitais, incluindo o Alipay.

Em 2019, o Alipay assinou um acordo de oito anos para ser patrocinador oficial da UEFA Euro 2020 e 2024 e da UEFA Liga das Nações. O Alipay até fez o design do troféu do artilheiro, conquistado por Cristiano Ronaldo. Vale a pena assistir ao vídeo de menos de três minutos do Alipay explicando o porquê do troféu e do patrocínio. Repare na ênfase cultural que é dada à China. É explicado que o futebol moderno foi inventado na Inglaterra, mas o esporte já era jogado na China centenas de anos atrás. Não são muitas empresas que, antes de falar do seu produto, querem vender seu país.



Escaneie o QR code para assistir ao vídeo da Alibaba explicando por que patrocina o campeonato de futebol europeu.

Pode ter certeza de que a Ant Financial virá com força ao Brasil. E não seguirá o modelo do Facebook ou do Google, que abrem operações com time no Brasil e oferecem produtos e serviços similares aos que já oferecem seu país natal. Estude como a Ant Financial expandiu suas

operações no Sudeste Asiático: via parceria, aquisição minoritária ou aquisição majoritária. A minha leitura é que a Ant Financial vai arrumar parceiro(s) na maior economia da América Latina e entrará com força. É só uma questão de tempo. É assim que ela tem feito no resto do mundo, sempre respeitando a harmonia do mercado local e aliando-se a líderes de mercado que entendem as regras nacionais. Não tem por que ser diferente aqui no Brasil. Aliás, a Ant Financial investiu na Stone, empresa brasileira, fundada em 2012, que proporciona soluções tecnológicas para comerciantes maximizarem suas vendas on-line e off-line, com capital aberto na Nasdaq. O que acontece no mercado financeiro na China pode parecer estar muitos anos à frente do mercado brasileiro, mas chegará no maior país da América Latina.

## **NEW RETAIL**

Jack Ma cunhou o termo “*New Retail*” (Novo Varejo) para definir a revolução no varejo que está nascendo na China e causando calafrios ao redor do globo. O homem mais rico da China escreveu para os acionistas da Alibaba: “Nós antecipamos o nascimento de uma indústria do varejo reimaginada e conduzida pela integração do on-line, offline, logística e dados por meio de uma única cadeia de valor”.<sup>94</sup>

A Alibaba domina o e-commerce na China. Mais de 60% de tudo que é vendido on-line na China passa por uma das plataformas Alibaba. Sua principal rival no mundo de vendas on-line é a JD, que segue o modelo da Amazon e tenta ser dona das etapas da cadeia de valor, enquanto a Alibaba quer ser apenas o ecossistema conectando compradores e vendedores.

Na China, de tudo o que é comprado no varejo, cerca de 23,6% é comprado on-line. Nos Estados Unidos, cerca de 9,7%, e no Brasil entre 2% e 4% de todo o varejo é comprado on-line. Precisamos levar em consideração que a China também é o maior mercado varejista do mundo, com valor estimado em 5,5 trilhões de dólares. É um consenso que a China é o local mais avançado do mundo quando o assunto é tecnologia no varejo. Quem quer entender por que a Amazon pagou mais

<sup>94</sup> As implicações do Novo Varejo são longas e podemos fazer um livro inteiro sobre isso. Aliás, o meu amigo Rubens Sant’Anna escreveu um livro chamado *Novo Varejo* que eu recomendo demais (e assinei o prefácio).

de 13 bilhões de dólares para comprar a Whole Foods vai à China ver o que a Alibaba está fazendo com a Freshippo (antigamente chamada de Hema).

CHINA/ESTADOS UNIDOS ESTATÍSTICAS	CHINA	ESTADOS UNIDOS
População total na Internet	829mm <sup>1</sup>	287mm <sup>2</sup>
% da população com acesso a internet	59,6% <sup>1</sup>	88,5% <sup>2</sup>
% da população mundial de usuários da internet	21,1% <sup>2</sup>	8,4% <sup>4</sup>
Tamanho do mercado de e-commerce em 2018	\$1,3T <sup>3</sup>	\$513.6B <sup>4</sup>
Vendas totais no varejo em 2018	\$5.5T <sup>3</sup>	\$5.3T <sup>4</sup>
% de vendas on-line no varejo em 2018	23,6% <sup>3</sup>	9,7% <sup>4</sup>
Crescimento de vendas on-line 2017-2018	23,9% <sup>3</sup>	14,2% <sup>4</sup>

<sup>1</sup> CNNC, The 43<sup>rd</sup> Statistical Report on the Development of China's Internet.

<sup>2</sup> Dados de <internetinvestas.com> de 31 de dezembro de 2016

<sup>3</sup> National Bureau of Statistics in China, "National Economic Performance Maintained within an Appropriate Range in 2018 with Main Development Goals Achieved", 21 de janeiro de 2019

<sup>4</sup> U.S. Department of Commerce, "Quarterly Retail E-commerce Sales 4<sup>th</sup> Quartes 2018"

Para entendermos um dos pilares centrais do Novo Varejo, vou contar uma historinha sobre a Coca-Cola (que pode ser verdadeira ou não). O CEO da Coca-Cola foi apresentar o resultado para o conselho da empresa. Ele montou um gráfico comparando a dominação do mercado da Coca-Cola com aquela do seu maior rival, a Pepsi. Domínio absoluto na época. Então, um dos membros do conselho respondeu: "Somos fortes. Mas não devemos comparar a Coca-Cola com a Pepsi, devemos compará-la com a água".

A Alibaba, que prova a cada dia ser extremamente ambiciosa, está fazendo algo análogo. Em vez de se comparar com sua principal rival, JD, a Alibaba está atacando os outros 76,4% de todas as vendas do varejo, que ainda são executadas no mundo offline.

No futuro, será impossível desassociar o mundo on-line do off-line. O2O é um dos termos essenciais para entender o novo varejo. O termo significa On-line para Off-line – e quem é do ramo, ao escutar isso, lembra do barulho da caixa registradora. *Caching, caching*. O2O refere-se a usar estratégias on-line para que as pessoas executem compras no mundo offline. No caminho, a barreira invisível entre on-line e off-line vai gradualmente deixando de existir.

Um exemplo para explicar esse conceito é o Groupon, site de compras coletivas que chegou a ser uma das empresas de maior crescimento



da história da humanidade. No Groupon, você paga on-line para ir comer em um restaurante ou assistir a um filme no cinema, ou receber uma massagem etc.

Antigamente, as empresas do mundo off-line abriam um site. Agora empresas que nasceram sem uma presença física – apenas com websites – estão abrindo lojas físicas. A Amazon abocanhou a Whole Foods, e a Warby Parker, que começou vendendo óculos em 2010 como um website, já tem mais de sessenta lojas. Outros que nasceram on-line e estão com presenças físicas são: Casper (camas), Everlane (roupas), Harry's (produtos para fazer a barba), Untuckit (roupas masculinas), Allbirds (calçados) e diversos outros.

Por que essas marcas on-line estão abrindo lojas físicas? Um bilionário me disse que não importa a pergunta, a resposta é: *"Follow the money"* (Siga o dinheiro). Repare que o dinheiro no varejo ainda está largamente no off-line. Mesmo na China, mais de 75% das vendas estão, hoje, no mundo off-line. Então, a Alibaba e os líderes do mundo on-line vão 1) onde o cliente quer gastar e 2) convencer mais pessoas a migrar para compras on-line, onde eles já são dominantes.

Como as pessoas irão ao mercado no futuro? Para responder a essa pergunta, não precisa ter grande imaginação, basta viajar para a China. Um grande executivo do mercado varejista brasileiro veio conhecer os varejistas locais e me disse que o Brasil está 11 horas atrás da China em fuso horário e onze anos no quesito varejo.

Reuni-me com executivos da Alibaba na sede da empresa em Hangzhou várias vezes e também visitei o supermercado do futuro, a Freshippo, da Alibaba em diversas cidades. Segue alguns destaques:

### **Frescor**

Pergunte para quem faz compras frequentemente. Você se sentiria à vontade comprando frutas, verduras e outros itens frescos on-line? A maioria das pessoas ainda tem certa reticência quanto a isso. Quer tocar a fruta antes de comprar, quer ter certeza de que está "fresquinha". Na Freshippo, as frutas têm aparência impecável, mas é impossível tocá-las. Todas estão embaladas, prontas para serem entregues. No supermercado tradicional, você escolhe a fruta, pesa e depois fica na fila do caixa. Na Freshippo, eles querem convencer que você não precisa tocar na fruta. Confie que a qualidade será boa. A sacada de oferecer apenas produtos muito frescos visa mudar a ideia de que é necessário checar pessoalmente antes de comprar produtos, em que o frescor é essencial na

tomada de decisão de compra. A Alibaba também foca em transparência e capricha para contar para os consumidores sobre a origem precisa do produto. No futuro breve, certamente isso será ainda mais garantido e impressionante graças ao *blockchain*.

### **Restaurantes dentro do mercado**

Dentro do supermercado do futuro há diversos restaurantes. Alguns operados pela própria Alibaba e outros terceirizados. Ter comida fresca e preparada na hora dentro do restaurante reforça o conceito central do restaurante do futuro: frescor. Está não só no nome (FRESHippo), mas no centro da experiência. Geralmente, os supermercados são próximos a centros comerciais e ficam muito ocupados no horário do almoço.

Ao entrar em diversos supermercados Freshippo, geralmente as primeiras coisas que encontramos ou no ponto mais central da loja estão frutas com aparência bem fresca ou diversos aquários com diversos tipos de peixes vivos. Para comprar o caranguejo, a lagosta ou o peixe, basta escanear e escolher se vai querer que o cozinhem ali mesmo ou que entreguem na sua casa em menos de trinta minutos, ou se você quer levar em uma sacola.

### **O mercado é um grande centro de distribuição**

Em uma das visitas, havia cerca de cem pessoas visitando o mercado, mas um dos colaboradores me disse que deveriam ter centenas de pessoas comprando de seus computadores coisas que sairiam daquela loja. Com a promessa de chegar na casa deles em menos de trinta minutos, em um raio de 3 quilômetros! Aliás, há mais itens disponíveis on-line que off-line. E os preços de todos os itens são iguais tanto on-line quanto off-line. A Alibaba afirma que as lojas que funcionam por mais de um ano e meio geram 60% de suas lojas de pedidos on-line. O principal resultado disso é um faturamento maior por metro quadrado da loja, métrica fundamental do varejo. A Alibaba também afirma que quatro meses após a abertura da loja, mais pedidos on-line acontecem do que pedidos off-line.

### **Promove outros produtos e soluções da empresa-mãe**

Tentei pagar com cartão de crédito. *Bu Hao!* Expressão chinesa que significa algo como "ruim!". Tentei pagar com dinheiro em espécie. *Bu Hao!* No supermercado do futuro, tem que pagar pelo Alipay.

Simplesmente nenhum outro método de pagamento funciona. Claro! A Alibaba é a dona da bola e só joga no seu time (ou faz compra no seu supermercado do futuro) quem seguir suas regras. Foi assim no começo das operações e logo o governo obrigou a empresa a oferecer um balcão que aceita dinheiro. Lembre que menos de 60% dos chineses estão conectados à internet. Então, se você for visitar uma loja da Freshippo, verá os chineses pagando pelo Alipay ou com seu rosto, mas pode procurar que eles são obrigados a aceitar dinheiro em espécie também.

**Entrega em casa em trinta minutos GRÁTIS. Pode retornar qualquer coisa GRÁTIS. Reembolsos incondicionais.**

Se você morar a 3 quilômetros do supermercado, você pode comprar on-line ou na loja física e suas compras chegarão em até trinta minutos! Não precisa levar sacola nenhuma para casa. Não há um valor mínimo de compra para receber esse luxo. Isso é extremamente relevante.

Quem trabalha no varejo deve estar duvidando. Há tantos detalhes complicados para executar isso tão rápido. A fórmula aplicada é a seguinte: funcionários recebem o pedido em seus celulares, têm dez minutos para encontrar cada produto comprado e colocar em sacolas. É normal ver funcionários correndo loucamente ao redor da loja. Jogam as sacolas em uma esteira que percorre o teto da loja toda e termina em um setor ao qual clientes não têm acesso, no fundo da loja. Em até dez minutos, as sacolas serão organizadas e colocadas na garupa de motoqueiros, que dispõem de dez minutos para chegar no endereço recebido em seu celular.

Quando estava estudando onde estão localizados os melhores estádios de futebol dos Estados Unidos, acabei aprendendo que o fenômeno dos subúrbios foi uma grande falácia no planejamento das cidades americanas. No final do século passado, acreditava-se que as pessoas não queriam morar em cidades e se mudariam para os subúrbios próximos para terem mais espaço para criar seus filhos. Imaginavam que os centros das grandes cidades seriam dominados por escritórios comerciais. Não foi isso que aconteceu e grandes cidades tornaram-se megalópoles com apartamentos nanicos. Portanto, em pequenos apartamentos não é possível estocar muitos itens, com o trânsito caótico é mais difícil dirigir e estacionar no mercado e as pessoas têm cada vez menos tempo livre para ir até o mercado, pois

em grande parte das famílias modernas tanto os homens como as mulheres trabalham.

Se você encarar o trânsito para ir fisicamente comprar na Freshippo, é normal alguém no caixa, logo após você pagar, fazer a intrusiva pergunta: "Tem alguém na sua casa?". Se tiver, aquele motoqueiro ali provavelmente vai chegar antes que você e pode deixar suas compras lá. Você ainda terá que pagar o estacionamento e sair, e a motoca dele vai muito mais rápido que o seu carro ou qualquer DiDi.

### **Dominação completa dos dados**

Todos os itens da loja têm um código de barras que podem ser escaneados no aplicativo para fornecer informações sobre a origem do produto, a empresa por trás do produto, instruções culinárias, informações nutricionais e preços. Os clientes, na loja, podem até adicionar um pedido on-line para ser entregue junto com o que estão comprando.

Para fazer compras na Hema, você é obrigado a baixar o app. Depois de fazer suas primeiras compras, sua página será personalizada. Dados são o novo petróleo deste século. Um mercado tradicional coleta dados de pagamentos na saída. No máximo, tem alguma outra tecnologia para aprender com o caminho, mas não sabem quem é o cliente no detalhe. O supermercado do futuro sabe tudo sobre mim: número de telefone, conta de rede social, conta no Taobao/Alipay e até mesmo meu endereço residencial.

Nunca tinha parado para pensar quão manual, entediante e trabalhoso deve ser mudar os preços de cada um dos milhares de produtos presentes nos mercados. No supermercado do futuro, basta apertar um botão e os preços mudam automaticamente. Perguntei se os preços eram os mesmos para todas as pessoas e eles me garantiram que sim – fiquei me perguntando se continuará sendo assim no futuro.

### **Pagamento com reconhecimento facial**

Achei isso interessante. Mas não um grande diferenciador. No McDonald's na China e em vários outros locais, essa tecnologia já está sendo aplicada.

### **Sucesso?**

Para responder a essa pergunta, vou usar uma frase que Liyan Chen, que trabalhou comigo na *Forbes* e agora trabalha na Alibaba, contou

em entrevista para a *Business Insider*:<sup>95</sup> “A piada costumava ser que os chineses gostam de viver perto de boas escolas. Agora dizem que os chineses querem viver próximos da Hema, pois podem receber qualquer coisa super-rápido”. Ouvi versões dessa piada inúmeras vezes.

A Alibaba certamente tem o capital para investir na Freshippo até se tornar grande o suficiente para se tornar rentável graças a economias de escala. Entretanto, apesar do plano de crescer para 2 mil lojas em cinco anos (o que dá uma média de mais de uma loja aberta por dia durante cinco anos), o objetivo não é desenvolver uma enorme cadeia de supermercados. “Quando nosso modelo estiver mais estabelecido, ele poderá ser compartilhado com outros varejistas tradicionais para ajudá-los a se transformar nesta era digital”, disse Hou à *Forbes*<sup>96</sup> no ano passado.

### **Minha conclusão**

Donos de varejos de todos os tamanhos deveriam visitar a Freshippo. Muda completamente a percepção do que deveria ser uma loja off-line. A loja do futuro não é onde você vai comprar por conveniência! Senti que o verdadeiro objetivo daquilo tudo é convencer quem não compra on-line a começar a fazer isso. O fundador da Hema, Hou Yi, disse: “O objetivo da loja é levar consumidores off-line para comprar on-line”.<sup>97</sup> Pareceu-me que a loja do futuro é um lugar onde você consome, curte, e

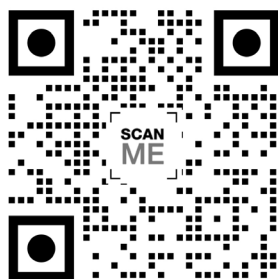
<sup>95</sup> Este artigo mostra várias fotos de lojas da Hema. NIVERSIAL, Harrison; ZHENG, Annie. “Alibaba’s Futuristic Supermarket in China Is Way Ahead of the US, with 30-minute Deliveries and Facial-recognition Payment — And It Shows Where Amazon Is Likely to Take Whole Foods”. *Business Insider*. 21 de maio de 2018. Disponível em: <<https://www.businessinsider.com/alibaba-hema-xiansheng-supermarket-whole-foods-amazon-future-2018-5#there-are-over-40-hema-xiansheng-locations-in-china-most-are-in-high-end-shopping-malls-or-mixed-used-developments-close-to-where-chinese-people-work-and-live-core-to-hemas-model-is-offering-free-30-minute-grocery-deliveries-within-a-3-kilometer-radius-1>>. Acesso em: 21 de agosto de 2019.

<sup>96</sup> WANG, Yue. “Betting on Brick and Mortar Alibaba’s Billion-dollar Retail Experiment”. *Forbes*. 27 de agosto de 2017. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/ywang/2017/08/27/betting-on-brick-and-mortar-alibabas-billion-dollar-retail-experiment/>>. Acesso em: 21 de agosto de 2019.

<sup>97</sup> “Conheça o supermercado futurista do Alibaba” *Época* <<https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2018/05/conheca-o-supermercado-futurista-do-alibaba.html>>. Acesso em: 21 de agosto de 2019.

fica claro quão mais conveniente é receber em casa o que vai consumir em casa. Lembra que repeti que a porcentagem das vendas no varejo que são feitas offline vem caindo? Um dos motivos centrais do Novo Varejo é acelerar essa mudança. Senti o O2O inverso – de off-line para on-line. Não tem jeito, essa mudança é gradual, mas a linha que separa o mundo virtual do real vai ficar cada vez mais invisível. Cheguei à conclusão de que no futuro não saberemos distinguir onde começa a experiência off-line e onde termina a on-line, será  $O = O$  – on-line igual a off-line.

A Hema assume ser um “protótipo” de como a Alibaba prevê o varejo no futuro. É o ponto de partida da revolução do novo varejo. Você pode imaginar princípios semelhantes sobre conveniência, entrega, facilidade de compra e informações sobre produtos nas lojas, desde eletrônicos a roupas e móveis domésticos. Nesse contexto, uma loja torna-se um lugar para ser explorado, em vez de apenas concluir outra tarefa de nossas longas listas de nossas corridas vidas modernas.



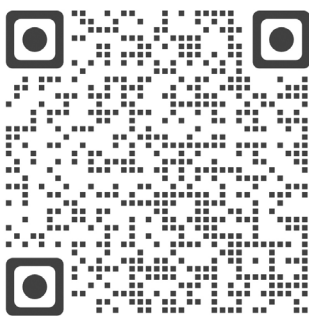
Escaneie o QR code para ver a própria Alibaba explicando o Novo Varejo.

Já são mais de 135 Freshippos abertas e 470 supermercados tradicionais da Sun Art (em parceria com a gigante francesa Auchan) entregando em menos de trinta minutos num raio de 3 quilômetros da loja. Mas o Novo Varejo não se aplica apenas a supermercados. Na minha interpretação, o supermercado foi o foco inicial, pois compras de produtos frescos representam 37% do orçamento familiar em gastos no varejo, dos quais apenas 5% dessas compras acontecem on-line hoje – para comparar, cerca de 40% dos eletrônicos já são comprados on-line na China. Portanto, há grandes oportunidades de aumento rápido nesse setor. O Novo Varejo acelera o processo de convergência entre o mundo on-line e o mundo off-line. Ontem acreditavam que era necessário tocar fisicamente uma fruta ou uma verdura antes de comprá-la. Amanhã, não será assim. Mas não termina por aí. O Novo Varejo vai impactar

todos os setores do varejo, os supermercados foram os primeiros. Quer um exemplo?

A maneira com a qual você compra carro é muito diferente da maneira com a qual seu avô o fazia antes de a TV ser colorida? A Alibaba fez uma parceria com a Ford que redefine a jornada do consumidor naquele setor. A cada dez carros que são vendidos no mundo, três compras acontecem na China. Executivos da Ford acreditam que mais chineses vão ter confiança em comprar o carro certo da Ford em concessionárias se a experiência de testar o carro (*test drive*) for facilitada.

Na parceria Ford e Alibaba para melhorar a experiência de *test drive* e alavancar mais vendas, a única coisa que acontece fora do ecossistema da Alibaba é o ato físico de buscar e dirigir o carro. O cliente: 1) abre o app da Alibaba, 2) escolhe qual carro quer testar, 3) bate uma foto do próprio rosto e 4) reserva um horário para ir buscar o carro. Ao chegar no local de buscar o carro, um estacionamento vertical cheio de tecnologia usa reconhecimento facial para liberar o carro. Sem falar com nenhum ser humano, o cliente já está dentro do carro para testá-lo por três dias. O processo completo demora menos de dez minutos. É tão intuitivo quanto usar uma máquina de refrigerantes. Custo: 99 RMB (50 reais) ou 198 RMB (100 reais), dependendo do modelo. Quem possui o Zhima Credit acima de 700 ou é um supermembro Alibaba (espécie de cliente vip da Alibaba) pode fazer o *test drive* de graça. Escanei o QR code abaixo e assista em detalhes como funciona:



Por que a Ford precisa da Alibaba para fazer isso? Pois centenas de milhões de pessoas possuem o hábito de abrir os aplicativos Alibaba, que, com sua avançada análise de *big data*, pode prever melhor

do que qualquer montadora quais clientes estão na fase de adquirir carros e abordá-los com promoções para testar. No Brasil, antigamente, as montadoras de carros costumavam pagar para propagandas na novela e no Jornal Nacional. Era uma estratégia eficiente. No mundo atual, sabem que seus competidores podem vir de qualquer indústria (o Google e a Baidu possuem planos ambiciosos e avançados para o carro autônomo) e que o Novo Varejo vai impactá-los.

A Alibaba não é a única que está lançando iniciativas que revolucionam o varejo. Suas duas principais rivais chinesas também estão sendo pioneiras. A Tencent chama suas iniciativas de “Varejo Inteligente”, enquanto a JD escolheu o nome “Varejo sem Fronteiras”. No Brasil, fala-se muito de estratégias “*omni-channel*”. Gostaria de ressaltar que o nome dessas diferentes iniciativas não é o que importa. Shakespeare se expressou melhor do que ninguém (isso acontece com absurda frequência): “O que é que há, pois, num nome? Aquilo a que chamamos rosa, mesmo com outro nome, cheiraria igualmente bem”.<sup>98</sup> O importante nesse movimento é que a revolução digital já causou enormes impactos em muitos setores, e o varejo não estará imune.

Atividades oriundas da internet representaram<sup>99</sup> 6,9% de todo o PIB da China, a segunda maior proporção do mundo, atrás da Coreia do Sul com 8,0%; no Brasil, representam apenas 2,4%. A revolução digital já começou a mudar o modo de como compramos coisas no varejo. O mundo todo está olhando o que está acontecendo na China com uma lupa na mão. Temos que evitar as jabuticabas chinesas, aquilo que só existe e só existirá na China. Mas temos que tirar as lições e acelerar na implementação em nossos negócios. Ou pagar para ver quanto tempo demorará para sermos atropelados se decidirmos continuar na inércia. Na China, quando morei em Pequim em 2011, já via motinhos por todos os lados como meio de transporte; na China, essas motinhos atingem até cerca de 40 km/h e não são nem um pouco parecidas com os motoboys que estamos acostumados em São Paulo. Quando, na China, as plataformas de entrega apareceram, alimentadas com capital abundante de fundos de capital de risco muito mais preocupados com crescimento avassalador do que com lucro

<sup>98</sup> SHAKESPERARE, William. *Romeu e Julieta*. Cidade: editora, ano, p. xx.

<sup>99</sup> BOSTON CONSULTING GROUP. The Connected World Series Report. Dados de 2016.



no curto prazo, os planetas estavam alinhados na China e o futuro do varejo chegou mais cedo. Veremos como a última milha da entrega no Brasil será resolvida. Não será igualzinho ao que é na China, mas pode ter certeza absoluta de que várias das tendências, como entrega quase que instantânea, se espalharão pelo mundo como os trabalhos de Shakespeare. Ambos são tão superiores ao que o povo está mal-acostumado que chegam a viciar. Você vai entender o que quero dizer quando praticamente qualquer coisa que comprar on-line chegar em trinta minutos sem custos adicionais, sendo permitido devolver de maneira ágil e lhe dando pontos de fidelidade instantâneos que você realmente consegue trocar pelo que realmente é importante para você.

No passado, os modelos eram antagônicos, você ou comprava on-line, ou caminhava até um varejista tradicional. No varejo do futuro, você já entendeu que o on-line é misturado com o off-line. É muito mais do que a simples soma da conveniência de comprar on-line com o fator sensorial do varejo tradicional. É uma mudança de paradigma. Eu cubro os bilionários para a *Forbes* desde 2011 e retratei a fortuna do Roberto Civita, que liderava o grupo Abril, fundado por seu pai. Muitos falavam de como a internet impactaria seu império de mídia. A velocidade com que ele ruiu foi assustadora e serve de sirene para todos. O homem mais rico da China foi quem cunhou o termo Novo Varejo. O homem mais rico dos Estados Unidos, Jeff Bezos, o primeiro a ter uma fortuna estimada em mais de 100 bilhões de dólares, vem revolucionando o varejo desde os anos 1990. Cada um com o seu modelo. A Amazon essencialmente começou levando o modelo do Walmart para o mundo on-line, criando um varejista baseado em alto volume e baixo custo que atingiu escala massiva graças ao uso da tecnologia e esmagou concorrentes dizendo “sua margem é a minha oportunidade” e entregando o menor preço possível para clientes. Na contramão, a Alibaba seguiu o modelo eBay e levou o bazar on-line dizendo “aqui na minha plataforma qualquer um pode comprar e vender o que quiser da maneira mais conveniente possível”. Em vez de matar os concorrentes varejistas do passado, o crocodilo Alibaba afirma querer empoderá-los. A materialização dessa missão é mostrada na ação recente de querer digitalizar as 6 milhões de lojinhas e mercearias da China que ainda operam de maneira similar ao que faziam antes da era da internet começar.

Na sede da Alibaba em Hangzhou, está escrito que seu objetivo é entregar em qualquer lugar da China em até 24 horas e em qualquer lugar do mundo em até 72 horas. Também reiteram que o modelo da Alibaba

não é ser dona de centros de distribuição. Quando perguntei para um dos vice-presidentes do grupo, ele me respondeu: “A Alibaba afirma preferir parcerias ou contratar outras empresas especializadas nisso. Se a Alibaba fosse contratar essas pessoas como empregadas, teríamos milhões de funcionários. E não queremos ter milhões de funcionários”.

Ninguém compra mais on-line em números absolutos e relativos do que os chineses das megalópoles Xangai e Pequim. O intenso tráfego de pequenas motos que entregam todos os tipos de itens é inesquecível e um pouco perigoso. Sempre recomendo a todos olhar “para os quatro lados antes de atravessar”. Como os entregadores recebe por pacote, eles não respeitam as leis de trânsito convencionais, andam na contramão, na calçada, por todos lados. Funciona bem. Mas é chocante até você acostumar.

Perguntam-me quem é o melhor empresário: Jeff Bezos ou Jack Ma? Não importa. É como perguntar sobre o melhor entre Messi e Cristiano Ronaldo. É indiscutível que os dois estão em um patamar acima dos restantes; apesar de haver diversos craques ao redor do mundo, esses dois atingiram um nível incomparável. Jack Ma e Bezos são assim no varejo. Vale estudá-los com uma lupa. Suas empresas, que nasceram na era digital, conseguem ganhar tanto dinheiro (extrair tanto valor) a partir dos dados, e seus processos são tão integrados e digitalizados que eles enxergam o mundo como o panda na imagem abaixo: para onde olham encontram presas fáceis, oportunidades suculentas que podem devorar tranquilamente.



Fonte: <<https://unsplash.com/photos/U0qi-yTmEwY>>.

Quando a Amazon afirmou que entraria no mercado da saúde, por exemplo, ações das empresas centenárias desse setor despencaram. Creio que agora você consegue entender por que digo que a Alibaba é como um

planeta. Não descrevi aqui todo o império, faltou muita coisa. Por exemplo: seu braço de mídia com o *South China Morning Post*, importante jornal de Hong Kong; o time de futebol Guangzhou Taobao Evergrande, onde jogam os brasileiros Paulinho, Goulart e Talisca, com maior quantidade de títulos da China. Mas a lição-chave está clara, a Alibaba é tarada por dados, ela quer trazer para a sua plataforma todos aqueles que passam tempo assistindo a filmes ou futebol, trabalhando ou comprando ou vendendo. Se essas pessoas decidirem respirar o ar Alibaba, não vai faltar cenoura para a maior empresa de capital aberto da China.

### NÚMEROS DO Tmall NO DIA DO SOLTEIRO DE 2018

**¥ 214 BILHÕES**  
(31 BILHÕES DE DÓLARES)  
VOLUME BRUTO  
DE VENDAS

**>1 BILHÃO**  
ENCOMENDAS  
ENVIADAS

**27%**  
CRESCIMENTO YOY  
(ANO A ANO)

**19 MIL**  
MARCAS  
ESTRANGEIRAS

Fonte: Alibaba/Walkthechat

### 11 de novembro – Dia do solteiro

O dia do solteiro começou como uma data festiva informal para que os solteiros celebrassem. Foi escolhida a data 11 de novembro (11.11), que é formada exclusivamente pelo número 1. Em 2009, a Alibaba abraçou essa data e a transformou em uma espécie de *Black Friday* da China. Os números das vendas em 24 horas dentro do ecossistema da Alibaba são impressionantes:

- Vendas de 30,8 bilhões de dólares. Lembre-se de que, para entender números absolutos da China, precisamos usar a regra de três. Em um dia, a Alibaba vende mais do que todos os websites do Brasil somados vendem no ano todo.<sup>100</sup>
- 1 bilhão de pacotes entregues.
- 237 marcas venderam mais de 100 milhões de RMB (cerca de 50 milhões de dólares).
- 1 bilhão de dólares foram transacionados pelo Alipay apenas nos primeiros 85 segundos.

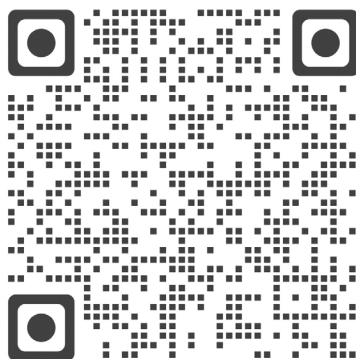
<sup>100</sup> Foram vendidos no Brasil 105,32 bilhões de reais (27,6 bilhões de dólares) em e-commerce em 2018, de acordo com pesquisa da Worldpay. “e-commerce Is Set to Increase 39 Percent by 2022 in Brazil, Reaching Nearly R150 \$bi”. Worldpay. 26 de novembro de 2018. Disponível em: <<https://www.worldpay.com/global/about/media-centre/2018-12/e-commerce-is-set-to-increase-39-percent-by-2022-in-brazil-reaching>>. Acesso em: 201 de agosto de 2019.

- 10 bilhões de dólares foram transacionados pelo Alipay na primeira 1 hora e 48 segundos.
- 230 países e regiões compraram ou venderam algo.
- 5 milhões de pacotes oriundos do exterior passaram pelo serviço de aduana chinês em menos de cinco horas.
- Como parte do show que a Alibaba organiza durante o dia de vendas, já participaram Miranda Kerr, Mariah Carey, Daniel Craig (o 007), Scarlett Johansson, Nicole Kidman, Cirque du Soleil e vários outros artistas.

Todo o ecossistema da Alibaba participa das promoções. A agência de viagens on-line Fliggy, as lojas off-line e os serviços financeiros do ecossistema. Esse dia causa um impacto massivo na percepção da China no mundo. Muitos ainda pensam que o país é a fábrica do mundo e nesse dia acordam para a oportunidade de ganhar dinheiro vendendo para a classe média chinesa. Apenas no último 11 de novembro, 19 mil marcas internacionais venderam para consumidores chineses pelo Tmall Global.

## **CASHLESS SOCIETY**

A sociedade chinesa já é o mais perto que temos de uma sociedade *cashless* (sem dinheiro em espécie). Quando brasileiros vêm visitar o país, eles ficam chocados que até mendigos andam com seu próprio QR code impresso. E em vez de pedirem dinheiro, pedem “uma escaneada” em seu QR code (que significa “quick response code” ou código de rápida resposta). Não acredita? Então assista ao vídeo abaixo:



Aqui na China vários estabelecimentos não aceitam cartão de crédito nem dinheiro como métodos de pagamento, e o pagamento pelo smartphone (especialmente pelo Alipay e pelo WeChat Pay) impera em cafés, restaurantes, feiras, hospitais, transportes públicos, lojas de grife, entradas de templos etc. Essa proliferação do uso de smartphones no pagamento gera muito mais dados do que compras com dinheiro. Caso concreto: um amigo estrangeiro que veio me visitar não conseguiu pagar seu lanche no aeroporto em Xangai, pois só tinha dinheiro e cartão de crédito e não estava com o celular. Na China, eu ando sem carteira. Mas costumo sair de casa com o celular e um carregador externo. Se acabar a bateria, estou perdido.

No Brasil, para promover empreendimentos imobiliários, é normal ver placas com número de telefone ou website. Quem não vê diariamente uma placa ALUGA-SE com um telefone abaixo? Eu sempre me perguntei quem consegue memorizar aqueles números de dentro do carro. Aqui na China, o QR code substitui essa placa (veja imagem abaixo). Basta escanear o código, de dentro do carro ou da calçada, e a página personalizada vai aparecer na sua tela, muitas vezes sem nem sair do WeChat. Na China, os prédios, em vez de colocarem telefones para anunciar vagas, colocam um QR code gigante e de dentro do carro você pode escaneá-lo.

**QR codes são onipresentes!** Templos budistas também pedem doações usando QR code. Em vez da caixa para deixar moedas ou notas, basta um QR code para ser escaneado. No metrô de Xangai, eu não preciso de um cartão, basta escanear usando meu celular. Para entrar em diversos escritórios, para registrar-se em eventos etc.

Garrafas de vinho não possuem, em seu rótulo, espaço suficiente para explicar toda a história que ajuda a justificar os preços exorbitantes.<sup>101</sup> Solução usual na China: colocar QR code na embalagem do produto. Ao escanear o código, abre-se um website mostrando onde está localizada a vinícola, desde quando, e todo o *storytelling* essencial.

Não sei se QR codes serão febre no mundo todo, mas eles me lembram de que raramente o negócio é a tecnologia. Com grande

<sup>101</sup> Para quem gosta do tópicos vinho, recomendo o premiado documentário Red Obsession, que revela o que aconteceu com os preços dos vinhos ao redor do planeta quando a China acordou para o hábito dos vinhos caros. O trailer está disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=jo-DBcTX5dg>>. Acesso em: 21 de agosto de 2019.

frequência, o negócio é a aplicação da tecnologia e o modelo de negócio, e não o desenvolvimento da tecnologia em si. Enquanto Israel é um dos polos mundiais e especialistas em criar empresas de tecnologia de 0 a 1, a China orgulha-se em ser a referência em levar *startups* de 1 a 100. O QR code é um dos exemplos. Essa tecnologia foi criada em 1994 no Japão por um time de duas pessoas da Denso Wade, que foi uma subsidiária da Toyota. Na época, o código de barras imperava. Ao ouvir os pedidos de clientes, Masahiro Hara criou a solução que podia ser lida dez vezes mais rápido que o então usado código de barras. Um dos motivos essenciais que explica quão rápido os QR codes foram espalhados é que a Denso, dona da patente, declarou publicamente que não cobraria pelo seu uso. Como ela monetizava? Vendendo a máquina que faziam a leitura dos QR codes. Apenas em 2002, começaram a aparecer os primeiros celulares capazes de ler os QR codes.

## **COMO APLICAR QR CODES INTELIGENTES NO SEU NEGÓCIO<sup>102</sup>**

Os QR codes evoluíram muito durante os últimos anos. De simples quadrados pretos e brancos usados para compartilhar informações básicas à ferramenta de marketing de luxo, e agora são chamados de QR codes dinâmicos. Se você ainda nem considerou usar esses QR codes modernos para lucrar em seu mercado, reconsidere, pois pode estar deixando dinheiro na mesa.

Os QR codes dinâmicos permitem aos comerciantes analisar e direcionar seu público em potencial usando certos recursos-multi-URL, ou seja, o mesmo QR code envia diferentes usuários para diferentes páginas. Ainda confuso? Vamos aprofundar.

Um QR code multi-URL redireciona o usuário para diferentes páginas da web, dependendo de certos fatores, que podem ser hora, data, localização, tipo de dispositivo do usuário ou outros. Um exemplo prático: você é dono de um shopping; na entrada do estabelecimento, coloca um QR code gigantesco que pode ser visto da rua. O objetivo daquele QR code é convencer as pessoas a entrarem no shopping. Então a cada dez minutos você vai oferecer uma promoção diferente. Por exemplo, compre um

<sup>102</sup> O texto abaixo foi coescrito com Benjamin White, fundador da QRTiger.

leve dois na loja X, item por metade do preço na loja Y etc. O QR code é o mesmo, sempre. Mas quando as pessoas escaneiam, dependendo do horário nesse caso, elas são direcionadas para diferentes páginas.

Os códigos multi-URL são os melhores para campanhas direcionadas a websites multilíngues. Por exemplo, se você tiver um público-alvo com base em diferentes cidades ou mesmo países, poderá redirecioná-los para diferentes páginas da web ou ofertas quando todos digitalizarem o mesmo QR code. Se eu acessar seu site do Brasil e escanear o QR code, vou ser levado para promoções em português. Meu amigo Liu, ao escanear o mesmo QR code, na China, é levado para promoções em chinês. Parece interessante?

### **Características-chave do QR code Multi-URL**

Os QR codes multi-URL são melhores quando você deseja redirecionar os usuários para URLs diferentes, dependendo de determinadas condições. A seguir, estão algumas características-chave do uso de multi-URL QR code em sua campanha de marketing.

#### **1. REDIRECIONAMENTO BASEADO NO SISTEMA OPERACIONAL**

Você pode redirecionar usuários para diferentes páginas da web ou lojas de aplicativos, dependendo do sistema operacional do smartphone. Agora não há necessidade de criar QR codes diferentes para usuários do Android, do Windows e do iOS.

#### **2. REDIRECIONAMENTO BASEADO NO TEMPO**

Você possui ofertas no meio da noite em seu restaurante, loja de varejo ou loja on-line? Pode empregar o redirecionamento baseado em tempo onde uma página especial será exibida durante determinado espaço de tempo. Por exemplo, você pode redirecionar os usuários para uma página da web com cupons ou ofertas com desconto após a meia-noite.

#### **3. REDIRECIONAMENTO BASEADO NA LOCALIZAÇÃO**

O redirecionamento baseado em localização é usado para usuários segmentados em diferentes áreas geográficas. Dessa forma, você pode redirecionar usuários para diferentes páginas da web com base no local, usando o mesmo código QR. Usar o redirecionamento com base no tempo e na localização pode ajudá-los a segmentar usuários em diferentes cidades/países, bem como fusos horários.

#### 4. REDIRECIONAMENTO BASEADO NA QUANTIDADE DE ESCANEADAS

Redirecionar o usuário para outra URL após x quantidade de leituras do QR code. Este é um grande recurso para usar em e-commerce, por exemplo, os primeiros cinquenta que escanearem esse QR code terão 50% de desconto, os próximos 40 obterão 40% desconto e assim por diante. Pode ser uma boa maneira de incentivar as pessoas a escanear seus QR codes.

#### **Gerador de QR code com logotipo**

Os QR codes podem ser customizados destacando sua marca e seu logo de maneira atraente, resultando em mais escaneamentos e mais receita. Personalize a cor, o projeto, o tamanho e adicione um logotipo a seu QR code para fazê-lo se destacar na multidão. Ao usar o QR code dinâmico, você também pode acompanhar as estatísticas do usuário, ou seja, o número de escaneadas por tipo de dispositivo, tempo e data da escaneada etc. O meu favorito gerador de QR code com logotipo é o QRTiger para criar QR code personalizado, que foi usado para os QR codes dinâmicos deste livro. Mas busque no Google a expressão “QR code generator” e será exposto a milhares de opções.

### **TENCENT E WECHAT**

O WeChat foi lançado em 2011 como Weixin (micromensagem em mandarim). Como o nome sugere, o app originalmente funcionava como um simples aplicativo de mensagens – na essência, um equivalente chinês ao WhatsApp. O WeChat evoluiu e tornou-se um superaplicativo. Imagine se o WhatsApp tivesse engolido o Facebook, a Netflix, a Amazon, o Instagram, o PayPal, o Twitter, o Yelp, o Tinder, o Spotify, o Uber, o Slack, o Decolar e muito mais. O resultado seria o WeChat. No WeChat, posso pagar conta de luz e água, colocar crédito no celular, investir dinheiro, chamar carona, encontrar um par romântico, pedir café, comprar passagem de trem ou ônibus, reservar quarto no hotel, pedir empréstimo, jogar jogos, pagar qualquer coisa para praticamente qualquer pessoa, fazer doação etc.; o alcance é tão completo na China que é usado até mesmo para facilitar a comunicação entre juízes e



litigantes em processos judiciais chineses; os cidadãos de Guangzhou já armazenam seus documentos de identidade no WeChat; o aplicativo é usado para agendar visita ao médico e até mesmo para dar entrada em divórcio. Enquanto no Ocidente precisamos visitar vários aplicativos para diferentes serviços, na China, está tudo dentro do WeChat. Você entendeu? Deve ser mais fácil listar o que não consigo fazer no WeChat do que o que sou capaz.



Escaneie o QR code para assistir a um delicioso e breve vídeo do *New York Times*, mostrando o WeChat no dia a dia na China.

Eu vivo e trabalho no WeChat. E não sou o único.<sup>103</sup> Há cerca de 800 milhões de pessoas na internet na China, e mais de 1,1 bilhão de contas de WeChat. Conteí para vocês que parte do meu trabalho é conectar estrangeiros que vêm em missões empresariais explorar a China e conhecer protagonistas na nova economia digital local. É normal termos mais de trinta reuniões em uma semana. Mais de 95% dessas reuniões são marcadas pelo WeChat. As outras 5% são geralmente marcadas por e-mails de pessoas fora da China conectando com colegas na China. Durante a intensa semana repleta de encontros, os estrangeiros querem trocar cartões de visita (*business cards*) com os chineses, mas os chineses não levam cartões para as reuniões; o hábito é escanear o QR code do WeChat, usado tanto para a vida pessoal quanto para a profissional.

O WeChat foi desenvolvido e pertence à gigante chinesa de tecnologia Tencent Holdings – que chegou a ser a quinta maior empresa de capital aberto do mundo e a primeira chinesa a ter valor de mercado superior a 500 bilhões de dólares. A Tencent é uma holding diversificada, mas a joia da coroa é o superaplicativo WeChat.

<sup>103</sup> "To Cover China, There's No Substitute for WeChat". *The New York Times*. 9 de janeiro de 2019. Disponível em: <<https://nytimes.com/2019/01/09/technology/personaltech/china-WeChat.html>>. Acesso em: 21 de agosto de 2019.

A Tencent quase comprou o popular aplicativo de mensagens WhatsApp em 2014. Uma cirurgia inesperada do CEO Pony Ma, no entanto, permitiu que Mark Zuckerberg, em pânico, comprasse o app primeiro por 19 bilhões de dólares. No Ocidente, temos centenas de aplicativos. Na China, esse superapp acaba centralizando vários. Os números são impressionantes desse superapp que monopoliza a vida na China:

- Em março de 2019, a WeChat possuía 1.112 bilhões de usuários ativos mensais.
- O WeChat é o quinto aplicativo mais usado no mundo.
- O WeChat é responsável por 34% do tráfego total de dados móveis na China.
- **45 bilhões** de mensagens do WeChat enviadas diariamente ao longo de 2018.
- 410 milhões de chamadas de áudio e vídeo realizadas por dia no WeChat.
- 74 mensagens por dia são enviadas pelo usuário típico.
- 46 TB de dados consumidos no WeChat durante um minuto na hora do rush matinal.
- 84% é a penetração de mercado da Tenpay, que inclui outros aplicativos de pagamento da Tencent.
- 820 milhões de usuários enviaram ou receberam um envelope vermelho durante o ano-novo chinês pelo WeChat em 2019.
- 55% dos usuários abrem o WeChat ao menos dez vezes ao dia.
- “Momentos” do WeChat contabilizam 750 milhões de usuários diários (função parecida com o Facebook).
- 10 bilhões de acessos no “WeChat Momentos” a cada 24 horas.
- 30 milhões de usuários ativos do WeChat no trabalho – sendo 1,5 milhão de empresas.
- 83% dos usuários do WeChat usam o aplicativo geral para o trabalho.
- Um usuário possui, em média, 194 contatos (a partir de 2016).
- 250 mil usuários usam o WeChat para acessar serviços de ônibus/metrô a cada minuto durante a hora do rush matinal.
- Receita total da Tencent no terceiro trimestre de 2018: 11,7 bilhões de dólares; lucro: 3,4 bilhões de dólares.
- Valor de mercado da Tencent em julho de 2019: 438 bilhões de dólares.
- 47% de aumento nas receitas de publicidade no terceiro trimestre de 2018, que representam cerca de 20% da receita total.

- O WeChat movimentou 50 bilhões de dólares para a economia chinesa em 2017

Se você acredita que dados são o petróleo deste século, você provavelmente vai gostar do modelo de negócio da Tencent. Vale enfatizar alguns números: 50% dos usuários gastam mais de noventa minutos por dia no WeChat. De todo o tempo que os chineses gastam no celular em média, a Tencent fica com 55% desse tempo, dos quais mais de 30% é no WeChat. As duas principais vencedoras da nova economia digital na China são indiscutivelmente a Tencent e a Alibaba. Há várias outras, mas essas duas são definitivamente as maiores e mais dominantes. A norma é que as *startups* de sucesso optem por operar dentro do ecossistema da Tencent ou da Alibaba.

Falei para você que os QR codes são onipresentes na China. No Ocidente, como você pede o cardápio em um restaurante? “Garçom, cardápio!” Às vezes tem que ficar esperando o funcionário fazer seu trabalho e trazer o cardápio para os clientes. Na China, é comum restaurantes não terem cardápio de papel disponível, mas sim um QR code na mesa, os quais os clientes escaneiam, acessam o cardápio e fazem o pedido em seu celular. Muito mais fácil para o dono do restaurante fazer testes com diferentes preços e itens, evitar erros e ter acesso à valiosa informação do que foi pedido e a que horas.

Eu achava que tinha descoberto um gesto universal – aquele de fingir escrever no ar com uma caneta imaginária. Eu achava que garçons de todo o mundo entendiam que se tratava do pedido da conta. Na China, muitos garçons não entendem esse gesto. É normal escanear o QR code da mesa, pagar a conta no seu WeChat ou Alipay e, com um clique, compartilhar o valor com quem estava na mesa – se houver estrangeiros. Se for com chineses, geralmente rola uma briga para ver quem vai pagar a conta. A norma na China é cada um pagar a conta inteira uma vez, alternadamente. Quer passar vergonha com chinês? Quando vier a conta, sugira dividir e ainda diga: “Olha, eu só bebi uma cerveja, você bebeu três, então você tem que pagar mais”.

Precisamos lembrar que empreendedores resolvem problemas. Quando escrevemos assim, parece óbvio. Mas há tantas empresas não focadas em resolver problemas verdadeiros, que precisamos lembrar disso. A Tencent quis resolver um problema que é ainda mais grave na China: filas em supermercados! Durante um mês, a Tencent

decretou morte às filas e fez uma parceria com 4 mil varejistas, incluindo Carrefour, Seven-Eleven, Walmart, Ren Ren Le e vários outros gigantes. Clientes iam ao mercado normalmente, pegavam os itens nas prateleiras, os escaneavam com o próprio celular e já pagavam, depois colocavam no carrinho e iam embora sem pegar filas. É um recurso que já está sendo usado na China, e a tecnologia já está aí para ser implementada. Eu espero muito que uma versão disso seja usada no mundo inteiro, brevemente. Acho que ficou claro, né!? A Amazon Go, nos Estados Unidos, é ainda mais futurista. Você nem precisa escanear. Ao pegar o produto e sair com ele da loja, ele já é debitado da sua conta. Mas essas lojas futuristas da Amazon ainda não funcionam em grande escala. A solução da Tencent já funcionou em mais de 4 mil parceiros.

“Pô, Geromel! E furto?” Todos com quem conversei me disseram que os índices aqui na China são ínfimos. Na China, há centenas de milhões de câmeras com reconhecimento facial, então normalmente as pessoas não se expõem por pouco. A lei também é processada de maneira muito veloz. Um funcionário de uma das maiores varejistas da China me contou um caso de como reagiram a um roubo gravado pela câmera. Essa empresa possui uma espécie de *container*, onde você tem que escanear seu rosto para entrar, pega os produtos e os escaneia na saída para pagar e sair. Não há nenhum ser humano dentro da loja, além de clientes. O sistema acusou que alguns itens saíram do sistema sem serem pagos, poderia ser um acidente. Ele me mostrou o vídeo e claramente era um caso de furto. Então, ele chamou a polícia, mostrou as imagens de vídeo, e a polícia foi à casa e à escola dos adolescentes e no mesmo dia os fez voltar com o valor em espécie do que haviam furtado. A câmera dentro da loja sabia exatamente quem era cada um, onde moravam e onde estudavam.

A questão da privacidade na China é tratada de maneira diferente com a qual estamos acostumados. Quando perguntado sobre censura em uma conferência em Singapura, Pony Ma deixou claro que está alinhado com o governo:<sup>104</sup> “Muitas pessoas pensam que podem falar o que quiserem e podem ser irresponsáveis. Eu acho que isso

<sup>104</sup> ELLIOTT, Dorinda. “Tencent, the Secretive Chinese Tech Giant that Can Rival Facebook”. *Fast Company*. 14 de abril de 2014. Disponível em: <<https://www.fastcompany.com/3029119/most-innovative-companies/tencent-the-secretive-chinese-tech-giant-that-can-rival-facebook-a>>. Acesso em: 21 de agosto de 2019.

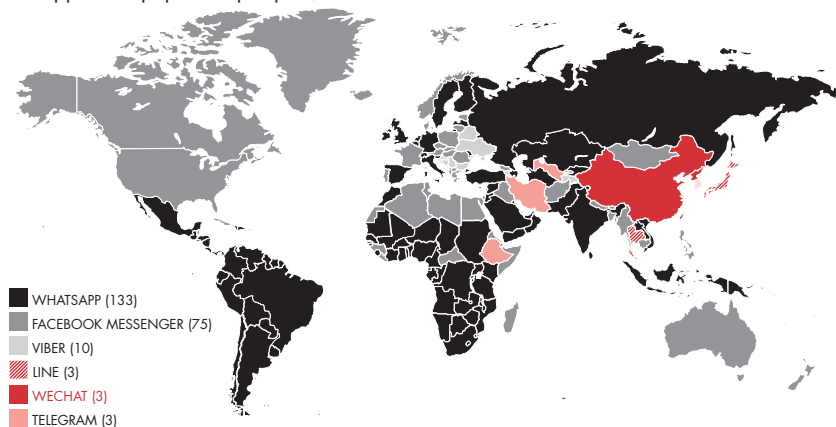
está errado. Deveria haver ordem para o desenvolvimento do mundo cibernético ser sustentável”.

As centenas de estrangeiros que já vieram visitar a China em nossas imersões focadas em inovação e negócios chegam a uma conclusão intuitiva: “Agora que aprendi a usar, está claro que o WeChat é muito melhor e mais completo que o WhatsApp. Comparar o WeChat com o WhatsApp é como comparar o Cristiano Ronaldo com um jovem atleta que acabou de fazer seu primeiro gol. O WeChat vai dominar o Brasil e o mundo, pois é muito superior”.

Tenho uma notícia para quem chega à conclusão de que o WeChat vai dominar o mundo: isso não aconteceu e não vai acontecer. Em janeiro de 2019, o WeChat era o aplicativo de mensagem mais usado em apenas três países do mundo. Veja o mapa abaixo:

### PRINCIPAIS APLICATIVOS DE CHAT NO MUNDO

Os apps mais populares por país/território em dezembro de 2018



Fonte: <<https://www.similarweb.com/blog/mobile-messaging-app-map-january-2019>>. <<https://www.appypie.com/top-instant-messaging-apps>>.

Nota: Os números entre parênteses na legenda representam o número de países/territórios no qual cada plataforma este aplicativo de chat lidera.

A maioria das pessoas voltam para seus países e empolgadas contam para seus amigos e sua família sobre o WeChat. Mas, depois de algumas semanas, já nem o abrem mais. Aplicativos de mensagens são apelidados de fortaleza, são chamados de impenetráveis. Seguem a lógica do “winner takes all” (Vencedor leva tudo) dos mercados propensos a monopólios. Quando todo mundo que você conhece está em um aplicativo, é extremamente improvável migrarmos para outro. A maneira para ocorrer migração em massa para outro aplicativo é se o governo

banir e interferir, mesmo que por algumas horas, algum aplicativo ou se o próprio app apresentar algum problema estrutural. A Tencent tentou com muita força promover o WeChat no Ocidente e não conseguiu. Contratou Messi como garoto-propaganda, gastou centenas de milhões de dólares em propagandas, mas as pessoas não migraram para o WeChat. Hoje, o foco do superapp é facilitar a vida dos turistas chineses no exterior, é atrair o maior número de comércios estrangeiros que aceitem pagamento dos chineses em vez de atrair usuários estrangeiros.

Se o WeChat não vai expandir para fora da China, pois os produtos do Facebook são dominantes, mesmo sendo inferiores, por que prestar atenção nele? Creio que o WeChat vai entrar no resto do mundo via parcerias, ou vai ser copiado. Apenas no Brasil, tanto o Mercado Livre quanto o Rappi e o iFood já começaram a lançar pagamentos por QR code. Até mesmo a Cosan, conglomerado do bilionário Rubens Ometto, anunciou que criará um superapp. Ela quer convencer pelo menos parte de seus 20 milhões de usuários a abastecer ou pagar pelo gás usando seu próprio app, Payly, e a economizar taxas de intermediação de financeiras. Ometto revelou em palestra para o Credit Suisse em janeiro de 2019 (em evento onde também palestrei) que seu app evoluirá para ser um superapp e permitir que usuários façam muito mais em seu nascente ecossistema. O CEO do Payly foi ainda mais incisivo:<sup>105</sup> “A gente quer tirar o cartão de crédito da jogada”. Pode ter certeza de que outros grupos relevantes do Brasil criarão as próprias soluções, tropicalizando os maduros superapps chineses WeChat e Alipay.

Em São Paulo, na rua Pinheiros, visitei uma padaria chamada Benjamin.<sup>106</sup> No caixa, algo me remeteu à China. Havia um QR code impresso com os dizeres: “Escaneie e Pague – Rappi Pay – pagamento seguro, ágil e prático”.

Será que a taxa para a padaria seria menor que a taxa da maquininha Moderninha, que aceita seu cartão de crédito e cobra uma taxa

<sup>105</sup> FREITAS JR., Gerson; MARQUES, Felipe. “Gigante do açúcar e álcool, Cosan quer criar Alipay do Brasil”. *Exame*. 21 de janeiro de 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/gigante-do-acucare-alcool-cosan-quer-criar-alipay-do-brasil/>>. Acesso em: 21 de agosto de 2019.

<sup>106</sup> O CEO Piva, que trabalhava no fundo Innova de Jorge Paulo Lemann, me contou que a Benjamin era a maior rede do fragmentado setor de padarias do Brasil, com 40 no primeiro trimestre de 2019. A rede foi investida por Jorge Paulo Lemann e Abilio Diniz.

do estabelecimento por esse serviço? Na mesma rua, há o restaurante Egg. Sentei ali para um almoço rápido com minha esposa. Na mesa, achei que estivesse na China de novo. Havia um QR code gigantesco impresso com os dizeres “Peça e pague com o seu smartphone. Abra o VoceQPad, leia o QR code e faça seu pedido”. Ou seja, aquilo que falei para vocês que parece tão intuitivo ter o cardápio em seu celular ao escanear QR code no restaurante, alguém já copiou e oferece isso no Brasil. Quem imaginaria que o jogo mudaria tão rápido!? A China, conhecida por ter sido uma grande copiadora, agora está gerando inovações que o resto do mundo, inclusive o Brasil, está copiando.

Eu garanto a você que o WeChat e a Tencent impactarão seus negócios direta ou indiretamente. Você já ouviu falar da era pós-aplicativo? Conhece o fim dos aplicativos? A Tencent está revolucionando o mundo com seus miniprogramas. A Tencent não conseguiu crescer o WeChat fora da China, então encontrou maneira de crescer dentro da China e dentro do WeChat ao tentar matar os aplicativos. Bem-vindo à era dos **miniprogramas!**

## MINIPROGRAMAS

Quem já investiu em aplicativos sabe que eles são complexos, demorados para fazer e caros. É necessário desenvolver um para rodar no sistema operacional da Apple (iOS) e outro para rodar no sistema operacional do Google (Android). A Apple e o Google ficam com 30% da receita gasta para adquirir os aplicativos pagos. Você já conhece os principais problemas para usuários de aplicativos: os apps são



A CHINA,  
CONHECIDA  
POR TER SIDO  
UMA GRANDE  
COPIADORA,  
AGORA ESTÁ  
GERANDO  
INOVAÇÕES  
QUE O RESTO  
DO MUNDO,  
INCLUSIVE O  
BRASIL, ESTÁ  
COPIANDO.



demorados para baixar, gastam seu plano de dados (se não estiver no WiFi) e consomem espaço da memória do seu celular.

Os miniprogramas (ou miniapps), lançados em janeiro de 2017, resolvem os problemas listados acima. Os miniprogramas são aplicativos instantâneos que vivem dentro do WeChat, possuem no máximo 10 MB e ficam nos servidores da Tencent. Portanto, ao clicar, abrem instantaneamente. Em contraste, no WhatsApp, quando você envia algum link – como algum artigo do site [www.forbes.com/sites/ricardogemromel](http://www.forbes.com/sites/ricardogemromel) –, seu amigo clica, abre uma janelinha do Safari ou Chrome (ou qualquer outro browser) e fica carregando. Demora. Ficamos frustrados. Na China, esse link abriria rapidamente no WeChat. Os miniaplicativos também abrem instantaneamente sem sair do ecossistema do WeChat. “Bons produtos digitais deixam o usuário entrar e sair rapidamente”, disse Allen Zhang, famoso fundador do WeChat.

A empresa de Israel WIX revolucionou a maneira de fazer websites. No começo da era da internet, era complicado fazer um website de qualidade. A WIX lançou um sistema de clicar e arrastar tão intuitivo que qualquer um consegue fazer um belo site. No caminho, a WIX abriu capital na Nasdaq e vale mais de 30 bilhões de reais. Com os miniprogramas, a Tencent faz com aplicativos o que a WIX fez com websites. Quem investe em aplicativo sabe quão caro e demorado é tirar o projeto do papel. Há que fazer um aplicativo para iOS e outro para Android. Os miniprogramas fazem 80% do que os aplicativos fazem, com 20% dos esforços de desenvolvimento. Os miniaplicativos são baseados em uma longa série de funções já preestabelecidas, que permitem desenvolvedores construir, testar, aperfeiçoar e colocar no mercado de maneira rápida. Os mini-apps são baseados em tecnologias simples e disponíveis para todos os níveis de desenvolvedores. Allen Zhang – em palestra de mais de quatro horas<sup>107</sup> – explicou: “Os miniprogramas são um tipo de app que não precisa ser baixado ou instalado para ser usado. Eles realizam o sonho de que os aplicativos possam ser acessíveis de qualquer lugar”.

Os miniapps são ganha-ganha para quase todos os envolvidos, salvo a Apple e o Android, que terão menos aplicativos baixados na Apple Store ou no Google Play. Como começou? O WeChat estava observando que, enquanto o sistema de Contas Oficiais (espécie de conta

<sup>107</sup> Palestra de Allen Zhang, fundador do WeChat, em chinês. Disponível em: <https://v.qq.com/x/cover/b86kkOn60chvn5j/b0029zsv8t9.html>. Acesso em: 21 de agosto de 2019.



para empresas no WhatsApp) estava decolando, a questão principal era que essas contas não eram criadas para lidar adequadamente com transações comerciais. Então, Allen Zhang e sua equipe começaram a se perguntar se havia algo mais pesado do que uma conta oficial de WeChat, mas mais leve que um aplicativo nativo. O objetivo era criar algo “pequeno e leve, rápido e bonito”, que fosse focado em ajudar as empresas a fazer transações on-line no WeChat. O time do WeChat estava obcecado em criar algo capaz de executar funções complexas, que apareceria apenas quando o usuário quisesse. Quando não fosse necessário, precisava “desaparecer”. Um app tradicional fica lá no seu celular, mesmo se você usar apenas uma vez, ele fica importunando e recomendando ser atualizado e ocupa espaço da sua memória. Criaram os miniapps, que não precisam ser atualizados no smartphone do usuário nem ocupam memória.

Reiterando os benefícios dos miniprogramas:

### **Rápido e leve**

- Com apenas 10 MB nos servidores da Tencent e feito com a linguagem do WeChat, fica lindo em qualquer WeChat.
- Não precisa baixar atualizações: a última versão já é carregada quando você abre.
- Muitos funcionam off-line: calculadora, mostrar identidade etc.
- Integrado sem fricção com o ecossistema do WeChat: programas de lealdade, IoT (internet das coisas) e conexão com bluetooth, cupons de desconto, WeChat Pay, etc.

### **Custo**

- Não precisa criar e manter um app para iOS e outro para Android.
- Lançamento muito mais rápido e extremamente mais barato.

**COMPARTILHAR.** Além de todas essas vantagens descritas acima, eu diria que a arma principal dos miniapps na guerra contra os aplicativos nativos é que eles fazem com que seja extremamente fácil compartilhar com amigos. A ferramenta mais poderosa de marketing (na minha opinião) sempre foi e sempre será o boca a boca. Confio muito mais nos meus amigos do que em qualquer propaganda recomendada para mim pela inteligência artificial, mesmo que a IA me conheça melhor do que eu mesmo. A credibilidade que colocamos na opinião de quem amamos e respeitamos não pode ser exagerada. Os mini-apps

“  
O QUE VOCÊ  
FAZ PARA  
QUE OS SEUS  
CLIENTES LHE  
TRAGAM MAIS  
CLIENTES?”

”

fazem que o compartilhar seja extremamente simples e lucrativo para todos os envolvidos (empresa, quem recomenda, quem aceita a recomendação e a Tencent). Como consequência, o custo de aquisição de novos clientes despenca, mesmo considerando o desconto ou o incentivo para atrair quem compartilhou e quem aceitou. Eu havia mencionado como é simples enviar meus artigos para seus amigos no WhatsApp. Em menos de quinze segundos, você consegue enviar para centenas de pessoas, basta encaminhar em seus grupos. Mas, no WhatsApp, vai demorar para abrir a página e, além de meus agradecimentos, você que compartilhou não vai ganhar nada nem de mim nem da *Forbes*. Quem clica no link lê os artigos, mas também não recebe nenhuma vantagem extra. Os mini-apps injetam esteroides nessa essencial funcionalidade de compartilhar, simplesmente beneficiando tanto quem compartilhou, quanto quem clicou no que foi compartilhado. Pergunte-se: **“O que você faz para que os seus clientes lhe tragam mais clientes?”**. Lembra que no Uber cada pessoa tem um link individual e os dois lados (quem enviou e quem usou o link) ganham descontos? Os mini-apps exponencializaram essa função de compartilhamento, facilitando recompensar quem recomenda e quem aceita a recomendação.

Mais de 26% dos miniprogramas são baixados pelo compartilhamento. Brin Ru, fundador do Xiaoniangao, criou três dos trinta miniprogramas mais baixado e disse: “A ferramenta de compartilhar em grupo se destaca. É um dos elementos-chave em construir uma plataforma com conteúdo viral”. Alguns dados dos miniprogramas:

- 2,3 milhões de miniprogramas no WeChat.
- 681 milhões de usuários mensais ativos (MAU).
- 170 milhões de usuários abrem miniprogramas todo dia.
- 72% do tráfego da Mobike (principal bicicleta compartilhada) já vem dos miniprogramas.
- 62,7% do tráfego da Meituan, que faz 20 milhões de entregas por dia, veio de miniapps.
- 81% dos usuários de miniprogramas jogam minijogos.
- 2 mil minijogos disponíveis no WeChat.
- 400 milhões de jogadores brincaram com Jump Jump, o miniprograma mais popular da história, apenas três dias depois de ser lançado.

As outras gigantes de tecnologia da China começaram a copiar os miniprogramas. Em setembro de 2018, o Alipay lançou seus miniprogramas dentro do Alipay e já possui mais de 200 mil em sua plataforma. A Baidu viu 115 dos seus 469 milhões de usuários ativos mensais usarem pelo menos um de seus miniprogramas lançado em julho de 2018.

“Pô, Geromel, então quando é que os mini-apps virão pra cá?” O Google lançou o Android Instant Apps, que também só possui 10 MB e não precisa ser instalado, mas ainda não decolou. Lembre-se de que o Google ganha 30% da receita dos aplicativos baixados no Google Play.

Minha opinião é que o Facebook tem engenheiros suficientes e know-how para lançar algo parecido em seu ecossistema. Mesmo que não tivesse, teria como rapidamente recrutar quem sabe construir isso. No entanto, o Facebook é uma empresa que está imprimindo dinheiro ao vender propagandas, já é uma das dez maiores empresas de capital aberto do planeta. Acredito realmente que o Facebook ainda não fez sua versão dos miniprogramas e não nos habilitou a pagar pelo WhatsApp porque não quis. Pois ao fazer isso, ele vai incomodar muito tubarão grande e bem conectado com lobistas e legisladores, que podem decidir que o Facebook é um monopólio e quebrar a empresa em várias ou simplesmente trazer mais leis para seu rentável negócio de venda de propagandas.

Vários dos que vêm me visitar aqui na China, ao experienciar os superapps, retornam para o Ocidente querendo construir algo nesses moldes. Os superapps não são exemplos de jabuticabas chinesas – coisas que só existem e só existirão na China. Creio que em breve várias pessoas no Brasil e no Ocidente estarão habituadas a usar algum superapp

e também que muitas empresas criarão superaplicativos, nos moldes do WeChat e do Alipay. As pessoas, porém, não vão querer baixar diversas carteiras digitais e vários superapps. Na China, as pessoas costumam ter tanto o WeChat quanto o Alipay. Acho que no Brasil e no Ocidente também teremos uma alta concentração, mas poucos vencedores com amplo domínio. Creio, no entanto, que vai ganhar o jogo quem já domina o tráfego, e não quem construir o melhor superapp. O WeChat não nasceu um superapp, começou como um aplicativo de mensagens (lembre o nome em chinês Weixin). Depois de ter uma gigante escala, começou a adicionar serviços e evoluiu para superapp. É condição essencial para o vencedor ter uma grande quantidade de tráfego. Não adianta ter o porto mais sofisticado do planeta se água não passa por ali. Também acredito que faturará demais quem vender as ferramentas para a construção de superapps e carteiras digitais. Lembre-se de que durante a corrida do ouro na Califórnia, enriqueceu quem vendia pá ou quem construiu hotel (como o antepassado de Donald Trump) para os que iam atrás da fortuna.

Os miniprogramas não são perfeitos. Seguem alguns dos principais pontos negativos: não dá para fazer notificação nem push; não tem jogos de verdade, porque às vezes eles são muito pesados; ainda não tem realidade virtual nem realidade aumentada; você só consegue pagar pelo WeChatPay; não funciona fora do WeChat; a Tencent pode mudar as regras do jogo quando quiser; cada atualização precisa da aprovação da Tencent; e não há conexões para APIs fora da China.

Apesar de todas as suas limitações, os miniprogramas marcam o começo do fim da era dos aplicativos. Um pequeno passo para os programadores, mas um grande passo para a internet.

Está claro que o WeChat não quer ser apenas um app, mas uma ferramenta, uma espécie de portal para um planeta maior, construído por outras pessoas. O WeChat não vai conseguir oferecer tudo o que as pessoas querem fazer nas suas vidas virtuais, mas, com os miniprogramas, as pessoas não precisam mais sair do WeChat para visitar o que foi construído por outros. O WeChat quer buscar manter todo o planeta virtual dentro de suas fronteiras.

## **PONY MA**

Agora que você já aprendeu sobre o WeChat e os miniprogramas, vamos nos aprofundar na Tencent e seu principal fundador. Fundada

por Ma Huateng, apelidado de Pony Ma em inglês, pois seu sobrenome (Ma) significa cavalo ou pônei em chinês. A figura pública de Pony Ma é o oposto do figuraça Jack Ma – apesar de possuírem o mesmo sobrenome, eles não são parentes. Jack Ma orgulha-se de ter construído um império de tecnologia sem saber escrever uma linha de código. Pony é seu rival antagônico: nerd de óculos, prefere estar na frente de um computador em vez de sob holofotes. Apesar de raramente dar entrevistas, seu nome sai na mídia chinesa constantemente. Encontram-se facilmente biografias sobre ele, mas o tom é muito mais sóbrio do que se comparado com Jack Ma. Sua fortuna em março de 2019 era estimada em mais de 38 bilhões de dólares pela *Forbes*. Admirado na China, mas ainda desconhecido ao redor do mundo, ele pode caminhar no Vale do Silício e pouquíssimos não chineses o reconheceriam.

Ele migrou para Shenzhen acompanhando seu pai, que trabalhava no porto. Quando criança, Ma Huateng era obcecado pelo espaço, pelos fenômenos celestiais, e queria ser astrônomo. Descrito como nerd pelos amigos, Huateng começou a estudar Ciência da Computação pela Universidade de Shenzhen em 1989. A cidade de Shenzhen possuía menos de 100 mil habitantes naquela época, era um vilarejo de pescadores. Hoje, a cidade tem mais de 12 milhões de habitantes, economia maior que a de Hong Kong, e é conhecida como capital mundial de inovação em hardware. O camarada Ma, que também é um membro do Partido Comunista chinês, começou sua carreira como programador na CMMobile, empresa de telecomunicações, e seu salário era 176 dólares por mês.

Pony dirige um Volvo S80L fabricado na China. O nerd viciado em trabalho conheceu sua esposa no QQ (espécie de Messenger criado pela Tencent). Ele e sua família vivem um estilo de vida discreto longe do escrutínio público. Quando um boato começou a atizar os círculos sociais da China sobre um potencial namoro de sua filha Ma Manlin, então com 26 anos, com Wang Sicong – filho de Wang Jianlin, bilionário fundador da China Dalian Wanda Group –, o paizão Pony acabou com os rumores publicando um breve texto no seu WeChat Moments (espécie de Facebook dentro do WeChat).

**Paranoico.** Vamos direto à fonte com uma importante frase para entender o homem por trás do mito e o principal responsável pelo DNA de gladiador da Tencent. Pony afirmou:

A internet é um setor de mudança rápida e a competição é brutal. Nos últimos doze anos, minha mais profunda experiência é que a Tencent nunca teve um dia de paz. Estamos patinando todos os dias. Sempre preocupados que uma omissão pode gerar um golpe fatal a qualquer momento, sempre preocupados que usuários nos abandonarão.

**Tencent (10 centavos?).** Com 27 anos, decidi apostar todas as suas fichas em apenas um cavalo e fundou a Tencent com outros amigos no dia 11 de novembro de 1998. O nome Tencent vem dos caracteres chineses *teng* e *xun*, que significam algo como “informação galopante rápida”. Mas, assim como no Ocidente já ouvimos várias versões da razão pela qual Steve Jobs chamou sua empresa de Apple, há várias teorias sobre o nome Tencent. A minha favorita é que a Tencent (*ten*, dez em inglês, e *cent*, centavos em inglês) quer pegar 10 centavos de cada dólar transacionado on-line. Enquanto os gigantes Facebook e Google focam em abocanhar um pedaço de tudo que é gasto com publicidade no mundo, a visão da Tencent parece ser criar um universo virtual tão abrangente que as pessoas viverão lá dentro, e quem quiser transacionar qualquer coisa terá que ou pagar uma comissão para a gigante fundada em Shenzhen ou fazer fora de seu universo.

**Tencent copiadora. “Ideias não são importantes na China – a execução é.”** Quando Ma cofundou a Tencent, seu empreendedorismo não se baseava em ideias inovadoras. Ele era pragmático e usou seu conhecimento e sua experiência para copiar o software de mensagens instantâneas ICQ, que também foi um sucesso no Brasil – se você usou, deve se lembrar do barulhinho “u-u” ao receber a mensagem. Eram outros tempos, ele não quis nem disfarçar que construía um clone e o chamou de OICQ. O sucesso na China foi estrondoso. Huateng esperava que teria mil usuários no primeiro ano e 10 mil nos primeiros três anos. Mas o OICQ passou de 1 milhão de usuários nos primeiros nove meses de vida.

A Tencent foi processada pela AOL, que havia comprado a empresa de Israel que fez o ICQ, por violação de direitos de propriedade intelectual. Então, decidiu mudar o nome para QQ, que se tornou o aplicativo de bate-papo mais popular da China antes de o WeChat ser lançado em 2011. Até hoje, o QQ está em funcionamento, com mais de 823 milhões de usuários, mas perdeu relevância para o WeChat. Pony Ma não tenta reescrever

o passado e mostra ter orgulho de como começou seu império: “Quando éramos uma pequena empresa, precisávamos subir nos ombros de gigantes para crescer” – aqui ele parafraseia uma citação atribuída a Sir Isaac Newton.<sup>108</sup> Em uma das raras entrevistas, ele declarou: “Apenas copiar outros não vai lhe fazer ótimo. A chave central é como localizar sua ideia e criar uma inovação doméstica”. Em 2011, Pony Ma disse:

Na América, quando você traz uma ideia para o mercado, você normalmente tem vários meses antes de a concorrência aparecer, você tem tempo para capturar uma participação de mercado significativa. Na China, você pode ter centenas de concorrentes logo nas primeiras horas de lançamento. **Ideias não são importantes na China – a execução é.**

**Tencent inovadora.** A Tencent evoluiu, tornou-se uma empresa muito inovadora, geralmente no top 10 daquelas listas impossíveis de não clicar, que revelam as cem empresas mais inovadoras do mundo – certamente, há empreendedores nos quatro cantos do planeta tentando subir em seus ombros. Muitos defendem que a Tencent só teve espaço para crescer tanto porque o governo chinês bloqueou as gigantes internacionais como Facebook e Google de operarem livremente na China. Assim como Rockefeller criou um império na esteira da revolução energética e Andrew Carnegie surfou a onda de construção de arranha-céus norte-americanos, Ma Huateng não teria florescido se não fosse pela infraestrutura de internet de

<sup>108</sup> “Se eu enxerguei longe é porque subi nos ombros de gigantes.”



**IDEIAS  
NÃO SÃO  
IMPORTANTES  
NA CHINA – A  
EXECUÇÃO É.**



alta velocidade implementada pelo governo chinês. Independentemente das causas de seu sucesso inicial, hoje a Tencent é indiscutivelmente uma gigante inovadora. Um dos dados que prova essa afirmação é a pesquisa da Universidade Nikkei e Hitotsubashi em Tóquio,<sup>109</sup> que revela que a Tencent submeteu mais de 30 mil pedidos de patentes em todo o mundo, com mais de 10 mil deles concedidos com sucesso. As solicitações incluem tecnologias existentes e emergentes em diversos campos como e-mail, pagamentos, música, segurança, nuvem, serviços de localização, IA, realidade virtual e muito mais. Quem diria, a empresa que começou copiando hoje fica em segundo lugar por pedidos de patentes entre empresas de internet, perdendo apenas para o Google.

**Gestão ágil.** A definição de agilidade é “a capacidade de executar movimentos rápidos e ligeiros”. O primeiro aplicativo de comunicação da China não foi o WeChat. Miliao, produzido pela Xiaomi, foi lançado antes. O fundador e CEO da Xiaomi, Lei Jun, admitiu que a Tencent eclipsou seu produto Miliao porque foi muito mais veloz na execução. Ele afirmou:

Nós achamos que demoraria talvez seis meses para eles lançarem um produto competidor. Mas em dois meses o produto deles já estava no ar... Meu time só conseguia lançar uma atualização por mês. Um software tão complicado quanto este e mesmo assim a Tencent mantinha a velocidade de lançar duas ou três atualizações todo mês.

A Xiaomi conquistou grande sucesso em outras frentes, mas perdeu essa batalha para a Tencent, e seu negócio principal não compete com o negócio principal da Tencent.

Pony Ma e sua equipe são fãs de **regras simples** e gostam de contratar e promover jovens. A Tencent parece acreditar que funcionários mais jovens entendem melhor o que as pessoas querem, mas são alérgicos às regras. Novas empresas que cresceram rapidamente, como a Tencent, têm uma vantagem: elas nascem ágeis. Eles não precisam desaprender maus hábitos. Ma reitera que descobriu rapidamente que era seu trabalho manter a burocracia longe da empresa.

<sup>109</sup> BRUNI, Alessandra. “Tencent Is Catching Up to Its Counterparts, Ranking Second in Global Patent Applications”. *Cifnews*. 5 de junho de 2019. Disponível em: <<https://en.cifnews.com/tencent-global-patent-applications/>>. Acesso em: 21 de agosto de 2019.



Movidos por regras simples, os funcionários da Tencent têm liberdade para ser ágeis – para inventar, resolver problemas, impressionar. As equipes também têm ampla liberdade para competir internamente. Ma pede às pessoas que “tentem bravamente, sem hesitação”. Vamos chamar o modelo de gestão da Tencent de corrida de cavalos. No desenvolvimento de produtos importantes, deve haver muitas equipes competindo dentro da Tencent, e o vencedor vai deixar os outros comendo poeira. O caso mais emblemático são as três equipes internas da Tencent competindo para criar o WeChat ao mesmo tempo.

Em 2010, o uso de internet por smartphones decolou: a equipe Tencent viu nisso uma oportunidade a ser explorada. Pony Ma, referindo-se a essa época, afirma: “Alguns diziam que a internet móvel significava apenas adicionar a palavra móvel em frente da palavra internet, como um adjetivo. Mas eu senti que era mais que uma extensão da internet. Era uma revolução”.

Pony Ma é adepto a apostar em inovações radicais, e não apenas incrementais, e apostou muito no cavalo da internet nos smartphones. O famoso Allen Zhang mandou um e-mail para Ma pedindo permissão para criar um concorrente para o Kik Messenger, fundado em 2009 por um grupo de estudantes da Universidade de Waterloo, no Canadá. Zhang estava preocupado que o Kik ou produtos similares pudessem competir com o então carro-chefe da Tencent, o QQ. Ma deu permissão a Zhang para ir em frente, apesar de outras equipes dentro da Tencent, como a própria equipe QQ, serem seus competidores. Zhang montou uma unidade autônoma em Guangzhou, longe da sede em Shenzhen. Ao dar luz verde ao projeto, Ma, com efeito, deu licença total a Zhang para canibalizar o dominante QQ, principal produto da empresa. Subindo de carona na rápida ascensão do uso de internet pelo smartphone, o WeChat decolou.

Steve Jobs disse “Se você não se canibalizar, outra pessoa o fará”. Ma levou esse conceito para outro patamar dentro da Tencent e exige ver times internos exterminando uns aos outros. É assim que ele busca imortalizar a empresa. A Tencent adotou um software de código aberto na empresa toda – ou seja, funcionários de diferentes times e departamentos compartilham ideias, softwares e textos inteiros de código com outras equipes internas que são rivais e parceiros ao mesmo tempo. O importante não é qual time interno vai vencer,



FAÇA COM  
OS CLIENTES,  
E NÃO PARA  
OS CLIENTES.



o importante é que a Tencent, e não uma rival externa, crie o produto vencedor.

**Faça com os clientes, e não para os clientes.**<sup>110</sup> Pony Ma inclui os usuários como parte do processo criativo de importantes partes de seus negócios. Não só os convida para dar opiniões de melhorias, como os faz ter certeza de que estão sendo ouvidos e que as melhores ideias serão implementadas. Portanto, usuários sentem que participam da empresa junto com os funcionários da Tencent. Eles são muito mais do que clientes, são coconstrutores. Ao seguir essa cartilha, o engajamento e a identificação dos clientes crescem exponencialmente.

O logotipo original do QQ era um pombo fofo e bonitinho, que remetia a um pombo voando para entregar uma carta para alguém. Fazia sentido, pois o QQ era um aplicativo de mensagens. O público gostava do design do logotipo, mas achavam que ele se parecia mais com um pinguim do que com um pombo. Muitos, fazendo brincadeiras on-line, começaram a se referir ao logotipo como pinguim. A empresa deixou os usuários decidirem e o pinguim tornou-se oficialmente a mascote oficial do QQ.

Como é o QQ pinguim? Se você foi à China há pouco tempo, você provavelmente

<sup>110</sup> Para saber mais sobre o tópico de fazer com outros, e não para os outros, segue breve palestra de menos de 15 minutos. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=5Jol0YAtrqw&utm\\_campaign=Newsletter%20Geromel%2020190219&utm\\_source=hs\\_email&utm\\_medium=email&\\_hsenc=p2ANqtz-aMkt9JwNMOut5P-tXVTCBmvlWMsc4wNBjRLhYC-TQq9RTn3GEvidLYhrx-tW9kmWkj8NRF](https://www.youtube.com/watch?v=5Jol0YAtrqw&utm_campaign=Newsletter%20Geromel%2020190219&utm_source=hs_email&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-aMkt9JwNMOut5P-tXVTCBmvlWMsc4wNBjRLhYC-TQq9RTn3GEvidLYhrx-tW9kmWkj8NRF)>. Acesso em: 21 de agosto de 2019.

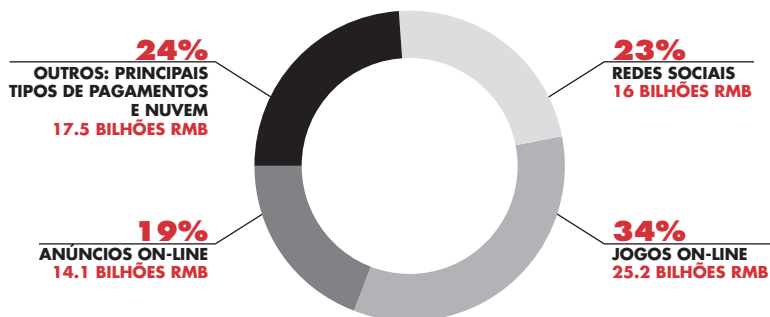
tenha visto o pinguim, pode até não ter visto, mas ele deve ter passado diante de seus olhos em algum momento. Ele é o líder da família QQ (o império cresceu tanto que outros animais entraram para o círculo de mascotes dos produtos Tencent). A explicação por trás do adorável bichinho é que ele se preocupa com todos e é muito inteligente, especialmente no campo da informática. Ele é curioso sobre o que acontece ao seu redor, tem senso de humor, e seus amigos o consideram confiável, confiando e seguindo o carismático pinguinzinho. E o mesmo acontece com seus fãs, pois o QQ facilita identificá-lo em uma multidão com seu característico lenço vermelho e o olho piscando – projetado dessa forma como se ele estivesse dizendo oi. O KFC já lançou lanches e promoções do pinguim e da família QQ; a Casio já lançou relógios com o pinguim QQ; e o grupo Midea, que vende muito ar-condicionado no Brasil, assinou parceria para lançar refrigeradores, máquinas de lavar e outros itens com a marca do pinguim QQ.

## **GAMING**

Você acabou de ler sobre o QQ e o WeChat, mas a maior parte das receitas do império Tencent vem da sua divisão de jogos. Você já deve ter entendido que gosto de seguir a frase *"follow the money"* (siga o dinheiro) para aprofundar em algumas questões. Se seguirmos o dinheiro dos gigantes Google e Facebook, veremos que mais de 90% de suas receitas são concentradas em propagandas. Na contramão, a Tencent é um império mais diversificado, com menor concentração e a maior parte das receitas da Tencent vem de jogos (35%), seguido de pagamentos e nuvem (24%), redes sociais (23%), e propagandas representando apenas 19% da receita global.<sup>111</sup>

<sup>111</sup> Dados do segundo trimestre de 2018. BRENNAN, Matthew. "A Deep Dive into Tencent's Restructuring: The Struggle to Master B2B". *China Channel*. 3 de outubro de 2018. Disponível em: <<https://chinachannel.co/a-deep-dive-into-tencents-restructuring-the-struggle-to-master-b2b/>>. Acesso em: 21 de agosto de 2019.

## DADOS DO SEGUNDO SEMESTRE DE 2018 DA TENCENT



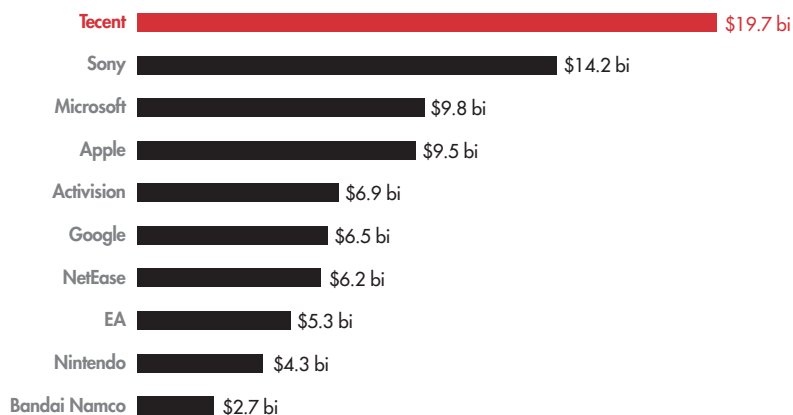
Fonte: Chinachannel.com.

<https://chinachannel.co/a-deep-dive-into-tencents-restructuring-the-struggle-to-master-b2b/>.

A Tencent é, na verdade, a empresa que mais faturou com jogos do planeta em 2018.

## AS COMPANHIAS QUE GANHARAM MAIS COM JOGOS

Empresas públicas com maior receita de jogos em 2018



Fonte: Newzoo. <https://www.statista.com/chart/8870/tencent-is-top-of-the-game-revenues-leaderboard/>.

Em 2016, o mercado chinês passou o mercado norte-americano em termos de receita oriundas de jogos. O modelo de receita da Tencent com jogos segue o padrão de deixar as pessoas jogarem gratuitamente e depois cobrar por extras que os jogadores podem adquirir nos jogos. Isso permite criar uma comunidade ampla, acumula vastos dados dos usuários e alimenta todo o resto do ecossistema. O advento dos miniprogramas sustenta ainda mais sua dominação no mercado de

jogos. Apenas um de seus jogos, *Honour of Kings*, é jogado por mais de 200 milhões de pessoas e gerou mais de 800 milhões de dólares em um trimestre.

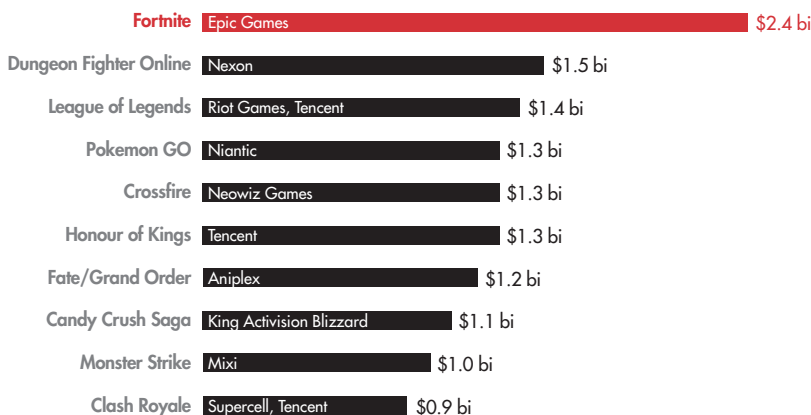
Os metrô de Xangai costumam estar bem cheios para os padrões ocidentais, mas não lotados para os padrões chineses (para entender o que eu quis dizer com essa frase, repare quantas pessoas cabem nos elevadores chineses). Nos metrô, o sinal da internet costuma ser excelente, e vejo pessoas de todas as idades jogando os mais diversos jogos em seus celulares. O governo chinês mostrou preocupação com o uso excessivo de tempo dedicado a jogos on-line. Um dos jornais do governo chegou a chamar esses jogos de ópio moderno; culpou-os afirmando que contribuíam para a miopia dos jovens no país. Em março de 2018, os reguladores chineses congelaram todas as licenças comerciais para jogos on-line e só voltaram a aprová-las em dezembro de 2018. Isso deixou a Tencent em uma ingrata posição de poder publicar jogos, mas não poder ganhar dinheiro com eles.

A Tencent quis colaborar e restringiu o tempo máximo de jogo para uma hora por dia para crianças com menos de 12 anos e as baniu de acessar os jogos após as 21 horas. Usuários entre 12 e 18 anos foram limitados a duas horas de jogo por dia. Foi obrigatório registrar o nome verdadeiro e as ferramentas para controles dos pais foram atualizadas. Mesmo assim, o impacto no preço das ações da Tencent foi brutal e a empresa perdeu mais de 40% do seu valor de mercado em poucos meses. O mercado não vê com bons olhos nadar contra a maré do que é determinado por Pequim. Jogos educacionais são aprovados, outros mais violentos, nem sempre. Um exemplo é o famoso *Player Unknown's Battleground* [Campo de batalha do jogador desconhecido], que não foi aprovado e por isso foi alterado para uma versão chamada de *Elite Force For Peace* [Força de elite para paz].

A Tencent investe em tantas empresas de jogos que têm participação nos seguintes jogos: *Fortnite* (é dona de 40% da Epic Games), *Infinity Blade*, *Gears of Wars*, *League of Legends* (adquiriu a icônica Riot Games, dos Estados Unidos), *Clash of Clans*, *Clash Royale*, *Call of Duty Online*, *World of Warcraft*, *Overwatch*, *NBA 2k*, *Honour of Kings*, *Candy Crush* etc. O gráfico abaixo não revela o nome da Tencent em todos os seus investimentos, mas mostra que jogos são negócios grandes:

## FORTNITE FEZ BILHÕES EM 2018 APESAR DE SER GRATUITO PARA JOGAR

Empresas de jogos digitais gratuitos para jogar com maior receita de jogos em 2018



Fonte: <<https://www.statista.com/chart/16687/top-10-free-to-play-games/>>.

O domínio absoluto da Tencent se comparado com as FANGAS (Facebook, Apple, Netflix, Amazon e Snap) no setor de *gaming* será desafiado por inimigos de peso no futuro próximo. A lógica desses jogos é que eles são caros para produzir, mas, quando acertam, um superjogo gera lucro líquido expressivo e fomenta todas as outras peças do ecossistema. Poucos setores possuem margens tão significativas para os produtos que pegam tração. O Facebook anunciou que lançará seus próprios jogos nos aplicativos Facebook, WhatsApp e Messenger. A gigante desenvolvedora de jogos Zynga, famosa pelo jogo *Farmville*, anunciou que lançará um jogo exclusivo para a nova plataforma de jogos da Snap, do aplicativo Snapchat.

Jack Ma disparou de maneira indireta contra a Tencent:

Nós acreditamos realmente que os jogos não podem mudar a China. Nós seguimos a política do filho único. Se crianças jogarem jogos o tempo todo, o que será da nossa nação no futuro? Então, nós [Alibaba] não investimos no setor de jogos, nem um centavo. Se outros investirem, nós os apoiamos, mas nós não o faremos, esse é um dos nossos princípios... Eu prefiro morrer de fome a ganhar dinheiro com o setor de jogos.

Em 2017, Jack Ma teve que morder a língua. A gigante de Hangzhou comprou a EJOY e entrou com os dois pés no setor de games. Na

China, a maior rival da Tencent no setor de games é a Netease; fundada em 1997 e listada na Nasdaq, a Netease é uma das empresas mais famosas da China no setor da internet. Mas o domínio da Tencent é absoluto: nos jogos para computador, a empresa domina 62% do mercado chinês e publicou três dos quatro jogos que mais faturaram no mundo em 2018. No setor de jogos para smartphones, a Tencent domina 47% do mercado chinês e publicou nove dos 20 jogos que mais faturaram em iOS e três dos quatro que mais faturaram em Android.

Se *gaming* não for a sua praia e você não estiver acostumado com isso, saiba que o setor movimenta mais dinheiro no mundo que a gigantesca indústria cinematográfica. E não são apenas as empresas que desenvolvem os jogos que estão lucrando massivamente com eles. Atletas de ponta dessa nova geração de *e-sports* também são bem remunerados. O prêmio distribuído em dinheiro na copa do mundo de *Fortnite* é maior que o que foi pago em Wimbledon ou na prestigiosa corrida Indy 500 ou no torneio de golfe The Masters.

A grande final do torneio do *League of Legends* aconteceu no famoso estádio Ninho do Passarinho, onde tivemos a abertura das Olimpíadas em 2018, em Pequim. Além de 100 mil pessoas no estádio, mais de 40 milhões acompanharam a grande final on-line. Antes de a grande final começar, um show massivo aconteceu: um dragão, usando tecnologia de realidade aumentada com densidade zero, que o fez parecer ser de verdade, invadiu o estádio. O dragão sobrevoou os fãs, aterrissou ao lado da supercelebridade Jay Chou, que fez o show de abertura, deu um rugido ensurdecedor e partiu. Vale a pena conferir o espetáculo futurista.



Escaneie o QR code para assistir ao show de abertura e a invasão do dragão no estádio.

**Mídia e conteúdo digital.** Um dos tentáculos mais robustos do polvo Tencent é sua divisão de mídia e conteúdo digital. O QQ.com era o portal mais visitado da China – essa parte do QQ era parecido com Uol, que ainda traz um agregado de notícias, esportes, entretenimento

e finanças. A Tencent, graças à estratégia clara e a muito investimento, estendeu essa liderança para a era da internet móvel por aplicativos e plug-ins no WeChat e na versão móvel do QQ.

A Tencent lançou o Kuaibao, um aplicativo que agregava notícias e as distribuía de maneira personalizada de acordo com o gosto de cada um. Seu algoritmo era tão poderoso, que o Kuaibao passou por cima de muitos rivais, mas foi atropelado pelo Toutiao, da Bytedance, que hoje reina absoluto nesse segmento. A Tencent é a acionista majoritária da China Literature, a maior editora de livros on-line da China. Sua WeSing chegou a ser a maior comunidade de karaokê on-line da China, alcançando 35 milhões de usuários ativos diários que entravam na plataforma ou para cantar ou para assistir ou para dar presentes virtuais para outros membros. A Tencent também fez parcerias com a NBA, a HBO, a Paramount, a Warner Music e a Sony Music para mostrar seus conteúdos na China. A empresa seguia o modelo *freemium*, fornecia alguns conteúdos gratuitamente e cobrava por outros. A Tencent conseguiu exclusividade na China para transmitir a NBA (a bilionária liga de basquete dos Estados Unidos) e cobrava 22 RMB por mês pela assinatura básica e 60 RMB por mês pela assinatura premium. Em 2017, a Tencent também garantiu os direitos exclusivos para transmitir de maneira digital a NFL (liga de futebol americano dos Estados Unidos) na China. A empresa também produz seus próprios conteúdos em vídeo e investiu 1,5 bilhão de dólares para comprar a Skydance Media, produtora responsável pelas sagas Missão Impossível, Star Trek e outras. Quem diria que a Mulher Maravilha e o King Kong receberiam capital dos chineses?

### **Melhor Investimento da história do *Venture Capital*.** ○

conglomerado sul-africano Naspers<sup>112</sup> – que no Brasil investiu na Abril, no Buscapé, na Movable, na OLX, no In loco – é conhecido como autor de um dos mais rentáveis investimentos da história da humanidade. Em 2001, a Naspers investiu 32 milhões de dólares por 33,2% do capital da Tencent. Aquele capital foi fundamental para manter a Tencent viva – na época, a empresa focava em crescimento, e não em lucros. Esses 33,2% de participação chegaram a valer mais de 160 bilhões de dólares (5.000% de retorno). A Naspers ainda possui cerca de 31,2% da

<sup>112</sup> Naspers nasceu em 1915 com a alcunha “De Nationale Pers Beperkt” e produzia jornal em holandês para a população africâner da África do Sul. Suas páginas foram manchadas em defesa do apartheid durante anos.



Tencent, após trocar cerca de 2% de suas ações por, aproximadamente, 10 bilhões de dólares. Esse exemplo é muito usado pelos VCs que despejam rios de dinheiro no deficitário Uber.

## TENCENT INVESTIDORA

A Tencent, fundada em 1998, abriu seu capital na bolsa de Hong Kong em 2004. A imprensa norte-americana, para descrever seu império, às vezes explica: “Imagina se a Apple comprasse a Disney e o Spotify”. No entanto, uma das críticas recorrentes à Tencent é que a empresa se tornou muito mais uma investidora do que uma criadora de novos produtos e serviços.

A Tencent investiu em mais de setecentas empresas, das quais 63 abriram capital na bolsa e 122 são unicórnios com valor de mercado superior a 1 bilhão de dólares. Além disso, se somarmos o valor de mercado de todas as empresas em que a Tencent possui mais de 5%, o valor total supera 500 bilhões de dólares. É óbvio que o ecossistema da Tencent é um dos mais importantes e diversificados do planeta. Esse polvo tem tentáculos interligados nos mais diferentes setores. O presidente da Tencent, Martin Lau, explica a estratégia da empresa com investimentos:

Investimento é parte da estratégia central da Tencent. Antes de começarmos a investir, queríamos fazer tudo e qualquer coisa. Algumas expansões horizontais foram um desperdício de mão de obra global e nós não éramos os melhores em muitas dessas áreas. O cerne da nossa estratégia de investimento é permitir-nos a escolha de fazer as coisas mais importantes, e ao mesmo tempo dar as coisas que não podemos fazer bem às empresas investidas para fazer. Ao investir, podemos agora colaborar com um ecossistema maior e com uma variedade de conhecimentos especializados.

Ou seja, a Tencent decidiu focar no que faz melhor, mas não queria perder as oportunidades de se aventurar em outros setores, buscando retornos financeiros, dados para alimentar todo seu ecossistema e construir barreiras de entradas para eventuais competidores. Em vez de começar diversas unidades de negócios dentro da empresa, ela começou a investir em empresas fora de seus negócios e trazer sinergias para elas. Se você possui mais de 1 bilhão de pessoas acessando seu superapp todos

os dias e pode colocar na primeira página recomendações do que os usuários podem testar, o que você consegue oferecer para as empresas onde investe vai muito além do capital. Inclui uma vantagem competitiva difícil de exagerar. Martin prosseguiu:

No ano passado [em 2017], estabelecemos um grupo de negócios com a missão de melhor servirmos nossos parceiros... Por exemplo, o varejo inteligente, se um varejista diz que precisa de IA e serviços de dados para tornar seu marketing mais eficiente, eu vou lhe colocar à disposição a tecnologia de visão IA para melhorar o fluxo de tráfego da loja inteira; espero que o varejista saiba usar pagamentos móveis e miniprogramas para educar usuários off-line, para que eles possam pedir on-line da melhor maneira possível; espero que os membros da equipe saibam orientar os clientes a comprar pelo WeChat e assim por diante. Se nossa equipe tem um serviço unificado e eficiente para essa série de necessidades, podemos trazer mais valor para nossos parceiros.

Repare que Martin usa o termo “varejo inteligente”, enquanto Jack Ma e a Alibaba enfatizam o “Novo Varejo”. São nomes diferentes para o mesmo objetivo, trazer os varejistas off-line para o mundo on-line e no caminho deixar as barreiras entre on-line e off-line invisível, maximizando seus ganhos e enfiando tecnologia em todos os processos e etapas da cadeia de valor.

Os investimentos da Tencent são tão diversos que incluem as gigantes JD.COM e VIPSHOP no e-commerce (concorrentes diretos da Alibaba); no setor O2O (de on-line para off-line), investe na Meituan-Dianping, que abriu o capital e domina o setor de entregas na China (espécie de iFood com esteroides e também um superapp onde você pode fazer praticamente qualquer coisa que imaginar); investiu pesado no setor de bicicletas compartilhadas pelo Mobike (foi vendida para a Meituan Dianping por 3,7 bilhões de dólares dois anos depois de ser fundada); no setor de caronas, investiu na Didi Chuxing (que matou o Uber na China). A Tencent também investe em projetos de carros autônomos, plataforma de diagnósticos de saúde e diversos outros “moonshots” como a Alphabet popularizou o termo, quando bilhões de dólares ganho com vacas-leiteiras on-line são investidos em projetos ambiciosos.

O apetite da Tencent em investimentos não para na China: investiu na Snapchat, no Spotify, na Tesla e quase comprou o WhatsApp, mas

Mark Zuckerberg puxou o gatilho mais rápido; ela também possui parcerias globais com a Lego e o Carrefour.

Alguns dizem que seu principal obstáculo no futuro será o que hoje é seu grande sucesso. David Wolf diz: “Enquanto nos Estados Unidos, a Microsoft sofreu com as formalidades das leis antimonopólio, na China se a Tencent esmagar os sonhos das pessoas erradas, ela vai se ver encarando alguns desafios”. O governo chinês não gosta de monopólios. Você pode reparar que em diversos setores da economia, não há apenas uma empresa dominando. A norma é ter algumas gigantes competindo entre si. Na era da internet, as duas gigantes que competem em praticamente todos os setores são a Tencent e a Alibaba.

## **COCA-COLA VERSUS PEPSI DO SÉCULO XXI: TENCENT VERSUS ALIBABA**

**OU**

## **MA VERSUS MA: MESSI VERSUS CRISTIANO RONALDO DA INTERNET**

Descrevi para vocês como foi a guerra dos envelopes vermelhos entre a Alibaba e a Tencent para popularizar o envio de dinheiro pelas massas chinesas pelos smartphones. A Alibaba reinava na área de pagamentos digitais pelo Alipay até a Tencent lançar o WeChatPay de maneira descrita por Jack Ma como “ataque de Pearl Harbor”. Os louros conquistados pela Tencent foram realmente impressionantes. Davis Lin, estrategista chefe da Tencent, disse: “Nós subimos para esse patamar [em pagamentos] em aproximadamente quatro anos, visto que a Alipay tinha levado mais de dez anos... Agora é competição real”. Aquela foi uma das mais públicas guerras entre as duas maiores empresas de internet da Ásia, mas há batalhas sangrentas acontecendo em quase todas as frentes entre a Tencent e a Alibaba.

Na primeira década de existência de seus negócios, eles não competiam diretamente. Seus impérios se diversificaram tanto, que agora competem pela supremacia na China. Pony Ma contou mais de dez áreas “nas quais estamos brigando fortemente com a Alibaba. De quando em quando, me pergunto: ‘Nessa área também?’. E isso me incomoda às vezes”. Enquanto o WeChat é o superapp mais usado na China, a

Alibaba lançou o Ding Talk, que não decolou, mas os mais de 100 mil funcionários diretos da Alibaba são obrigados a se comunicar por ele. Para funcionários da Alibaba, não é bem visto enviar documentos ou comunicação de trabalho no WeChat. Vimos que o maior Money Market Fund do mundo é a plataforma Yu'e Bao da Ant Financial, mas a Tencent tem em seu arsenal o Lingqiantong, que rivaliza com o Yu'e Bao. Enquanto a Alibaba tem o Sesame Credit, a Tencent oferece nota de crédito pessoal com Licaitong. A Tencent e a Alibaba competem até mesmo nas plataformas relacionadas a serviços de saúde, em que a Tencent opera a WeSure e a Alibaba, a Alihealth.

Na brutal guerra, os bilionários – que alternam o posto do homem mais rico da China de acordo com os preços das ações de suas empresas públicas – se atacam publicamente. Pony Ma disse:

Nossa posição não é competir com nossos parceiros, mas dar poder a eles. A Tencent não tem um bazar onde cobramos aluguel para nossos vendedores. O WeChat oferece uma plataforma descentralizada na qual parceiros podem vender coisas independentemente da Tencent, sem ter que pagar taxas de aluguel.

Pony Ma joga granadas no principal modelo de negócios da Alibaba, que cobra taxas dos comerciantes para aparecerem em suas plataformas. Eu já revelei um comentário muito agressivo do Jack Ma em relação a jogos on-line, a principal fonte de capital da Tencent. Do mesmo jeito que a Alibaba terminou fazendo investimentos em *gaming*, eu não ficaria surpreso se Pony Ma tivesse que voltar atrás e a Tencent começasse a cobrar de seus “parceiros” para ter visibilidade em sua plataforma. Essa é uma guerra de gigantes em perpétua mutação.

Joe Tsai, vice-presidente da Alibaba e braço direito de Jack Ma, bateu de frente:

Eles querem cortar caminho, borrifando alguns investimentos no exterior. Apenas quando você opera um negócio, você pode gerar sinergias e criar valor exponencial de verdade. Enquanto você apenas fizer investimentos financeiros, está contando com retorno financeiro. Você não está criando valor real.

A Alibaba explicita o que acha que são os problemas do modelo da Tencent. Vai de cada um julgar quem está certo ou errado. Defender

que Warren Buffett, que criou uma das maiores fortunas da história da humanidade investindo em bons negócios sem operá-los, não cria valor real é um argumento para ser discutido. Alguns são obrigados a escolher de que lado estão, visto que a Tencent e a Alibaba exigem exclusividade para alguns de seus parceiros, como banqueiros.

Este parágrafo vai para quem acha que estou exagerando ao me referir ao embate Tencent-Alibaba usando o termo guerra. Jack Ma enviou uma mensagem interna em outubro de 2013, encorajando os funcionários da Alibaba a “invadirem a Antártica” e “mataram pinguins” – lembre-se de que a mascote da Tencent é o QQ pinguim. Parece teoria da conspiração? A notícia repercutiu fortemente na internet na China e saiu até mesmo no *China Daily*.<sup>113</sup> Joe Tsai revela o combativo estilo *kung fu* da cultura Alibaba, que tenta usar a principal força de seu adversário contra ele mesmo, em excelente entrevista para *Fortune*:<sup>114</sup> “Eles fazem um produto que vicia, que não é saudável para as crianças. Como são diferentes de uma empresa que vende cigarros?”. Perguntado sobre a entrada da Tencent nos negócios de varejo, Tsai bateu de primeira: “Eles provavelmente tiveram uma crise existencial e disseram espere um minuto, estamos no negócio errado”.

A guerra veio para o mundo físico com as duas empresas com milhões de comerciantes off-line que usam suas plataformas de pagamentos. Eles os incentivam a entrar para o seu ecossistema e se atualizar usando suas tecnologias (use meu software para controlar seu estoque, eu treino você, isso é infinitamente superior que usar caneta e papel e muito melhor que a oferta do rival). Aqui na China, é normal ver comerciantes de todos os tamanhos, desde restaurantes até hipermercados, com QR code impresso tanto da Tencent quanto do Alipay. Por aqui, a batalha para os meios de pagamentos já foi decidida, agora batalham para dominar os pagamentos pelo reconhecimento facial e a digitalização da infraestrutura dos varejistas.

Diferentemente do Facebook, do Google e da Amazon, que possuem 33% ou mais de seu faturamento fora de seu mercado doméstico, a

<sup>113</sup> TIAN, Dai. “Exclusive Look Inside Alibaba’s Kung Fu Culture”. *China Daily*. 10 de outubro de 2014. Disponível em: <[http://usa.chinadaily.com.cn/business/2014-10/10/content\\_18715010.htm](http://usa.chinadaily.com.cn/business/2014-10/10/content_18715010.htm)>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.

<sup>114</sup> LASHINSKY, Adam. “Alibaba v. Tencent: The Battle for Supremacy in China”. *Fortune*. 21 de junho de 2018. Disponível em: <<http://fortune.com/longform/alibaba-tencent-china-internet/>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.

Alibaba e a Tencent (AT) coletam uma pequena fração de seu faturamento de fora da China. A AT ainda tem muito para crescer, pois seu mercado doméstico ainda não é um mercado maduro – menos de 60% dos chineses estão conectados na internet.

A competição entre Ma e Ma não tem paralelos no Ocidente. Muitos no Ocidente ainda não conhecem muito bem essas empresas, pois não costumam usar seus serviços e produtos. Isso vai mudar rapidamente, e quem não estiver preparado, vai ficar para trás. Em resumo, tanto a Alibaba quanto a Tencent competem em IA, reconhecimento facial, lojas sem seres humanos, *fintech*, filmes, logísticas, armazenamento, serviços de nuvem, entrega de comida e outros. Muitos outros. O nome dessa saga teria que ser algo como: Tencent *versus* Alibaba, a guerra sem fim.

### **Futuro: foco no B2B**

Os líderes da Tencent deixaram claro que o futuro da empresa será focar em serviços B2B (de empresas para empresas). Martin Lau explicitou em reunião interna: “Muitos acreditam que apenas temos B2C no nosso DNA, e que B2B não está no nosso sangue. Eu não acredito nisso. Eu acho que cada espécie que evoluiu com sucesso detinha características que não estavam lá no início, mas foram evoluídas ao longo do tempo”.

No começo de sua jornada, a Alibaba teve que convencer donos de fábricas sobre as vantagens da internet – muitos deles nem sabiam o que era e ficaram encantados com a possibilidade de buscar clientes sem conhecer nenhuma pessoa no mundo físico. Nos primeiros dias da Tencent, o foco era puramente em B2C, em trazer usuários finais para produtos on-line. A missão da Tencent era “melhorar a qualidade de vida por meio de serviços de valor agregado da internet”. Em 2019, depois da porrada que tomou do governo ao barrar o faturamento de seus jogos, evoluiu para “Tecnologia para o bem social”. O polvo Tencent, com seus infinitos tentáculos, tem as ferramentas para se reinventar, seguir o ritmo de sua cidade natal Shenzhen e continuar seu crescimento frenético.

## **FRACASSOS DA TENCENT**

A história da gigante não foi imaculada e perfeita. No meio do caminho, diversos produtos e serviços morreram, assassinados por competidores externos ou canibalizados por rivais internos. Muitos de seus fracassos revelam peças essenciais em seu amplo quebra-cabeças de investimentos,

servindo como experimentos que geram maior compreensão de mercados antes de decidir suas aquisições. Seus fracassos também revelam parte essencial de sua cultura de gestão de guerra, na qual apenas os mais adaptados sobrevivem.

**PaiPai.** Lançado em 2005 como plataforma C2C (de consumidor para consumidor) da Tencent, para competir com o Taobao da Alibaba. Usando tráfego grátis oriundo do QQ, o PaiPai chegou a ser um dos quinhentos websites mais visitados do mundo. Mas o Taobao lançou o Alipay para garantir as transações on-line, fez outras inovações e reinou absolutamente nesse segmento. Em 2014, como parte do acordo da Tencent de adquirir participação relevante da JD.com – principal rival em e-commerce da Alibaba –, o PaiPai foi transferido para a JD.com, que depois fechou o site alegando “não ser capaz de controlar a venda de produtos falsos”. A Tencent também adquiriu parte da vip.com e da Mogu, ambas entre as sete maiores plataformas de e-commerce da China.

**SoSo.** A Tencent estreou o site de buscas SoSo em 2006. Quando o Google foi expulso da China em 2010, a SoSo contratou muitos ex-Googleers e investiu para crescer. Em novembro de 2011, a SoSo já havia gasto mais de 1 bilhão de RMB em pesquisa e desenvolvimento. Contudo, a Baidu, fundada em 2000, ganhou a guerra em grande parte pela vantagem de ter começado antes (“*first mover advantage*”). A Tencent não promoveu a SoSo massivamente em seus outros produtos e não contava com um navegador de web massificado. Em 2013, a Tencent comprou a Sogou, o então segundo maior buscador da China, e, como parte do acordo, cedeu controle das operações da SoSo para a Sogou. A Baidu ainda domina esse mercado.

**Tencent Weibo.**<sup>115</sup> Em 2010, a Tencent lançou sua cópia do Twitter e do Sina Weibo (a mais famosa cópia do Twitter na China). A Tencent Weibo contratou o campeão olímpico Liu Xiang para ser influenciador digital. Tanto essa escolha de marketing quanto o resto da rede social mostram que a Tencent falhou no essencial: levar fofocas e notícias de celebridades para as massas. A Tencent Weibo também enfrentou forte concorrência interna da Qzone, outra rede social da Tencent. Ambos se alimentavam de tráfego do QQ, mas a Tencent Weibo não

<sup>115</sup> A interface do Tencent Weibo era extremamente parecida com a do Sina Weibo.

“  
A IDADE  
MÉDIA DOS  
HABITANTES DA  
CIDADE É DE  
35 ANOS. ESTA  
É A CIDADE  
MAIS JOVEM  
DA CHINA.  
NOVENTA E  
CINCO POR  
CENTO DAS  
PESSOAS QUE  
VIVEM EM  
SHENZHEN  
NÃO  
NASCERAM  
NA CIDADE.

”

foi capaz de pegar tração. Depois de anos de operação, o que sobrou na plataforma da Tencent Weibo foram anúncios e conteúdos pobres. Em 2014, a Tencent encerrou esse produto principalmente pela falta de conteúdo gerado por usuários. Perder a Tencent Weibo não doeu tanto, uma vez que o WeChat está dominando a rede de mídia social e a Qzone registrou mais de 510 milhões de MAU (usuários ativos por mês) em junho de 2019.

## SHENZHEN

A renomada revista norte-americana *Wired* afirmou que “nenhuma cidade na história da civilização humana cresceu tanto em tão pouco tempo”. Até o final de 2017, a cidade já era lar para mais de 3 milhões de negócios registrados – isso significa mais de uma empresa para cada quatro pessoas. Ainda mais impressionante é que a cidade, em 1987, era um vilarejo de camponeses com apenas 30 mil pessoas, e hoje é lar para mais de 12 milhões!

Em maio de 1980, Shenzhen foi transformada na que seria a primeira Zona Econômica Especial da China, uma consequência das políticas de abertura econômica orquestradas pelo governo de Deng Xiaoping, que usou Shenzhen para experimentar o capitalismo na China Comunista. Era o pontapé inicial das reformas que transformaram a China na potência econômica atual.

A idade média dos habitantes da cidade é de 35 anos. Esta é a cidade mais “jovem” da China. Noventa e cinco por cento das pessoas que vivem em Shenzhen não nasceram na cidade. Durante o ano-novo chinês, a cidade fica desértica, pois os chineses costumam



visitar suas famílias naquele período. Shenzhen, assim como o Vale do Silício e Israel, é um local de migrantes. Em São Francisco, coração do Vale do Silício, é notável a presença e o impacto de imigrantes empreendedores dos quatro cantos do mundo. No Vale, mais de 40% das *startups* possuem alguém de fora dos Estados Unidos como cofundador. Em Shenzhen, você escutará diferentes sotaques de chineses do país todo e também há uma considerável quantidade de *laowais* (estrangeiros em chinês). A imponente região de Sea World é onde os estrangeiros costumam se reunir para descontraírem.

Entre os anos de 1980 e 2016, o PIB de Shenzhen cresceu de maneira alucinante: aumentando, em média, 22% por ano. Velocidade avassaladora! Velocidade chinesa! A bolsa de valores de Shenzhen é a segunda maior da China continental, atrás apenas da bolsa de Xangai. Os investimentos de Shenzhen na área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) abocanham cerca de 4,05% do PIB da cidade, o dobro da quantidade média registrada pela China continental e nível similar ao da Coreia do Sul. Empresas de Shenzhen possuem mais patentes internacionais do que empresas de toda a França ou Reino Unido.

Um executivo de uma empresa de tecnologia local me disse: “Quando me mudei para Shenzhen, eu queria cruzar a fronteira o tempo todo para curtir em Hong Kong. Hoje, quem vive em Hong Kong vem curtir aqui”. Em 2009, quando eu estava em Hong Kong, se alguém dissesse que curtiria o final de semana em Shenzhen, entenderíamos que essa pessoa estava indo visitar fábricas para encontrar eletrônicos baratos. Muitos dizem que Shenzhen é a resposta da China para Hong Kong. A cidade está localizada a menos de uma hora de carro, quinze minutos de metrô e quarenta minutos de balsa de Hong Kong. Outro elemento essencial que explica o crescimento de Shenzhen é sua distância da capital. Há um provérbio chinês: “As montanhas são altas e o imperador está longe”. Apesar de o governo ter planejado Shenzhen, estar há mais de 2 mil quilômetros de Pequim permite que a atmosfera seja mais relaxada.

Na China, para controlar a migração interna e evitar que os centros com maior renda per capita sejam saturados por migrantes de regiões mais pobres, o governo chinês usa um sistema rígido de benefícios e regras para controlar quem pode mudar de cidade. Sem esse sistema, Xangai e Pequim, principalmente, receberiam um fluxo migratório impossível de ser gerido. O governo coloca poucos limites para a liberdade de deslocamento em Shenzhen, inclusive com imposições mais brandas no quesito de contratação de empregados, e não faz discriminações

com pessoas que vêm de fora. Enquanto no Vale do Silício e em Israel as universidades tiveram papel preponderante na construção do pioneirismo em tecnologia, Shenzhen cresceu sem o apoio de importantes entidades acadêmicas. Reitero que o Vale não seria a capital mundial de inovação em a presença de Stanford e Berkeley; Israel não teria o mesmo sucesso sem a Universidade de Tel Aviv, o Tecnion e outros centros de excelência. Enquanto Pequim é o berço de algumas das melhores faculdades da China e do mundo, Shenzhen não possui notáveis instituições de ensino superior. Contudo, a concentração de recém-graduados é muito elevada em Shenzhen: muitas pessoas saem de boas universidades nos quatro cantos da China e migram para trabalhar em Shenzhen. É muito barato ir para Shenzhen com uma ideia, fazer um protótipo, testar e colocar no mercado com um preço razoável e em velocidade recorde. Criar poucas cópias do hardware por um preço acessível é possível em Shenzhen. Mais de 1 bilhão de aparelhos celulares foram feitos em Shenzhen apenas em 2016. Estima-se que Shenzhen é lar para aproximadamente 6 mil(!) empresas que produzem celulares e seus acessórios. Engana-se quem pensa que esses números elevados se resumem apenas ao fato de Shenzhen abrigar a fábrica da Foxconn, que produz os iPhones comercializados pelo mundo, por exemplo.

Foi em Shenzhen que nasceu o movimento *shanzhai* – produtos “piratas” que, na verdade, não são *ching lings* de má qualidade, mas sim produtos remixados: imagine um Apple Watch que funciona no sistema operacional Android, possui bateria removível e custa um quarto do preço. Isso não é pirata; é *shanzhai*! David Li, tecnólogo e cofundador do Shenzhen Open Innovation Lab, que recebeu delegações que liderei, explica que os ocidentais odeiam *shanzhai* e simplesmente o traduzem como produtos pirata. Mas *shanzhai* é muito mais que isso, é o ingrediente essencial na mistura que transformou Shenzhen em um dos locais mais inovadores do mundo. *Shanzhai* é a personificação do capitalismo sem regulamentos, é um ecossistema completo despreocupado com as regras e muito focado na demanda, em construir qualquer coisa que venda rapidamente. Buscam encontrar maneira de testar rapidamente como podem ganhar dinheiro com inovações e não se preocupam em serem inventores ou pioneiros, querem fazer coisas que as pessoas estão dispostas a pagar para ter. São práticos. Pragmáticos. Preocupados em levar dinheiro para casa. Os protagonistas de *shanzhai* são a alma e o coração e os braços e as pernas de Shenzhen. São quem fazem Shenzhen ser o mais ágil local para produzir hardware do mundo. *Shanzhai* não é

apenas sobre copiar, é sobre melhorar o produto E fazer mais barato E mais rápido E ganhar dinheiro com isso. Mais um exemplo de *shanzhai*: iPhone com vários cartões SIM, alto-falantes com volumes inimagináveis, luzes que detectam notas falsas, bússolas que apontam apenas para Meca; você imagina, eles fazem e você paga.

Apontada como um dos principais polos de inovação do planeta, Shenzhen é sem sombra de dúvidas a capital mundial de inovação em hardware. E fazer hardware é hard! Geralmente requer mais capital e mão de obra especializada do que o software. A indústria eletrônica de Shenzhen começou a florescer com a popularidade global do celular no início deste século. A Nokia e a Motorola reinavam produzindo celulares caros, que eram vendidos entre 600 e 800 dólares. Naquela época, não era normal termos celulares de diversos preços, como hoje. Então, Shenzhen começou a despontar como local inovador, transgressor e imitador. Seus habitantes eram capazes de projetar, produzir e entregar telefones *shanzhai* por menos de 100 dólares. Os celulares *shanzhai* de Shenzhen, acessíveis a uma faixa maior de pessoas, inundaram novos mercados e foram a etapa fundamental na transformação de Shenzhen em meca da inovação em hardware. O epicentro da inovação em Shenzhen era, e segue sendo, Huaqiangbei, área barulhenta que combina mais de vinte shoppings de eletrônicos em mais de 21 milhões de metros quadrados. Ali, você pode encontrar inovadores, produtos finais, matéria-prima e ideias para produzir os mais diversos eletrônicos: desde um cachorro-robô voador até um controle de televisão que desligue todos os eletrônicos da casa ou o que mais você conseguir imaginar. Quer saber o que está vendendo? Preste atenção e siga o barulho da fita adesiva que fecha as caixas. As transações não param nesse gigantesco bazar de eletrônicos. Os produtos mais futuristas são negociados e construídos de maneira que remete às feiras mais antigas: gritaria, negociação e até certo empurra-empurra predominam. Essa é a China atual, onde o futuro e o passado caminham de mãos dadas.

Em Shenzhen, a norma é hardware de código aberto. Criadores partem do princípio de que serão copiados ou “usados como inspiração” de qualquer maneira. Isso gera uma velocidade no processo completo de criação e geração de protótipos que é difícil de emular em outros locais do mundo. Quer me copiar? Boa sorte para acompanhar minha velocidade! Em comparação, no Ocidente, geralmente antes de começar a botar a mão na massa, há uma série de contratos e acordos de confidencialidade, de proteção de propriedade intelectual e outra papelada

que precisa ser assinada e respeitada. A falta disso tudo faz parte de Shenzhen. Há regras escritas. Mas todo mundo sabe que ninguém as respeita. Enquanto nos Estados Unidos há mais de um século de história de respeito a contratos, na China praticamente não tínhamos contratos cinquenta anos atrás. Ainda não há relevantes históricos de crédito de potenciais compradores. A sociedade não é tão litigiosa.<sup>116</sup>

No Anexo, descreverei brevemente o crescimento da classe média da China nos primeiros quinze anos deste século. Shenzhen surfou a onda dos desejos dessa nova classe média sedenta por modernidade e conveniência, sem respeito nem conhecimento de propriedades intelectuais e ávidos por *testar* produtos mais baratos, rápidos e fáceis de acessar. Shenzhen tornou-se especialista em produzir pequenas quantidades de produtos, testá-las com clientes de verdade e/ou escalar o que o povo comprou ou modificar o que não foi adquirido. Parece simples, mas nenhum local do planeta faz hardware em tamanha escala e velocidade. O mantra do Vale do Silício, “*fail fast, fail often*” (falhe rápido, falhe com frequência), funciona facilmente com software e consegue ser aplicado em hardware em Shenzhen.

O governo chinês joga para ganhar no longo prazo. Em seu 13º Plano Quinquenal, as autoridades estabeleceram o objetivo da China de tornar-se uma “nação inovadora” até 2020, “líder internacional da inovação” até 2030 e “potência mundial da inovação científica e tecnológica” até 2050. Shenzhen é parte essencial no plano do governo chinês de tornar o país líder em inovação mundial. Outros dados impressionantes de Shenzhen:

- Todos os ônibus públicos e táxis já são elétricos. Na China, se um táxi tem a matrícula verde, significa que ele é movido à eletricidade.
- Maior densidade populacional da China e um dos maiores preços de aluguel.
- Maior renda per capita da China.
- 80% dos eletrônicos destinados para o consumidor final apresentam no mínimo um material produzido em Shenzhen.

Se você trabalha com hardware, é essencial conhecer Shenzhen, explorar Huaqiangbei e viver o *shanzhai*. Vale a pena assistir a esse documentário da *Wired* sobre Shenzhen:

<sup>116</sup> Preciso reiterar que não estou fazendo alusão a esse sistema, apenas o descrevo.



## **A GUERRA DO CAFÉ NA CHINA**

Sou apaixonado por café. Quando vivi em Pequim em 2011, era muito complicado encontrar bons cafés; máquinas Nespresso não eram tão comuns quanto hoje, e eu sofria. Mesmo em reuniões com ocidentais, raramente me ofereciam café e quando ofereciam a qualidade costumava ser entristecedora. Chá, a bebida mais consumida do mundo depois da água, reinava absoluto na China.

Já faz tanto tempo, o WeChat nem era usado ainda. Era outra China. Hoje, mesmo nas cidades menos desenvolvidas, é muito mais fácil encontrar *coffee shops* modernos – e geralmente com nomes em inglês, mesmo que a pessoa que trabalha lá não fale uma palavra da língua de Shakespeare. Na China, virou *cool* tomar café. Mostra sofisticação. Apesar de alguns críticos ainda dizerem que “a China é para os chineses”, a Starbucks é, sem dúvida, um exemplo de empresa ocidental que se deu muito bem no país. A rede de café chegou a dominar 80% de seu mercado na China, onde vejo pessoas desfilando orgulhosamente carregando seus caros copões, com aquele bizarro logo da sereia verde pelada.

A Starbucks chegou na China em 1999 e fez parceria com três grupos distintos – Mei Da Coffee de Pequim, Uni-President de Taiwan e Maxim’s Caterers de Hong Kong –, cada um em uma região desse país com dimensões continentais. Respeitando as normas locais, a Starbucks dominou a China: possui mais de 3.600 lojas em mais de 150 cidades na China, com mais de 40 mil funcionários, e promete abrir uma nova loja a cada 15 horas, em média, até 2021. Apenas em Xangai são mais de oitocentas Starbucks, mais do que em qualquer outra cidade do mundo.

A mais emblemática e maior de todas as suas lojas é a Starbucks Reserve Roastery na Nanjing Road (espécie de Madison Avenue de Xangai). De acordo com a chefe de relações públicas da loja, mais de 8 mil pessoas visitam a loja, em média, a cada dia. Aberta em dezembro de 2017, o sucesso é tão estrondoso que ainda há filas frequentes para entrar na loja – mesmo vinte meses depois de sua inauguração. Já tive de encarar essa fila algumas vezes. Levamos praticamente todos os grupos que vêm explorar a nova China para esse templo do café. Jack Ma esteve na inauguração da loja de 30 mil metros quadrados; o bilionário brasileiro Abilio Diniz destacou como uma de suas visitas mais impressionantes na China.

Em breve, a China será lar para 400-600 milhões de pessoas da classe média (ninguém sabe o número exato até porque não há definição precisa do termo).<sup>117</sup> De acordo com o Banco Mundial, a classe média da China saltou de 2% da população (29 milhões) para 39% (531 milhões) em 2013.<sup>118</sup> A maior e mais veloz ascensão da história da humanidade.<sup>119</sup> Ver o consumidor chinês em ação é essencial. Vir para a China e apenas ir de reunião em reunião não é o ideal. Se manter os olhos abertos, aprenderá muito mais nessa Starbucks ou em qualquer esquina de Xangai, do que em muitas salas fechadas com pessoas que têm o dom da palavra e discursam sobre a China, mesmo que venham para cá somente uma semana por ano. A Starbucks Roastery remete à fantástica fábrica de chocolate de Willy Wonka. Quando foi inaugurada, era a maior Starbucks do mundo. Os preços nessa loja são parecidos com os de Nova York, assustadores 42 yuans ou 21 reais por um copo de café. Mesmo assim, você certamente verá muitos chineses de diversas idades consumindo café, vários tipos de comida cara e também cerveja, vinho e coquetéis.

As breves linhas acima lhe mostram que o mercado chinês é prioritário para a gigante Starbucks. E o mercado de café na China ainda

<sup>117</sup> É importante ressaltar que não existe uma definição estatística de “classe média”. O governo chinês define rendas que variam de 60 mil a 500 mil yuans por ano (30 mil a 250 mil reais) como classe média. A McKinsey usa um intervalo de 75 mil a 280 mil yuans (37,5 mil a 140 mil reais) por ano.

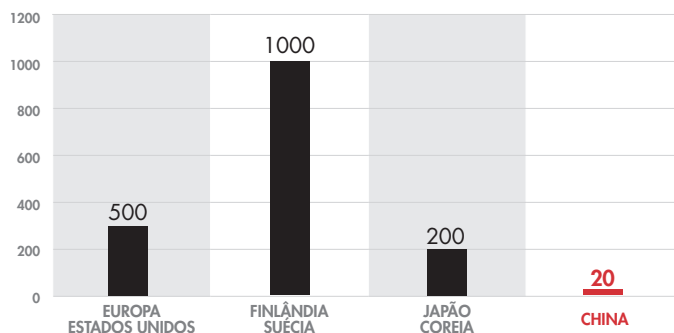
<sup>118</sup> De acordo com a definição de classe média do Banco Mundial, veja: “How Well-off is China’s Middle Class?” Disponível em: <<https://chinapower.csis.org/china-middle-class/>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.

<sup>119</sup> Já contei isso no primeiro capítulo, mas vale repetir.

vai crescer muito – de acordo com o Coffee Business Intelligence, o mercado cresce mais de 20% ao ano. Adultos chineses bebem, em média, dez vezes menos café que japoneses e coreanos.

## CONSUMO DE CAFÉ

Número de copos por pessoa por ano



Fonte: <<https://www.nanjingmarketinggroup.com/blog/luckin-coffee-madness-marketing-strategy>>.

## LUCKIN COFFEE

A Starbucks não foi a única a perceber que o mercado de café cresceria exponencialmente na China. A Luckin coffee, energizada com capital de VCs e competindo diretamente com a Starbucks, nasceu digital e é tratada pelos fundadores e investidores como uma *startup* de tecnologia, na qual o principal produto é o café.

Visitei a Luckin Coffee pela primeira vez no primeiro trimestre de 2018 em Pequim. Precisava desesperadamente de café, o cheiro era bom e o local me pareceu uma réplica quase que exata da Starbucks. As únicas diferenças que notei ao entrar eram: 1) no lugar da sereia verde pelada estava um alce azul e 2) os preços eram cerca de 20-30% mais baratos que a Starbucks na China. Apesar de eu ser o único cliente na loja, as baristas pareciam bastante ocupadas. Pedi o de sempre e a barista pareceu entender. Fui pagar com o WeChat (como faço em literalmente todo lugar na China), e ela me disse que não funcionava. “Será que isso aqui já é do ecossistema da Alibaba?”, pensei. Abri o Alipay, e ela disse que também não funcionava. Tentei o cartão de crédito, também não. Ela deu risada quando tentei em dinheiro vivo. Fiquei confuso. A barista, com paciência, me explicou que eu precisava baixar o app da Luckin Coffee para poder pagar. Fiquei mais confuso! Na China, só

“  
EM APENAS  
QUINZE MESES,  
A LUCKIN  
ABRIU MAIS DE  
2.370 LOJAS.

”

se falava em miniprogramas, mas a Luckin não estava integrada com a Tencent no começo. Baixei o app, sorri ao perceber que havia ganhado um café grátis apenas por ter baixado o app, e a barista pacientemente me explicou: “Eu aceitei seu pedido verbal porque você é *laowai* e acabamos de abrir. Aqui na Luckin, só aceitamos pedidos pelo app. Assim, ninguém pega fila, você pode personalizar seu pedido e não vamos errar o seu nome”.

- Ao baixar o app, você ganha um café grátis.
- Você também ganha um link individual (parecido com aquele que o Uber lhe oferece). Para cada amigo que pedir um café com seu link, tanto você quanto o seu amigo ganham um grátis. Em menos de trinta segundos, enviei meu link para algumas milhares de pessoas em diversos grupos do WeChat. Se comprar cinco cafés, você ganha mais cinco grátis. Mas não precisa sair da loja carregando os dez de uma vez. Eles ficam em sua carteira virtual, no app. E quando quiser, é só pedir. Chega quentinho, em menos de 30 minutos. Em média, demora 18 minutos para chegar.

Assim como as *startups* de tecnologia lançam Produtos Minimamente Viáveis (MVPs) ou protótipos não perfeitos do produto para testar e ajustar sua proposta de valor, a Luckin fez cinco meses de *soft opening* para refinar seus produtos e sua estratégia e abriu sua primeira loja em janeiro de 2018.

Em apenas quinze meses, a Luckin abriu mais de 2.370 lojas em 28 cidades na China, serviu mais de 16 milhões de clientes e



tornou-se a segunda maior rede de café da China, de acordo com o relatório do Frost & Sullivan. Parece ser inevitável que ultrapassará o número total de lojas da Starbucks, que ingressou na China em 1999. Números avassaladores e com velocidade chinesa. Consegue imaginar a loucura que deve ser o setor de recursos humanos de uma empresa que vai de uma a 2.370 lojas em quinze meses?

Para aprofundar no caso da Luckin, vamos voltar ao tempo, dez anos antes da fundação da Luckin. Em 2008, eu morava em Nova York. Meu *roommate* (colega que dividia o apartamento) e eu nos viciamos em pedir comida japonesa pelo Grubhub (espécie de iFood norte-americano). Pedíamos de três a quatro vezes por semana sempre no mesmo restaurante. Um dia decidimos conhecer o anônimo, mas idolatrado, chefe, tomar saquê com ele e declarar que éramos seus maiores fãs e clientes – apostamos se ele era japonês ou mexicano. Colocamos o nome do restaurante no Google e nada apareceu. Estranho. Voltamos ao Grubhub, o nome do restaurante estava certo. Ué? Será que era um local *underground*, ainda sem website? Tentamos de tudo para achar o restaurante. Sem sucesso. Decidimos apelar e ligamos no serviço de *concierge* da Trump Tower e, depois de um tempo de espera, veio a resposta: “Garantimos que esse restaurante não existe na cidade de Nova York”. Mas a comida chegava tão rápido, não era possível que vinha de fora da cidade. Depois de muito pesquisar, descobrimos. A comida que amávamos não vinha de um restaurante; vinha de uma cozinha virtual, que é um local que só existe para servir quem compra on-line. Para quem opera, imagine quão mais barato deve ser: você não precisa imprimir cardápio, nem ter garçom, nem boa iluminação, nem estar localizado com boa vista para a calçada. Pode ser no subsolo de algum prédio. Ou atrás de um estacionamento. Ninguém vai ver o local. Não precisa investir na aparência do estabelecimento, apenas focar na comida e na velocidade do preparo. O cliente geralmente vai se importar mais com o tempo de entrega, a qualidade e a apresentação da comida. Ele não terá nem como saber onde foi feito. Cozinhas virtuais também são chamadas de cozinhas escuras (*dark kitchens*). No iFood, já há várias. Meu amigo Daniel Guedes, que foi CEO da SMZTO Holdings do tubarão José Carlos Semenzato e me acompanhou em missão na China, é dono de mais de 25 marcas de cozinhas virtuais no Brasil. Todas saem do mesmo estabelecimento.

Agora que você entende o que é cozinha virtual, podemos voltar para a Luckin. Grande parte das 2.370 lojas da Luckin são cozinhas

virtuais, que existem apenas para preparar o café e ser entregue para quem pede on-line; mesmo se o cliente quiser, ele não consegue visitar essas lojas. Enquanto a Starbucks gastou dezenas de milhões de dólares para fazer uma loja gigantesca, a Luckin foi na contramão: pulverizou seus investimentos, construiu cozinhas virtuais nanicas e revolucionou o mercado de café da China com seu veloz serviço de entrega. O chinês é o povo mais habituado a comprar coisas on-line para ser entregue. Para meu desespero, a maioria dos escritórios, ainda hoje, não possui máquinas de café. As pessoas pedem o copão de café com a marca do alce azul, e a maioria não imagina que é feito em uma cozinha virtual em vez de uma loja réplica da Starbucks. O tempo médio de entrega depois que você aperta o botão é de até 18 minutos.



Entenda a rotina acelerada do pessoal que permite os cafés chegarem em menos de 30 minutos.

## **CRESCIMENTO EXPONENCIAL FOMENTADO POR CAPITAL DE RISCO**

Apesar do alto número de lojas virtuais, que apresentam custos de operação muito mais baixos do que as lojas convencionais, a conta não foi feita para fechar nos primeiros anos de operação da Luckin Coffee. A empresa quer gastar muito mais capital do que fatura em sua busca por crescimento exponencial. Como muitas *startups* de tecnologia, o foco não é lucro, é ganhar mercado. Mas alguém precisa pagar pelos custos de todos aqueles cafés grátis distribuídos. Claramente, a Luckin segue o modelo de *startups* de tecnologia. A fundadora Jenny Qian Zhya – cujo nome significa dinheiro em chinês – identificou a maior oportunidade no mercado de café do mundo e foi atrás de capital de risco para tirar seu plano do papel. Apesar de a Luckin ter faturado mais de 71 milhões de dólares em três meses, seu prejuízo registrado no mesmo período foi superior a 82 milhões de dólares.

Vivemos na era do capital abundante. Parece uma boa ideia, o time para executar é de alto escalão, ambicioso, e o mercado que está sendo atacado é gigantesco. Os primeiros investidores entram com um valor de mercado (*valuation*) mais baixo, a empresa atinge as metas e faz parte do plano gastar mais dinheiro que fatura. Portanto, precisa de mais dinheiro para seguir crescendo e vai atrás de mais capital com *valuation* maior. No papel, o investimento do primeiro investidor foi excelente, pois o *valuation* geralmente vai aumentando conforme a empresa vai crescendo. Nesse processo, não há preocupação com lucros, o foco é um só: crescer, crescer, crescer. Crescer rápido é doloroso; crescer nessa velocidade deixa cicatrizes. Para continuar com as luzes de todas aquelas lojas acesas, é necessária mais injeção de capital. Que venham novos investidores. E mais prejuízos. E mais investidores. E mais capital. E maior *valuation*. E segue o ciclo. Se investidores privados não quiserem mais continuar apostando, uma das soluções é listar a empresa nos Estados Unidos para conseguir o capital necessário para continuar o sonho. A lógica que os investidores compram: se continuarmos crescendo, mesmo com prejuízo, uma hora seremos uma marca bem estabelecida, o mercado será maior, as pessoas estarão praticamente apaixonadas por nossos produtos, poderemos subir os preços e/ou cortar os custos e/ou lançar novos produtos e a conta vai fechar; vamos seguir apostando, pois um dia no futuro distante seremos lucrativos e quem investiu vai ter retornos grandiosos.

Parece que estou exagerando, mas muitas pessoas investem nessa tese. O investidor Liu Erhai, fundador da Joy Capital, disse:<sup>120</sup> “Eu não estou infeliz em relação aos prejuízos. Pelo contrário, gostaria de ver a Luckin gastando ainda mais, mais rápido e capturando mais participação de mercado da Starbucks”. No dia seguinte ao seu IPO na Nasdaq, nos Estados Unidos, a Luckin atingiu o valor de mercado de 5 bilhões de dólares, com menos de dezoito meses de vida, explicitando que não sabia quando seria lucrativa. Comportamento típico de *startup* de tecnologia de crescimento exponencial, mas nada usual para varejistas. Não é normal empresas de F&B (*food and beverage*) abrirem capital sendo deficitárias. Há diversos exemplos de empresas de tecnologia que deram

<sup>120</sup> WANG, Yue. “How Luckin Coffee is Burning through Cash to Overtake Starbucks in China”. *Forbes*. 17 de março de 2019. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/ywang/2019/03/17/how-luckin-coffee-is-burning-through-cash-to-overtake-starbucks-in-china/#68b3e6c850fc>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.

prejuízos por longo tempo antes de começarem a dar lucros (alguns dos mais famosos são Facebook, Amazon, Alibaba e Tencent). Mas há casos como o da OFO, pioneira no setor de bikes compartilhadas, que faliu mesmo tendo mais de 200 milhões de clientes e mais de 10 milhões de bicicletas como ativos. A OFO foi crescendo apoiada no capital de risco – a cada nova rodada sua *valuation* aumentava, até que chegou uma hora que ninguém mais queria apoiar financeiramente esse negócio sem caminho previsível para se tornar lucrativo, e a empresa quebrou. Qual será o destino da Luckin? Em grande parte, vai depender das ações de seus competidores e também do mercado.

## **O IMPÉRIO CONTRA-ATACA**

A Starbucks tem que competir com esse guerrilheiro bem capitalizado, que nasceu digital e não está preocupado em dar lucro no curto prazo. A Starbucks teve que se virar para frear o crescimento da Luckin. A solução encontrada foi firmar parceria exclusiva com a Alibaba. As três principais ações dessa sociedade de titãs incluem:

1. A plataforma Ele.me (espécie de Meituan Dianping do ecossistema da Alibaba, pela qual Jack Ma e sua turma pagaram 9,5 bilhões de dólares) vai executar a entrega do café da Starbucks em 30 minutos ou menos.
2. Nos supermercados físicos Hema, agora chamados de Freshippo, encontraremos um quiosque da Starbucks, que serve como propaganda para simbolizar a cozinha virtual e o centro de distribuição para pedidos on-line da Starbucks.
3. A Starbucks e a Alibaba integraram suas plataformas digitais. O programa de lealdade da Starbucks foi um grande sucesso na China, e todos os dados dos consumidores serão integrados com as plataformas Tmall e Taobao e com o ecossistema de pagamentos do Alipay.

Parece ser ganha-ganha, a Starbucks vai conseguir entregar e vai ter acesso a uma infinidade de dados dos consumidores, enquanto a Alibaba vai aumentar seus negócios de entrega e o uso da plataforma Alipay.

Mas ainda não estou satisfeito. Por que demorou tanto para a Starbucks começar a entregar on-line? Quando converso com amigos

especialistas do setor, alguns me dizem: “Em time que está ganhando não se mexe. Alguma coisa eles estão fazendo certo para serem os líderes do mercado na China”. Para eles, respondo: se seu time estiver ganhando e o Messi estiver no banco, mesmo assim você deveria fazer uma substituição e colocá-lo para jogar. Outros me dizem que não é tão simples assim, me explicam que há vários detalhes essenciais, não é evidente adicionar um novo processo, integrar a logística e, acima de tudo, manter a qualidade. Devo estar virando chinês, pois ouço tudo isso e penso “desculpas”. O cliente chinês **quer**. Ele está acostumado a receber praticamente tudo em casa. Tem que ser feito **imediatamente** e bem-feito. Ou algum competidor fará e você será atropelado. Ou estou virando chinês, ou apenas prestei atenção quando li *Como as gigantes caem*, do Jim Collins.

### **GUERRA DOS GRÃOS 3: A UNIÃO DO PINGUIM COM O ALCE AZUL**

Dizem que toda competição de empresas de internet da China terminará sendo uma competição entre a Alibaba e a Tencent. Não foi diferente na guerra fria do café.

Por anos, a Starbucks reinou absoluta. Chegou a dominar 80% do mercado. No começo de suas operações, a Luckin até anunciou que processaria a gigante por “práticas monopolísticas”. Muitos viram isso apenas como uma tática de guerrilha para ganhar atenção e sair nas capas dos jornais e websites sem pagar. Não levaram o alce azul a sério, no começo. No primeiro trimestre de 2018, enquanto a Luckin estava engatinhando, as vendas da Starbucks cresceram 6% na China; no primeiro trimestre de 2019, as vendas da Starbucks na China cresceram apenas 1%, enquanto o mercado continuava crescendo em dois dígitos.

Cerca de um mês após a parceria entre a Alibaba e a Starbucks ser anunciada, a Tencent oficialmente entrou na guerra. Afinal, inimigo do meu inimigo é meu amigo. Foi aberta a Luckin Coffee x QQ, onde literalmente encontramos o famoso pinguim de cachecol vermelho usando um adereço marcante: chifres azuis (do alce da Luckin). Com o WeChat como parceiro, as oportunidades de marketing para a equipe da Luckin são empolgantes não por causa do que podem fazer com a mascote, mas pelo acesso privilegiado que terão a mais de 1,1 bilhão de pessoas que usam a ferramenta diariamente.

A fundadora da Luckin explica:

Este acordo [com a Tencent] também vai ajudar em entrega automatizada [pense em robôs ou drones ou carros autônomos], operação de lojas inteligentes, aplicação de *big data* e mais. Essa colaboração vai nos ajudar a cultivar nos clientes o hábito de retornarem, aumentará a popularidade da Luckin e atualizará nossos inteligentes sistemas de operação.

A batalha Luckin *versus* Starbucks é interessante, pois muitas vezes a empresa que desafia a gigante copia seu modelo de negócios; ainda mais na China. Nesse caso, a Luckin foi na contramão. Enquanto a Starbucks oferece um “terceiro espaço” (depois da casa e do escritório), na maioria das lojas da Luckin não há nem espaço para sentar. A Starbucks foca em ser um luxo acessível, a Luckin foca em conveniência e preço, dois fatores essenciais para o consumidor chinês.

A fundadora da Luckin disse: “Em países ocidentais, um copo de café custa apenas 1 milésimo da renda mensal das pessoas, na China custa um centésimo”. É verdade que café é caríssimo aqui na China. É praticamente o mesmo que nos Estados Unidos, e certamente os chineses ganham, em média, muito menos que os norte-americanos. Se a economia chinesa desacelerar, o preço pode ser um fator fundamental nessa guerra do café. Se (e esse é um grande se) a classe média chinesa realmente começar a beber muito mais café, há espaço para as duas prosperarem – e os produtores de café ao redor do globo agradecerão. A Luckin estima que o consumo atingirá mais de 15,5 bilhões de copos de café por ano em 2023, quase 80% maior que em 2018 (o ano de maior consumo de café da história da China).

Outro fator-chave é que o fundador da Starbucks, o bilionário norte-americano Howard Schultz, anunciou que considera seriamente concorrer à presidência dos Estados Unidos em 2020. Apesar de ser anti-Trump, ele disse que concorrerá de maneira independente, sem representar nem os democratas nem os republicanos. Em entrevista em 2016 para Charlie Rose, Howard afirmou: “Eu fui para a China uma vez por trimestre durante dez anos”. Se isso for verdade, ele deve saber bem que os chineses são nacionalistas. Se o fundador da Starbucks se tornar o presidente dos Estados Unidos, tenho certeza de que isso impactará essa guerra dos grãos.

## PINDUODUO

Pinduoduo (PDD) significa algo como “juntos, mais descontos, mais diversão”, e tornou-se a empresa de e-commerce de crescimento mais rápido da história. Fundada em setembro de 2015 em Xangai, em 2019 a empresa já possuía:

- Mais de 350 milhões de clientes ativos.
- Mais de 1.300 funcionários.
- 40 bilhões de dólares já foram comprados por sua plataforma.
- 4,3 bilhões de pedidos feitos em sua plataforma.
- Mais de 1 milhão de comerciantes vendem em suas plataformas.

Pinduoduo já é o terceiro maior e-commerce da China – atrás apenas da Alibaba e da JD – e o maior *social commerce* do mundo. Simplificando, a Pinduoduo usa modelo de negócio similar ao do Groupon ou do Peixe Urbano no Brasil, no qual usuários ganham descontos massivos se comprarem em grupo. No Groupon (ou Peixe Urbano), nós nos acostumamos com o modelo de compra coletiva. Por exemplo, se cem pessoas comprarem on-line, cada corte de cabelo custará apenas 5 reais. Você comprava e ficava torcendo para outras 99 também comprarem para sua oferta ser válida. Uma das diferenças essenciais é que no Groupon comprávamos com estranhos, e no PDD compramos com amigos e familiares.

O grande charme do Pinduoduo não são apenas preços baixos, mas também o prazer de jogar jogos enquanto compra. Pessoas se deliciando com bons negócios e compartilhando em seus grupos de WeChat e na sua rede social do WeChat foi o que fez o Pinduoduo crescer massivamente.

A empresa se define como uma mescla da Costco (Makro dos Estados Unidos) e da Disney, ou seja, onde você pode comprar produtos com grandes descontos e se divertir em um ambiente familiar enquanto compra. No PDD, o foco é descoberta e diversão por meio de jogos (*gamification*) em vez de praticidade e boa ferramenta de busca como no Taobao e nos modelos tradicionais.

Comprar no PDD é como jogar jogos com amigos e familiares. Alguns dos exemplos dos jogos que viciam o povo, enquanto fazem bons negócios:

- Se convidar três amigos, o lençol da Hello Kitty vai custar menos de 1 dólar.
- Se sete amigos que você convidar derem lance no leilão com você, você ganha o produto de graça.
- Usuários podem rodar a roleta da fortuna para ter a chance de ganhar cupons válidos no PDD.
- Desafie seus amigos em jogos. O vencedor ganha cupons grátis que valem descontos em produtos no PDD.

Os comerciantes do PDD são os pequeninos que tinham menos espaço no TaoBao e no Tmall, as plataformas de e-commerce da Alibaba que dominam o e-commerce na China, mas favorecem os maiores comerciantes, com mais orçamento para gastar em propaganda.

**Busca versus descoberta.** No Taobao, as pessoas tradicionalmente *buscam* o que querem comprar – assim como quando você entra no Mercado Livre e digita o item que quer comprar. No PDD (que *ainda* não tem nada equivalente no Brasil), você começa a surfar e *descobre* os produtos, em vez de pesquisar.

As diferenças do PDD para o Groupon:

	PDD	GROUPON
<b>CATEGORIAS</b>	Todos os tipos de bens	Principalmente cupons de serviços off-line, como restaurantes
<b>DISTÂNCIA SOCIAL</b>	Compre com amigos	Compre com qualquer um
<b>DESIGN DAS OFERTAS</b>	Com jogos	Sem jogos
<b>PROPOSTA DE VALOR</b>	Barato e divertido	Barato

**Nicho de mercado.** Enquanto a Alibaba e a JD.com focaram nas mulheres urbanas, o mais popular grupo de clientes do PDD são mulheres entre 30-50 anos, que vivem nas cidades menos desenvolvidas da China, com menor renda per capita. Esse público-alvo era ignorado pela JD e pela Alibaba, que consideravam seu poder de compra muito baixo. Enquanto o custo médio de uma compra na JD é de 60 dólares, nas plataformas da Alibaba Taobao e Tmall é de 30 dólares e no PDD é de apenas 6 dólares. Outro fator fundamental é que essas mulheres de cidades menores possuem mais tempo livre que as mulheres da mesma



idade que vivem em centros mais desenvolvidos. Isso significa mais tempo para jogar usando o aplicativo e comparar preços de bens, em busca de barganhas.

Essa foi uma tacada genial, pois, na China, a população das cidades menos desenvolvidas possui smartphones, acesso à internet de alta velocidade e é muito superior em volume se comparado com as cidades mais desenvolvidas economicamente.

As pessoas têm menos renda extra para gastar, mas a escala combinada dessas cidades menores é impressionante. Seguem alguns dos itens mais bem vendidos do PDD:

- 6,4 milhões de caixas de lenços de papel (10 caixas por 2 dólares, preço médio).
- 4,8 milhões de guarda-chuva (preço médio: 2,40 dólares).
- 2,9 milhões de lençóis de cama (preço médio: 5 dólares).
- 1,5 milhão de detergentes (preço médio: 1,50 dólar).

Um boletim estatístico sobre o desenvolvimento econômico e social nacional divulgado pelo Escritório Nacional de Estatísticas da China em 2017 mostra que a média de renda disponível por ano por pessoa é de 22.408 RMB (cerca de 3.558 dólares), enquanto a média de renda disponível no campo é de 11.969 RMB (cerca de 1.900 dólares). Os números acima são figuras anuais, o que significa que o cidadão médio chinês tem cerca de 1.800 RMB (cerca de 285 dólares) de renda disponível por mês, enquanto o residente médio de áreas rurais possui menos de 1 mil RMB (160 dólares) disponível por mês. O PDD mirou no povão que tem menos na carteira, mas é mais em número. Quando contei isso para um amigo, ele disse: "Sugere para eles patrocinarem ou o Corinthians ou o Flamengo quando entrarem no Brasil".

**Vantagens para os comerciantes.** O Pinduoduo<sup>121</sup> tem mais de 1 milhão de comerciantes ativos em suas plataformas.

<sup>121</sup> Para os mais chegados em dados, este artigo traz análise do PDD baseada em dados. GRAZIANI, Thomas. Pinduoduo: A Close Look at the Fastest Growing E-Commerce App in China." *Walk the Chat*. 27 de agosto de 2018. Disponível em: <<https://walkthechat.com/pinduoduo-close-look-fastest-growing-app-china/>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.

Enquanto os algoritmos nas plataformas Alibaba favorecem marcas em vez de produtos, o PDD segue o caminho inverso. No PDD, o foco é o produto, e não a marca. Por exemplo, nos produtos mais vendidos que listei acima, fica claro que a usuária do PDD da China é prática, busca desconto e não se importa com a marca do lenço ou do guarda-chuva. Ela quer encontrar barganha. Além de dar acesso a centenas de milhões de senhoras ávidas por desconto e com tempo livre para trazer mais clientes, algumas das vantagens do PDD para comerciantes são:

- Não custa nada para listar seus produtos.
- Comerciante escolhe o preço do produto.
- A China foi a fábrica do mundo por muitos anos. Agora que a mão de obra ficou cara, há muitas fábricas com capacidade ociosa. As fábricas podem focar em produzir pouca diversidade de produtos, mas em grande quantidade, diminuindo o custo unitário.
- Custo de aquisição de consumidor mais acessível do que em outras plataformas.
- Enquanto o Taobao tem muitos mais produtos listados, o PDD foca em menos produtos e mais best-sellers, gerando mais *baokuan* (爆款) ou “itens que viralizam”.
- O PDD conecta fábricas com consumidores, cortando muitos intermediários.

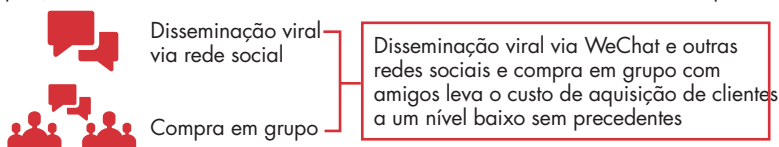
**Aquisição de novos clientes.** Parte integral do modelo do PDD é pedir para pessoas compartilhem com seus amigos pelo We-Chat, a plataforma usada por mais de 1,1 bilhão de pessoas na China. Ao forçar que clientes tragam mais usuários, o custo de aquisição de clientes do PDD despenca. Enquanto as outras plataformas dependem principalmente de publicidade para atrair novos clientes, o PDD atrai novos clientes por um custo muito menor. Segue o custo médio de aquisição de novos clientes das principais plataformas de e-commerce da China:

- Taobao: 41 dólares.
- JD.com: 39 dólares.
- Vip.com: 18 dólares.
- PDD: 2 dólares.

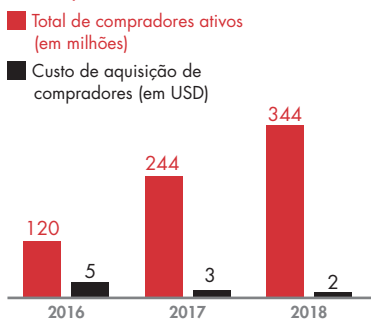
A Tencent é a maior acionista institucional (não pessoa física) do PDD. As pessoas acessam o PDD mais pelo miniprograma dentro do WeChat do que diretamente pelo app do PDD. Os críticos defendem que o PDD é dependente do tráfego da Tencent, que tem o poder de acabar com o negócio subitamente, pois pode decidir bloquear, dificultar ou cobrar uma comissão da plataforma. A outra principal crítica à plataforma é que ela abriga muitos produtos falsos.<sup>122</sup> Em 2017, o PDD removeu mais de 10 milhões de itens falsos da plataforma. Mesmo assim, ele foi processado nos Estados Unidos.

### AQUISIÇÃO DE CLIENTES NO PINDUODUO

A aquisição de clientes extremamente eficiente do PDD via WeChat e time de compras



Efeito bola de neve na aquisição de compradores do PDD



Média de custo de aquisição de compradores



Fonte: <<https://es.slideshare.net/CathayInnovationVC/pinduoduo-how-they-became-the-fastest-growing-commerce-company-ever/>>. <<http://innovationinsider.com.br/veja-aqui-o-novo-relatorio-de-mary-meekder-internet-trends-2019/>>.

### Monetização da PDD. Como a plataforma ganha dinheiro?

- 80% do faturamento da plataforma é oriundo de venda de serviços de marketing para comerciantes que fazem um leilão por palavras-chave e propagandas.

<sup>122</sup> LIAO, Rita. US Slams Alibaba and Its Challenger Pinduoduo for Selling Fakes. 26 de abril de 2019. Disponível em: <<https://techcrunch.com/2019/04/25/ip-blacklist-pinduoduo-alibaba/>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.

- 20% vêm da comissão do que é vendido na plataforma. Geralmente, o PDD cobra 0,6% do valor do produto vendido.

**IPO da PDD.** Para quem se interessa pelo tópico de IPO – abertura do capital da empresa na bolsa –, recomendo fortemente assistir ao documentário espetacular *China Hustle*,<sup>123</sup> disponível na Netflix. Há um amplo desentendimento sobre como funciona abrir o capital na Nasdaq ou na NYSE. Esse filme traz uma realidade aterrorizante e é extremamente bem-feito. O PDD levantou 1,63 bilhão de dólares com seu IPO nos Estados Unidos em 2018.<sup>124</sup> Apenas em 2018, 32 empresas chinesas abriram capital nas bolsas norte-americanas, levantando 8,9 bilhões de dólares.

A população chinesa concede a empresas com capital aberto nos Estados Unidos um selo de credibilidade gigantesco. Várias empresas chinesas colocam em suas propagandas na China seu *ticker*, que são as três letrinhas com as quais você as encontra nas bolsas – por exemplo, o *ticker* do Pinduoduo é PDD. O CEO do Pinduoduo afirmou explicitamente que um dos motivos para abrir o capital nos Estados Unidos foi para sua plataforma, que tinha fama de ter muitos itens falsos, ser vista como uma empresa séria e credível.

**Fundador.**<sup>125</sup> Antes de começar o PDD, Colin Zheng Huang havia lançado três outras *startups*: Ouku.com, e-commerce de artigos eletrônicos; Leji, plataforma de e-commerce que vendia serviços de agenciamento de marketing; e uma *startup* de jogos no WeChat. Ele também possui uma pós pela faculdade de Wisconsin-Madison e trabalhou no Google no Vale do Silício, na divisão de algoritmos para e-commerce.

<sup>123</sup> Disponível em: <<https://www.thechinahustlefilm.com/>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.

<sup>124</sup> LAU, Fiona; ZHU, Julie. “China’s Pinduoduo Prices U.S. IPO at Top of Range, Raises \$1.6 billion: Sources”. *Reuters*. 25 de julho de 2018. Disponível em: <<https://www.reuters.com/article/us-pinduoduo-ipo/chinas-pinduoduo-prices-us-ipo-at-top-of-range-raises-16-billion-sources-idUSKBN1KG05J>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.

<sup>125</sup> Para quem gostou do PDD, recomendo a leitura do transcrito da chamada do primeiro trimestre de 2019, que inclui sacadas diretas da fonte, do próprio fundador. Pinduoduo Inc (PDD) Q1 2019 Earnings Call Transcript”. *Yahoo*. 20 de maio de 2019. Disponível em: <<https://finance.yahoo.com/news/pinduoduo-inc-pdd-q1-2019-202309696.html>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.

Com experiência em e-commerce e *gaming*, alguns dizem que Colin fundou o Pinduoduo combinando os segredos do sucesso da Alibaba com os da Tencent. Primeiro, ele lançou o Pinhaohuo, *startup* de *gaming* que comercializava frutas. Por quê? Pois as pessoas precisam comprar frutas praticamente toda semana. Então, criavam o hábito de retornar ao app. Segundo, porque as pessoas entendem o motivo de receberem grandes descontos por produtos frescos. Se o produto fresco não for vendido, ele estraga, então o cliente entende por que o comerciante topa dar grandes descontos – é como o final da feira. Se o PDD tivesse começado vendendo outros itens além de produtos frescos com grandes descontos, antes de ter credibilidade, as pessoas achariam que seus produtos eram falsificados.

Visitei diversas vezes a matriz do PDD em Xangai. A energia nas salas e a juventude dos executivos são marcantes. Os comentários dos brasileiros que vêm em nossas missões inevitavelmente fazem referência à idade dos executivos com papéis de liderança na empresa, que chegou a valer mais de 27 bilhões de dólares menos de quatro anos depois de sua fundação. Acredito realmente que esse modelo de negócio do PDD, mesclando compras coletivas com aplicativos de mensagens, será replicado ao redor do mundo. Creio que teremos populares copiadores do PDD, uns fazendo no modelo AliExpress – o mundo pode comprar poucas unidades de quem faz o mais barato possível sem intermediadores; outros copiando a plataforma e adaptando-a para seus mercados locais. Talvez esteja errado e o PDD seja uma grande jabuticaba chinesa, algo que só existe e só existirá na China. Mas mesmo que o PDD completo não seja copiado, o sucesso deixa pistas, e acredito que esse caso é rico em lições que podem ser aplicadas em outros negócios. A minha sacada preferida e que pode ser aplicada em qualquer setor: **como você está fazendo para que seu cliente lhe traga mais clientes?**



Para entender como o PDD funciona, escaneie o QR code assista ao vídeo.



**CAPÍTULO 5**

**EDUCAÇÃO E ESTUDO  
NA CHINA**





QUALQUER TRATADO SOBRE A CHINA QUE NÃO SE APROFUNDE em como são encarados a educação e o estudo no país não só é incompleto, como também irresponsável. A matéria-prima fundamental nessa nova economia digital em que vivemos é cérebro bem treinado.

Quando elaboro sobre bilionários, geralmente:

- Brasileiros me perguntam: “Este bilionário é feliz?”.
- Norte-americanos me perguntam: “Qual o tamanho da fortuna deste bilionário?”.
- Chineses me perguntam: “Onde este bilionário estudou? Onde os filhos dele estudam?”.
- Franceses não me perguntam, me contam alguma teoria da conspiração que justifique aquela absurda concentração de capital.

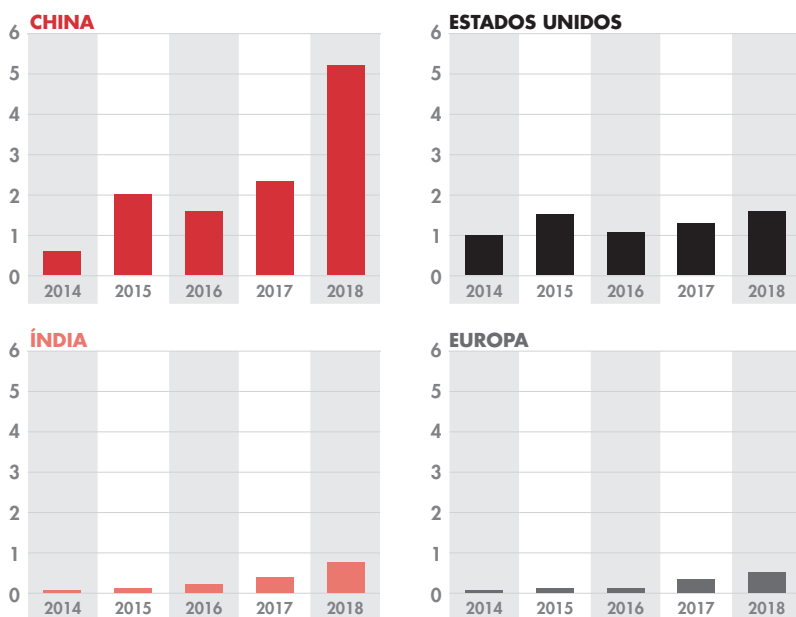
Toda generalização é estúpida, mas essa breve anedota mostra quão valorizado é o estudo na China. Nestas mal traçadas linhas, vamos aprofundar nas *edtechs* da China, que estão causando frisson nos quatro cantos do planeta, e servirão de pano de fundo para aprofundarmos em mais detalhes sobre estudos e educação na China.

Os avanços tecnológicos facilitaram o empreendedorismo. Hoje é mais barato, rápido e fácil lançar uma nova empresa de tecnologia do que antes da época da internet onipresente. As tais *startups* proliferaram ao redor do mundo. A definição exata de *startup* exige que o modelo de negócio seja escalável, repetível e trabalhe em condições de extrema incerteza. Ou seja, se você abrir um restaurante tradicional, isso não pode ser, a priori, chamado de *startup*. *Edtech* é o termo que define *startups* focadas no mercado de educação. *Construtech* serve para *startups* no mercado de construção; *healtech* para o mercado de saúde; *autotech* para o setor automobilístico; há também *mediatech*, *retailtech*, *HRtech*, *agrotech* etc.

Quem é o líder mundial em *edtech*? Já lhe contei, mas vale repetir: um bilionário me disse que não importa qual a pergunta, para encontrar a resposta basta seguir o dinheiro. Se você concordar com essa tese, a China será indiscutivelmente a resposta correta. Em 2018, a China recebeu mais de 50% de todo o capital que foi investido por VCs em *edtechs*. De fato, as *edtechs* chinesas receberam mais capital do que a quantia somada de todos os outros países do mundo.

## INVESTIMENTO EM FUNDOS DE CAPITAL DE RISCO EM EDUCAÇÃO

Quantidade de capital investido por fundos de capital de risco em educação entre 2014 e 2018



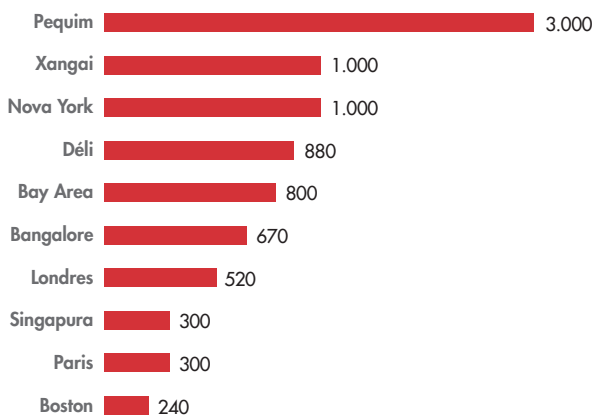
Fonte: HolonIQ, janeiro de 2019.

Apenas em Pequim são 3 mil *edtechs*. Apesar de a população de Pequim ser de mais de 20 milhões de pessoas, a concentração de *edtech* por pessoa na capital chinesa é a maior do mundo, com cerca de 120 *edtechs* para cada milhão de pessoas, seguido por Nova York (117), Vale do Silício (91) e Bangalore (77).

A segunda cidade com mais *edtechs* é Xangai, onde diariamente vejo propagandas em outdoors e ônibus dos unicórnios de educação VIPKID e 17ZUOYE. As *startups* precisam gastar parte de todo aquele capital levantado e, por aqui, fazem também muitas propagandas off-line.

### NÚMERO DE EDTECHS POR CIDADE

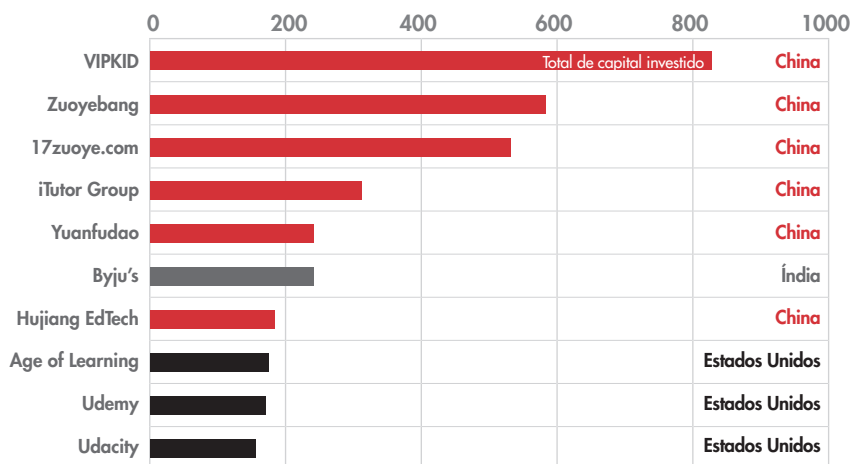
Empresas públicas com maior receita de jogos em 2018



Fonte: <[https://www.slideshare.net/Paperjam\\_redaction/edtech-vu-par-le-fonds-navven](https://www.slideshare.net/Paperjam_redaction/edtech-vu-par-le-fonds-navven)>.

Na China, não é apenas a quantidade de capital e de *startups* que impressiona, mas também a qualidade das líderes – eles atingiram relevância global muito rapidamente. Você sabe quantos unicórnios em *edtech* existem no mundo? Vou deixar como lição de casa a resposta precisa para essa pergunta – até porque esse número muda com velocidade chinesa, em 2018 nasceram 97 novos unicórnios chineses, ou um a cada 3,8 dias em média. Em julho de 2018, entre os dez maiores unicórnios em *edtech* do mundo, seis haviam nascido na China – lembrando que unicórnio é a empresa de capital fechado, que não está listada na bolsa, com *valuation* de ao menos 1 bilhão de dólares.

## OS MAIORES UNICÓRNIOS EM EDTECH DO MUNDO



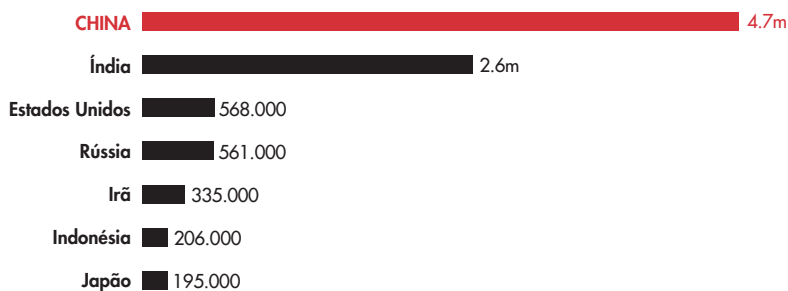
Fonte: HolonIQ, 25 jul. 2018.

Se você não sabia que a China era a líder mundial em *edtech* e sente que chegou atrasado, não se preocupe. Há um consenso entre os analistas de que o mercado das *edtechs* da China seguirá crescendo exponencialmente por vários motivos. Abaixo vamos aprofundar em três fatores extremamente importantes, que, aliás, podem ser usados para entender diversas faces da China.

*Escala*

## OS PAÍSES COM MAIS GRADUADOS EM STEM

Graduados recentemente em Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática



Fonte: <<https://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2017/02/02/the-countries-with-the-most-stem-graduates-infographic/#68e6ff60268a>>.

O recente fim da política do filho único, que durou cerca de trinta anos, deve causar um aumento extraordinário no número de estudantes nos próximos anos. As entidades públicas e privadas relacionadas a ensino precisam preparar-se para essa nova realidade.

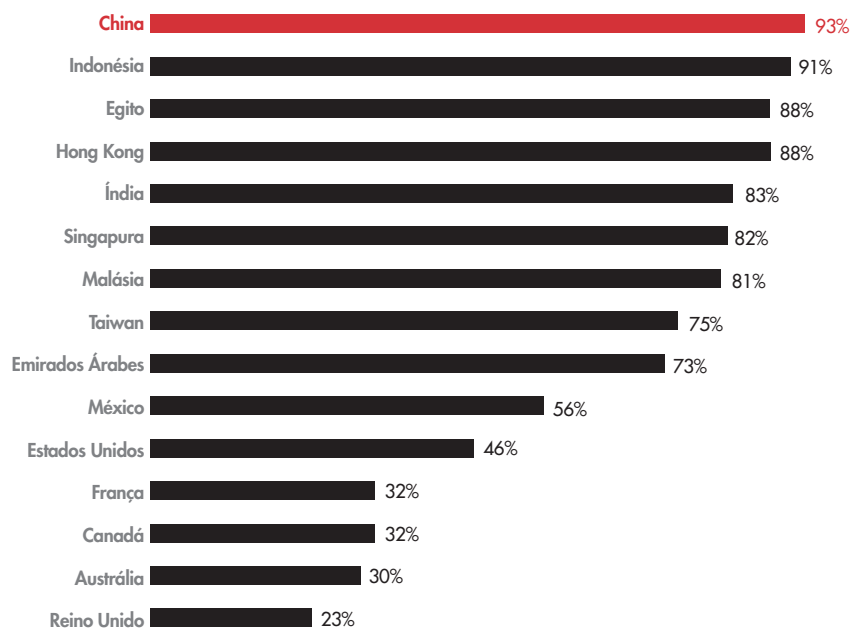
O pragmatismo chinês, alinhado à disciplina forjada por extrema competição, ajuda a explicar por que o país é o grande líder mundial em número de alunos graduados em STEM (ciência, tecnologia, engenharia e matemática). Converso com muitos empresários de sucesso no Brasil, e vários deles reclamam que um dos principais gargalos de seus negócios é a falta de mão de obra qualificada em seu setor de tecnologia. Em um período no qual o Brasil possui mais de 12 milhões de desempregados, é bizarro escutar sobre a dificuldade em encontrar empregados.

O número absoluto de graduados em STEM na China já é impressionante. O número relativo ajuda a comprovar a tese de que a China continuará sendo uma superpotência inovadora. A população da China (aproximadamente 1,4 bilhão) é cerca de 4,3 vezes maior que a população dos Estados Unidos (cerca de 320 milhões de habitantes). No entanto, o número de graduados em STEM é por volta de 8,27 vezes maior. Segue mais uma lição de casa para você: descubra o número de engenheiros formados a cada ano no Brasil. Depois descubra o número de advogados. Compare os dois com os totais na China. Não tenho nada contra advogados, pelo contrário, minha mãe é advogada. Mas acho que uma nação com tantos graduados em STEM tem vantagem competitiva nessa nova economia digital, na qual estamos inseridos.

## Investimento

### EDUCAÇÃO PRIVADA

% de pais que pagaram por educação particular



Fonte: HSBC 2017 – relatório do Valor da Educação/SCMP

Tanto as crianças como os pais valorizam e dedicam recursos (tempo, capital, energia etc.) para o estudo com uma intensidade que ocidentais têm dificuldade em entender. Tanto investimento e foco gera uma velocidade de mudança marcante. Uma pesquisa<sup>126</sup> indica que as famílias urbanas chinesas gastam, em média, 20% da renda com educação para crianças e adolescentes entre o ensino fundamental e o fim do ensino médio; 93% dos pais chineses pagam por tutores privados para seus filhos. Por quê? Para terem vantagem no extremamente competitivo teste para entrar nas melhores universidades.

<sup>126</sup> CAI, Jane. "China's Middle Class Spend Less As They Scrimp and Save for Their Children's Education". *South China Morning Post*. 16 de outubro de 2018. Disponível em: <<https://www.scmp.com/economy/china-economy/article/2168189/chinas-middle-class-spend-less-they-scrimp-and-save-their>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.

## *Apoio do governo*

O governo chinês apoia diversas causas inovadoras na educação, como um prédio de 22 andares na região de Zhongguancun, que abriga apenas *edtechs*. Em 2017, o premier Li Keiang anunciou a formulação e a implementação do plano de modernização da educação na China até 2030 e perguntou: “Como podemos usar novas tecnologias para habilitar que a educação seja realizada de maneira mais efetiva?”.

O fato de a qualidade do professor interferir com a qualidade do aprendizado é um grande desafio em um país do tamanho da China. O governo investe pesado em aplicação de tecnologia na sala de aula para preencher lacunas e proporcionar ensino de qualidade para crianças com fome de aprender, mas sem acesso a recursos. Os alunos estão dispostos a gastar tempo e esforço, suas famílias estão dispostas a investir dinheiro, e esse público cativo deu origem ao crescimento exponencial de *edtechs* na China, um setor totalmente novo, com *startups* se esforçando para faturarem milhões enquanto ajudam as pessoas a estudarem.

Em 2018, ficou claro para os especialistas que a China largou na frente na aplicação de IA na educação. Em algumas escolas, utilizam-se câmeras com tecnologia de reconhecimento facial<sup>127</sup> para monitorar a atenção dos estudantes em sala de aula e fazer a chamada. Em outras escolas, é normal ter robôs<sup>128</sup> interagindo com as crianças, impressoras 3D estão em centenas de milhares de escolas<sup>129</sup>

<sup>127</sup> CONNOR, Neil. “Chinese School uses Facial Recognition to Monitor Student Attention in Class”. *Telegraph*. 17 de maio de 2018. Disponível em: <<https://www.telegraph.co.uk/news/2018/05/17/chinese-school-uses-facial-recognition-monitor-student-attention/>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.

<sup>128</sup> ZHENG, Sarah. “Robots Being Used to Teach children in China’s Schools... Will They Replace Teachers?”. *South China Morning Post*. 13 de abril de 2017. Disponível em: <<https://www.scmp.com/news/china/society/article/2087341/robots-are-being-used-teach-children-chinas-schools-no-fear-they>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.

<sup>129</sup> KRASSENSTEIN, Brian. Chinese Government to Put 3D Printers in All 400,000 Elementary Schools by Next Year. 8 de abril de 2015. Disponível em: <<https://3dprint.com/56699/china-3d-printers-schools/>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.

e ainda há aquelas que deixam a IA corrigir redações.<sup>130</sup> A China chegou atrasada na primeira revolução industrial, mas o governo decidiu que liderará a próxima revolução encabeçada por IA e já inclui o estudo de IA em escolas por meio de livros<sup>131</sup> – fundamentos de inteligência artificial. O governo local permite que tecnologias não maduras sejam testadas em alunos. Os pais dos alunos, ávidos por qualquer vantagem competitiva e notadamente pragmáticos, estão mais preocupados com resultados do que eventuais questões de privacidade.

Em 2019, o Ministério de Educação aprovou 35 universidades para criar curso de inteligência artificial, inclusive as duas principais universidades de Pequim, de Peking e de Tsinghua. Na China, 479 universidades já oferecem cursos relacionados a *big data*.

O governo chinês não só apoia a implementação de novas tecnologias no ensino, como também incentiva empresas inovadoras a lucrarem com isso. É o caso da YiXue, plataforma que desenvolve sofisticados sistemas de aprendizagem personalizados por IA usando processamento de linguagem natural e tecnologia de detecção de emoções para definir exatamente o que cada aluno deve estudar. Os alunos começam completando um conjunto de problemas. O sistema da YiXue analisa suas respostas e as compara com as exigidas no exame para ingresso na faculdade. Então, sua IA cria um plano de estudo personalizado que ajuda o aluno a treinar por meio de lições on-line e off-line. Focando em conhecimento em “nanoescala” e direcionando o aprendizado de cada estudante em fragmentos de conhecimento nos quais eles são mais fracos, a YiXue afirma que é capaz de provar que seu sistema pode ensinar alunos de maneira mais eficaz do que professores altamente treinados. Os dados mais recentes da Yixue mostram que a empresa já tem mais de 100 mil usuários pagantes em mais de vinte províncias. A receita total

<sup>130</sup> CHEN, Stephen. “China’s Schools Are Quietly using AI to Mark Students Essays... But Do the Robots Make the Grade?”. *South China Morning Post*. 27 de maio de 2018. Disponível em: <<https://www.scmp.com/news/china/society/article/2147833/chinas-schools-are-quietly-using-ai-mark-students-essays-do>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.

<sup>131</sup> JING, Meng. “China Looks to School Kids to Win the Global Ai Race”. *South China Morning Post*. 3 de maio de 2018. Disponível em: <[https://www.scmp.com/tech/china-tech/article/2144396/china-looks-school-kids-win-global-ai-race?\\_ga=2.183628390.1373392475.1558998773-661200318.1558998773](https://www.scmp.com/tech/china-tech/article/2144396/china-looks-school-kids-win-global-ai-race?_ga=2.183628390.1373392475.1558998773-661200318.1558998773)>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.



da empresa ultrapassou 300 milhões de RMB (cerca de 150 milhões de reais), dez vezes a receita do ano anterior.

O jornal *China Daily*<sup>132</sup> confirma que o governo encoraja investimentos privados no setor de educação: “Até o final de 2016, a China tinha 171 mil escolas particulares, com mais de 48 milhões de estudantes”.

Espero que esteja claro que na China o estudo é um dos focos mais importantes do desenvolvimento de uma criança. Qualquer vantagem que um pai ou uma mãe possa dar ao seu filho é muito procurada e será adotada a qualquer custo por grande parcela da população. Muitos não apoiam a prática de esporte durante períodos extensos, por acreditar que pode ser uma distração do que realmente importa, os estudos. Quem quiser entender como os chineses educam (o que vai muito mais além dos estudos) seus filhos, recomendo o livro *Grito de guerra da mãe-tigre*, de Amy Chua,<sup>133</sup> relato honesto sobre a rigidez de como é criar os filhos à moda chinesa. As mães-tigre tratam a infância como um período de treinamento pesado e investimento no futuro: isso significa intensas aulas extras, expectativa de ser o número 1 da classe em todas as matérias, salvo Educação Física e Artes Cênicas, sem folga nas férias, e com sessões duplas nos fins de semana.

<sup>132</sup> “China Encourages Private Investment in Education”. *China Daily*. 19 de janeiro de 2017. Disponível em: <[http://www.chinadaily.com.cn/china/2017-01/19/content\\_27996652.htm](http://www.chinadaily.com.cn/china/2017-01/19/content_27996652.htm)>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.

<sup>133</sup> Rio de Janeiro: Intrínseca, 2011.



**AS MÃES-TIGRE TRATAM A INFÂNCIA COMO UM PERÍODO DE TREINAMENTO PESADO E INVESTIMENTO NO FUTURO: ISSO SIGNIFICA INTENSAS AULAS EXTRAS, EXPECTATIVA DE SER O NÚMERO 1 DA CLASSE EM TODAS AS MATÉRIAS, SALVO EDUCAÇÃO FÍSICA E ARTES CÊNICAS, SEM FOLGA NAS FÉRIAS, E COM SESSÕES DUPLAS NOS FINS DE SEMANA.**



Por que você acha que as mães-tigre são assim? Muitas pessoas comentam algo como “os chineses são completamente diferentes de nós. É como se fossem de outro planeta”. Eles são realmente diferentes, mas em vez de constatarmos isso e virarmos a página, devemos tentar entendê-los para derrubar preconceitos. Para compreender essa completa obsessão por estudos, é fundamental olhar para trás. Faz milhares de anos que famílias chinesas acreditam e apostam na força do estudo para terem uma chance de melhorar de vida.

## CONFÚCIO E KEJU

Educação é muito diferente de estudo. Para começar a entender essa completa obsessão dos chineses com o estudo, precisamos dar alguns passos para trás. Precisamos nos aprofundar nos ensinamentos de Confúcio, que viveu mais ou menos na época de Sócrates e mudou a história da humanidade. Quando estava vivo, Confúcio não conseguiu ter os ouvidos de um imperador. Ele viajava ao redor do país pregando suas crenças. Ao falecer, seus ensinamentos foram divulgados pelos seus discípulos por meio do livro *Analetos*.

Os exames do serviço público, chamados de *keju*,<sup>134</sup> da China Imperial permitiram ao Estado encontrar os melhores candidatos para administrar a vasta burocracia que governava a China.<sup>135</sup> Os exames eram um meio para homens de qualquer classe se tornarem parte da classe privilegiada de funcionários acadêmicos. Na Europa, não havia ascensão de classe social: nasceu vassalo, morreu vassalo. Na China, há essa tradição milenar em que o chinês típico sabe que pode melhorar de vida se ir bem em uma prova. O resultado persiste até hoje na cultura

<sup>134</sup> Há uma vasta literatura sobre os exames de serviço civil da China. Este artigo de Princeton é um breve resumo: Civil Service Examinations. Disponível em: <<https://www.princeton.edu/~elman/documents/Civil%20Service%20Examinations.pdf>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.

<sup>135</sup> Em 2017, três autores escreveram artigo acadêmico com os efeitos persistentes do *keju* nos dias de hoje. Imperdível para quem gosta do tema. CHEN, Ting; KUNG, James Kai-sing; MA, Chicheng. Long Live Keju! The Persistent Effects of China's Imperial Examination System. Junho de 2017. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/b11e/fb10e1b9667c266ff90226ffc92008d49ffb.pdf>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.

chinesa que valoriza o estudo e acredita intensamente que o sucesso no estudo, medido no resultado de um exame, pode melhorar a vida.

Os exames tinham múltiplos níveis e eram extremamente difíceis de passar. Exigiam amplo conhecimento de clássicos confucianos, direito, governo, matemática, poesia, habilidades de oratória e muito mais. Se você está achando que essa prova era parecida com o vestibular de hoje, reconsidere. Os examinados eram trancados em uma cela com uma mesa e uma cadeira, e os exames duravam alguns dias. Há muitos relatos de pessoas que morreram durante os exames. Muitos candidatos repetiam o exame a vida inteira. Não era completamente bizarro que um avô, um pai e um filho fizessem a prova no mesmo ano.

O sistema de exames do serviço público teve vários efeitos importantes na sociedade chinesa:

- Para o Estado, o sistema fornecia não apenas candidatos capazes, que eram selecionados por mérito, mas também assegurava que toda uma classe se desenvolvesse e tivesse simpatia pelo *status quo* dominante. O desejo de ingressar na classe de acadêmico-oficial originou uma seção obediente da sociedade que compartilhava valores comuns, um dos quais era preservar o sistema a que eles aspiravam aderir.
- A obsessão com esse exame gerou completa disseminação por toda a China dos valores promovidos por Confúcio. Um dos ensinamentos-chave de Confúcio era o respeito aos três laços: obediência aos pais, aos mais velhos e aos governantes. Esta foi uma das lições primárias inculcada em crianças chinesas tradicionalmente.
- A radical ideia meritocrática de que habilidade era mais importante que as conexões familiares despertou em pessoas de todos os tipos a percepção de que não era necessário seguir a mesma vida e o mesmo trabalho dos pais.
- O conceito de escola gratuita de qualidade não era difundido, então historiadores defendem que muitas das pessoas que eram aprovadas vinham de famílias que tinham meios para apoiar as crianças a focarem nos estudos e podiam arcar com os custos de tutores privados.
- As crianças camponesas, que não podiam escrever ou não tinham acesso a textos acadêmicos, não tinham chance de melhorar sua posição na sociedade. Naquela época, tornou-se normal pais gastarem boas quantias de dinheiro com professores particulares para preparar seus filhos para o teste mais importante de suas vidas. Até hoje a prática de reforço escolar é presente.

- Um dos efeitos colaterais do sistema de exames baseado no mérito foi a redução no controle do poder e da riqueza da aristocracia hereditária. Houve também uma redução no potencial de corrupção, visto que as provas substituíram o antigo sistema no qual autoridades locais nomeavam seus próprios subordinados com base em ligações familiares e subornos. A meritocracia certamente aumentou – embora funcionários de alto escalão ainda pudessem contornar o sistema de provas e nomear pessoas para certas posições.
- Finalmente, como aqueles que faziam as provas tinham que percorrer grandes distâncias e, se bem-sucedidos, sua nomeação para o funcionalismo público poderia ser em qualquer lugar do império, foi propagada a ideia de nação em vez do apego a sua própria região, e pelo menos uma parte da sociedade se tornou mais móvel.

Nem tudo foi positivo em relação aos exames. Enquanto avanços científicos eram feitos ao redor do mundo, particularmente na Europa, a China ficou para trás em parte, porque o sistema de exames enfatizava mais o conhecimento de literatura clássica e o cultivo da sensibilidade moral do que assuntos científicos e técnicos.

Quando o exame já fazia parte do tecido social da vida pública chinesa por gerações, o sistema de exames do serviço civil foi abolido em 1905, nos anos finais da dinastia Qing. Seu legado permanece e ajuda a explicar a completa obsessão dos chineses pelo estudo na cultura atual.

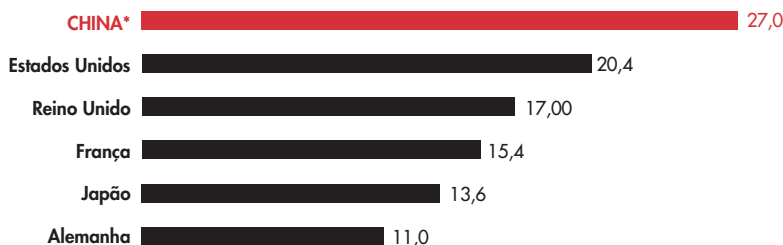
## **GAOKAO - O ALTO TESTE**

Precisamos levar em consideração os três aspectos fundamentais (escala, investimento e apoio do governo) para entendermos a importância do *gaokao* na vida dos chineses. Em muitos veículos da imprensa internacional, ele é traduzido simplesmente como o vestibular chinês. No entanto, o *gaokao* é tratado como uma questão de vida ou morte pelos chineses – a palavra significa “alto teste” e também é a abreviação de “Exame nacional de admissão no ensino superior.” A maioria das pessoas faz a prova no último ano do ensino médio, mas desde 2001 não há restrições de idade. O exame dura cerca de nove horas e leva dois ou três dias para ser completado, dependendo da província. Além de matemática, chinês e uma língua estrangeira (a maioria escolhe o inglês), os alunos escolhem três das seis matérias a seguir: história, política, geografia, física, química ou biologia.

Um ditado chinês compara adequadamente o exame a “uma debandada de milhares de soldados e dezenas de milhares de cavalos em uma única ponte de madeira”. Nesses dois dias, a China fica silenciosa. O país parece andar na ponta dos pés para não incomodar os jovens que estão decidindo seu futuro: buzinas são proibidas; drones rodeiam algumas escolas atrás de trapaceiros; obras perto de centros onde alunos estão decidindo sua vida reduzem a intensidade dos trabalhos e param os barulhos completamente; música não é permitida nos parques. Desde 2015, quem é pego trapaceando pode encarar até sete anos na prisão. Em 2016, onze instituições de ensino superior foram sumariamente fechadas,<sup>136</sup> após as investigações concluírem que estavam envolvidas em caso de trapaçadas.

### LIÇÃO DE CASA AO REDOR DO MUNDO

Média de horas que alunos de 15 anos estudaram fora da escola por semana em 2015



\*Inclui somente Beijing, Shanghai, Jiangsu e Guangdong.  
Fonte: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-06-14/test-prep-giant-tal-makes-billions-from-china-s-worried-parents>>.

Por que os estudantes chineses fazem tanta lição de casa? Para aumentar suas chances no *gaokao*.

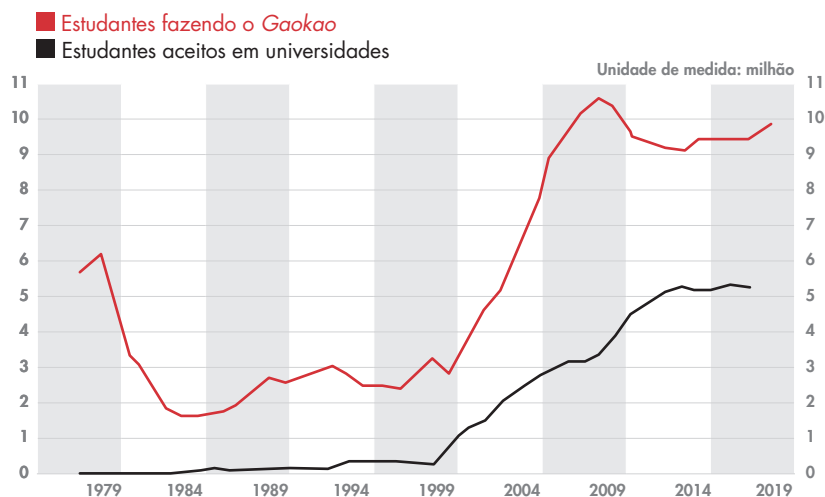
O *gaokao* é o único critério de admissão para chineses entrarem em universidades chinesas. Esqueça a maneira norte-americana de incluir atividades extracurriculares, redação, carta de recomendação e entrevista. O modelo norte-americano avalia o ser humano de maneira holística, mas não é transparente, pois não é divulgado exatamente por que alguém foi escolhido ou não.

Antes ou depois de os alunos fazerem o *gaokao*, eles precisam preencher um formulário listando as faculdades nas quais desejam ingressar. Cada faculdade terá uma pontuação de admissão mínima, que varia de

<sup>136</sup> “Hubei Cops Bust 11 Institutions for Role in Exam Cheating Ring”. *Global Times*. 7 de junho de 2016. Disponível em: <<http://www.globaltimes.cn/content/987309.shtml>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.

acordo com a província, e quem atingir essa nota de corte é admitido. Apenas a nota define quem será aceito.<sup>137</sup>

## NÚMERO DE ALUNOS FAZENDO O GAOKAO E SENDO ACEITOS EM UNIVERSIDADES ENTRE 1977 E 2018



Fonte: CGTN e Organização da Educação da China Online 1977-2018 – <[https://news.cgtn.com/news/3d3d414f776b544f77457a6333566d54/share\\_p.html](https://news.cgtn.com/news/3d3d414f776b544f77457a6333566d54/share_p.html)>.

O que acontece com os cerca de 5 milhões de estudantes que fazem o *gaokao*, mas não são aceitos em nenhuma universidade? Se um aluno não atingir a nota mínima de nenhuma instituição, ele perderá completamente a chance de entrar na instituição no próximo ano letivo. Mas poderá ingressar em outras escolas profissionalizantes ou, como o *gaokao* aboliu o limite de idade oficial, pode refazer o *gaokao* no ano seguinte. Jack Ma, fundador da Alibaba e homem mais rico da China, falhou nas duas primeiras tentativas no *gaokao*. Passou somente na terceira.

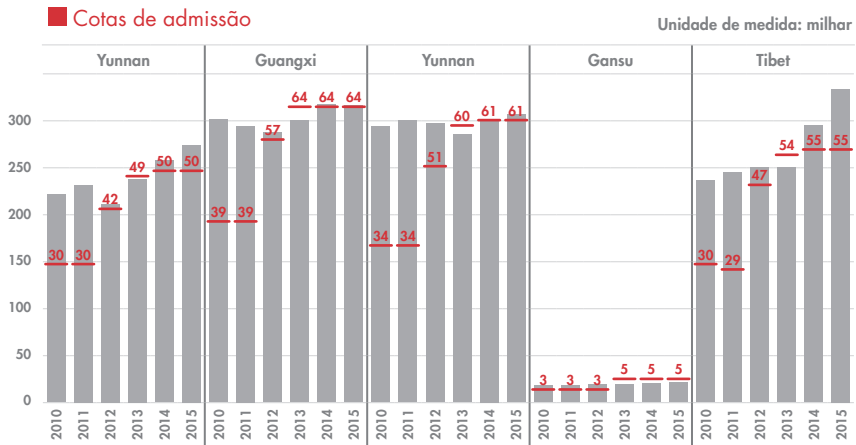
<sup>137</sup> A CNN e a *Business Insider* criaram testes interativos em inglês do *gaokao*. Boa sorte para quem quiser arriscar. LU, Shen; GRIFFITHS, James. "Gaokao: Can You Pass China's Grueling College Entrance Exam?". CNN. 7 de junho de 2019. Disponível em: <<https://www.cnn.com/2016/06/07/asia/gaokao-quiz/index.html>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019. MA, Alexandra. "The Gaokao Is China's Notoriously Tough Entrance Exam, which Can Also get You into Western Universities — Check Out Its Punishing Questions". *Business Insider*. 5 de junho de 2019. Disponível em: <<https://www.businessinsider.com/sample-questions-from-chinas-gaokao-one-of-worlds-toughest-tests-2018-6#if-x-y-a-x-y-1-and-the-minimum-value-of-z-x-a-y-7-what-is-a-1>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.

Muitos decidem passar o ano todo estudando em ritmo alucinado para entrar nas melhores universidades. Não tente comparar esse ano de estudo intenso com a ideia de que temos no Brasil de cursinho. Em geral, a intensidade e o nível de estresse e competição são incomparáveis.<sup>138</sup>

É importante entender que o governo chinês tenta criar mecanismos para ser justo com os jovens que cresceram em famílias pobres, em que os pais não tinham tantos recursos para pagar por aulas extras como é norma nas grandes cidades. Na Universidade de Tsinghua, a número 1 da China, o governo lançou programa de cotas, que gerou aumento do número de alunos das províncias com o mais baixo PIB per capita entre 2010 e 2015 – Yunnan, Guangxi, Gansu, Tibet e Guizhou.

### COTAS DA UNIVERSIDADE TSINGHUA PARA ADMITIR ALUNOS DE REGIÕES MENOS DESENVOLVIDAS NA CHINA

Número de alunos que fazem o *Gaokao*



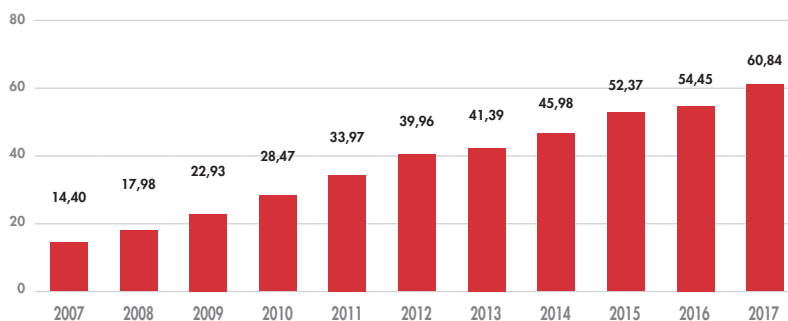
Fonte: CGTN/Tsinghua University  
[https://news.cgtn.com/news/3d3d414f776b544f77457a6333566d54/share\\_p.html](https://news.cgtn.com/news/3d3d414f776b544f77457a6333566d54/share_p.html).

<sup>138</sup> Este artigo do *New York Times* revela a brutalidade do cursinho na China. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2015/01/04/.../inside-a-chinese-test-prep-factory.html>>. Acesso em: 20 de agosto de 2019.

O *gaokao* tem impacto direto no mundo todo. Muitos filhos de mais ricos crescem sabendo que não terão que passar pelo extenuante *gaokao*, pois farão faculdade fora da China. Apenas nos Estados Unidos, “estudantes chineses contribuem com 12 bilhões de dólares, além de inúmeros outros benefícios”, de acordo com Esther D. Brimmer,<sup>139</sup> diretora executiva da Associação Internacional de Educadores. De acordo com o governo federal dos Estados Unidos,<sup>140</sup> mais de um terço de todos os estudantes internacionais nos Estados Unidos são chineses. Muitos dos estudantes chineses proporcionam faturamento essencial para universidades norte-americanas. Nos últimos anos, o *gaokao*, que acontece todos os anos no mês de junho, é cada vez mais aceito como critério de admissão por universidades e faculdades na Europa, na Austrália, nos Estados Unidos e no Canadá. Por exemplo, a renomadíssima Universidade de Cambridge confirmou que aceita o *gaokao* como parte do pacote de inscrição – junto com outros itens como exames de proficiência do idioma, entrevista e prova em inglês.

### NÚMERO DE ESTUDANTES CHINESES NO EXTERIOR (2007-2017)

Unidade de medida: 10 mil pessoas



Fonte: Ministério da Educação

<sup>139</sup> “Gaokao Scores Gain Acceptance in US Schools”. *China Daily*. 25 de junho de 2018. Disponível em: <<http://www.chinadaily.com.cn/a/201806/25/WS5b30888ba3103349141de9c5.html>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.

<sup>140</sup> Sevis by the Numbers. Biannual Report on International Students Trends. Abril de 2018. Disponível em: <<https://www.ice.gov/doclib/sevis/pdf/byTheNumbersApr2018.pdf>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.



Para o resto da vida do chinês, o nome da universidade onde se graduou vai acompanhá-lo e ajudar ou atrapalhar em seu futuro. Enquanto em alguns países do Ocidente, a pergunta “onde você se formou?” não é ouvida com frequência, na China faz parte da cultura. O diploma é altamente valorizado e muitas profissões ainda não permitem promoção para pessoas que não possuem diploma de ensino superior.

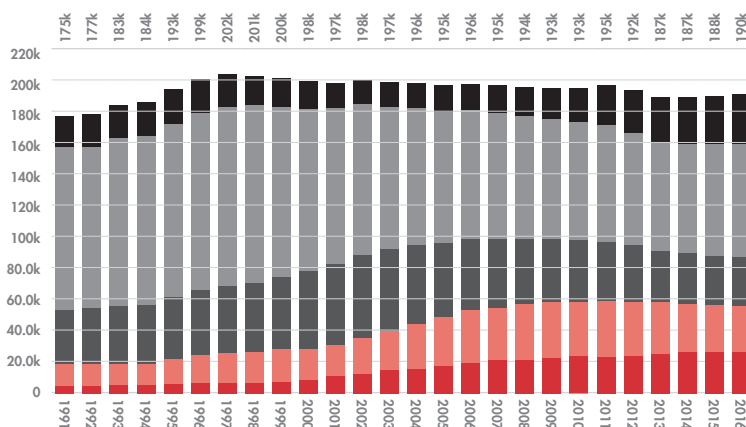
Creio que vale o investimento para aprender como funcionam e o que oferecem as *edtechs* chinesas. Algumas são jabuticabas chinesas e só funcionam na China. Mas várias apresentam características que podem ser adaptadas e implementadas em outros mercados. Algumas já nascem atacando mercados globais. Veja o caso da **MakeBlock**, que faz uma espécie de Lego, que serve para ensinar as crianças a escrever código de software. A empresa foi fundada menos de dez anos atrás e já está em mais de 140 países e em mais de 6 mil escolas apenas na França.

Deixo a provocação para considerarem o mercado de estudos na China como uma grande oportunidade para empreendedores brasileiros. Nossas missões aqui com frequência visitam as duas maiores empresas de educação do mundo, que são as chinesas: a Tal Education Group e a New Oriental. Ambas são listadas em bolsas nos Estados Unidos, a Tal vale mais de 5 bilhões dólares e a New Oriental mais de 14 bilhões de dólares. O mercado, porém, é tão fragmentado que juntas elas não possuem nem 7% do trilionário mercado de educação da China. Alguns dados para provocar os caçadores de oportunidades: há mais estudantes que querem aprender idiomas estrangeiros do que professores; na China, já são mais de 171 milhões de pessoas estudando de maneira digital; o país possui o maior mercado mundial de estudantes, são 283 milhões entre pré-escola e o ensino superior (19% da população).

## NÚMERO DE ESTUDANTES POR MILHÕES DE PESSOAS

Número de estudantes por milhões de pessoas por nível educacional

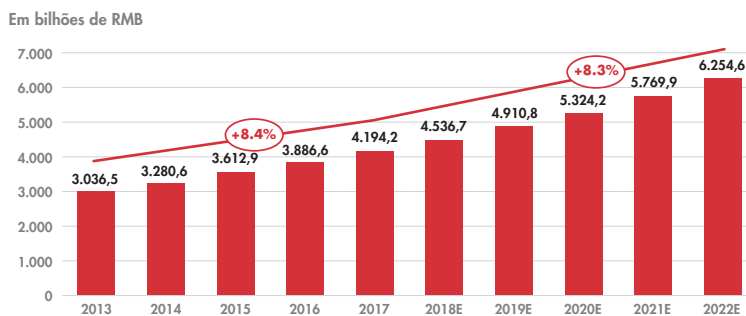
■ Pré-escola ■ Escola Elementar ■ Ensino Fundamental ■ Ensino Médio ■ Universidade



Fonte: JMEdu

Em perspectiva, o total da população estudantil (da pré-escola até o ensino superior) é de, aproximadamente, 77 milhões nos Estados Unidos, 12,5 milhões no Reino Unido e 5,3 milhões na Austrália. Esses estudantes e suas famílias possuem apoio governamental e orçamento para experimentar produtos e serviços inovadores que possam lhes ajudar a atingir seus objetivos relacionados aos estudos. Quem não estiver convencido, confira o gráfico abaixo que revela o faturamento total do setor de educação na China:

## RECEITA TOTAL DA INDÚSTRIA DA EDUCAÇÃO NA CHINA (2013-2022)



Fonte: Forst & Sullivan – [http://www3.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2018/0831/01969\\_3456629/E114.pdf](http://www3.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2018/0831/01969_3456629/E114.pdf).

Para finalizar, me sinto grato e sortudo que o jovem Ricardo não precisou fazer esse exame tão extenuante: ganhei uma bolsa de estudos para estudar na Farleigh Dickinson nos Estados Unidos. Eles pagavam meus estudos e eu defendia o time de futebol da universidade. Não sei qual a viabilidade desse sistema que inclui esporte de alto nível e estudos ao mesmo tempo ser implementado ao redor do mundo, mas para mim seria o ideal. Reitero em várias de minhas palestras que acredito fortemente que educação e empreendedorismo são as ferramentas fundamentais para melhorar o nosso mundo de maneira sustentável.<sup>141</sup> Acredito que cada ser humano deveria ter a chance de escolher se irá para universidade ou não. Também creio que o ideal é passar a maior parte do nosso tempo fazendo aquilo em que somos melhores, e precisamos concentrar nossa preparação nesses pontos. Sou fã do que disse Confúcio, “Educação para todos, sem discriminação. Ensine estudantes de acordo com suas aptidões”. Acredito que cada um deveria poder escolher o que vai estudar. Entretanto, ignorar a China, como fizemos por tantas décadas, não pode continuar sendo uma opção. Nesse mundo globalizado, é essencial saber o básico sobre a China. O país deve ser parte do currículo básico de todos, como disse o bilionário Schwarzman. Espero que estas mal traçadas linhas tenham sido enriquecedoras, passado ferramentas para seguir aprofundando, e, acima de tudo, espero que você tenha sido mordido pelo dragão e que isso tenha despertado ainda mais seu interesse no país com a civilização continuada mais antiga do planeta. Para quem gosta de aprender, cuidado! A China é um vício. Quando o assunto é China, quanto mais você aprofunda, mais percebe que mais fundo pode ir. O quebra-cabeça parece aumentar perpetuamente. O meu principal objetivo com esta obra foi ter lhe dado mais peças para o seu quebra-cabeça chinês.

<sup>141</sup> Veja essa palestra para 10 mil pessoas no estádio do Palmeiras no evento TEDx. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=5JolOYAtraw&utm\\_campaign=Newsletter%20Geromel%2020190219&utm\\_source=hs\\_email&utm\\_medium=email&\\_hsenc=p2ANqtz--aMkt9JwNMOUt5PtXVTcB-mvlWMsc4wNBjRlHYC-TQq9RTn3GEvidLYhrxtW9kmWkj8NRF](https://www.youtube.com/watch?v=5JolOYAtraw&utm_campaign=Newsletter%20Geromel%2020190219&utm_source=hs_email&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz--aMkt9JwNMOUt5PtXVTcB-mvlWMsc4wNBjRlHYC-TQq9RTn3GEvidLYhrxtW9kmWkj8NRF)>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.

Se você quiser entrar em contato comigo por qualquer motivo, escaneie o QR code a seguir. Disse o poeta: “Escrever é fácil. Basta abrir suas veias e deixar sangrar”. Que delícia essa tecnologia que permite esse contato direto com você, que passou tempo com uma parte de mim. Será uma honra saber qual parte da obra mais o tocou.



@ricardogeromel

## ANEXO

# O mínimo essencial da história contemporânea da China

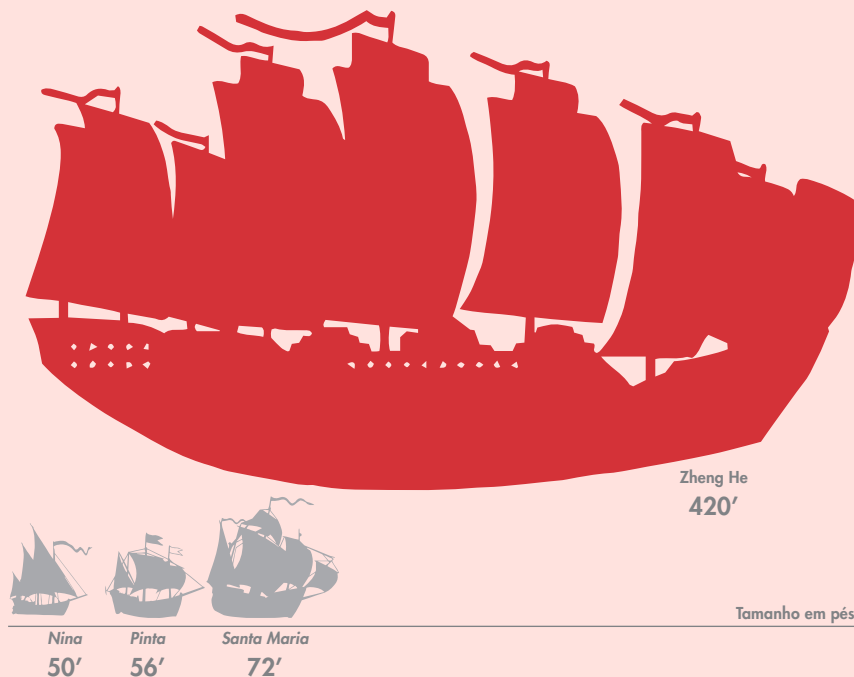
## ZHONGGUO

Vamos imaginar que um observador extraterrestre analisasse o planeta Terra no primeiro quarto do século XV (entre 1400 e 1425). Naquela época, a China possuía os maiores e mais poderosos navios do mundo. Sob o comando do almirante Zheng He, as frotas chinesas empreenderam sete grandes viagens nos anos de 1405-1433. Enquanto isso, a Europa não havia nem começado sua expansão marítima avassaladora; nem Colombo nem Américo Vespúcio eram nascidos. Apenas em 1492, Cristóvão Colombo, começaria a atravessar o Atlântico com sua frota de três navios, expandindo a “era da descoberta” até as Américas, de onde colonizadores europeus colheriam tremenda riqueza.

O observador do planeta Terra teria certamente concluído que o país com maior probabilidade de dominar o planeta teria sido a China. O almirante Zheng He liderava uma frota com diversos navios de nove mastros que mediam cerca de 420 pés. Na primeira viagem de Zheng He, entre os anos 1405 e 1407, a frota era composta de 62 navios de nove mastros chamados de navios-tesouro, seguidos por quase duzentos outros navios menores, que carregavam a tripulação, cavalos, grãos e

27 mil guerreiros (mais da metade da população de Londres na época). Por comparação, a célebre viagem de Colombo ocorreu cerca de 75 anos mais tarde e contava com apenas três navios (*Santa Maria*, *Pinta* e *Nina*), cada um com menos de cem pessoas na tripulação. O ilustre *Santa Maria* de Colombo media 85 pés, quase cinco vezes menor que cada um dos 62 navios-tesouro do almirante Zheng He, que era mulçumano e eunuco (seus testículos haviam sido removidos).

### NAVIO TESOURO DE ZHENG HE



Fonte: <<https://curiosity.com/topics/ship-sizes/>>.

Se você está chocado por nunca ter ouvido falar de Zheng He, não é o único. São os vencedores que escrevem a história. De acordo com o professor Björn Landström,<sup>142</sup> “*Santa Maria* é seguramente o navio mais famoso do mundo, com exceção da Arca de Noé”.

De maneira súbita, em uma das reviravoltas mais surpreendentes da história, após a última viagem de Zheng He, o imperador da dinastia

<sup>142</sup> LANDSTRÖM, Björn. *El buque*. 3.ed. Barcelona: Editorial Juventud, 1983.

Ming decidiu<sup>143</sup> que as dispendiosas viagens seriam interrompidas. A frota foi abandonada e apodreceu nos portos, as viagens marítimas estrangeiras foram proibidas e as populações que viviam nas regiões costeiras foram instruídas a se mudar para o interior; e, assim, os artesãos locais não passaram para a frente seu então valioso conhecimento de como construir navios tão robustos. A China decidiu ignorar o resto do mundo e optou pelo foco no mercado interno, pelo isolamento esplêndido.

Por cerca de quatro séculos – entre mais ou menos 1433 e 1839 – o isolamento chinês pareceu uma decisão admirável. A dinastia Ming (1368-1644) e o período inicial da subsequente dinastia Qing (1644-1912) focaram no desenvolvimento e na consolidação do império continental chinês com resultados deslumbrantes: vasta riqueza material e cultural. Lembra aquela imagem mostrando o PIB do mundo desde o nascimento de Jesus até hoje? A China era **A** superpotência mundial.

A opulência da sociedade chinesa era tamanha que se tornou lendária naquela época. Missionários jesuítas foram impactados não apenas pela pompa material, mas também pela profunda sabedoria da filosofia chinesa. Os relatos elogiosos da China no século XVII por parte dos missionários jesuítas inspiraram os filósofos iluministas europeus do século XVIII.

Curiosidade: o nome China, em chinês, é Zhongguo 中国. Repare que há dois caracteres: 中 significa meio e 国 significa Estado (ou país). Portanto, Zhongguo pode ser traduzido como “país do meio” ou “reino do meio”. Saber o nome do país na língua deles certamente vai ganhar sorrisos de interlocutores locais, e eu espero que lhe ajude a evocar esse período que impactou completamente a história da humanidade, quando os chineses eram o povo mais rico do mundo, mas eram isolados, fechados ao mundo e tratavam todos os estrangeiros como “barbáros”.

<sup>143</sup> Os motivos da decisão do imperador são complexos. Vão desde o foco na cidade proibida em Pequim, a luta contra os mongóis em solo nacional e a guerra por poder interno. Os confucionistas burocratas que aconselhavam o imperador não confiavam nos eunucos, como Zheng He, e batalhavam para convencer o rei de que a expansão marítima era um desperdício de recursos. Outro fator-chave: o imperador que era o patrono de Zheng He faleceu. Em suma, o próximo decidiu priorizar a proteção contra os inimigos tradicionais em vez da expansão além-mar.

Dois livros recomendados: DE DREYER, Edward L. *Zheng He: China and the Oceans in the Early Ming, 1405–1433*. Nova York: Longman, 2006; LEVANTHES, Louise L. *When China Ruled the Sea*. Nova York: Simon & Schuster, 1994.

Enquanto a China voltou-se para dentro, a Europa Ocidental foi na direção oposta e, com o império marítimo português na vanguarda, se internacionalizou. As consequências perduraram por séculos e somente nos últimos anos houve uma mudança perceptível de um mundo dominado pelo Ocidente.

## **SÉCULO DA HUMILHAÇÃO CHINESA**

Duas grandes questões mudaram a história da humanidade e precisam ser ressaltadas. Primeiro, como você acaba de aprender, a China resolveu não expandir suas conquistas marítimas iniciais e preferiu recuar e se fechar ao mundo. No curto prazo, isso foi uma excelente decisão e o país prosperou. No longo prazo, ter se isolado do mundo foi trágico. Segundo, a China não conseguiu lançar a Revolução Industrial. Por quê? Até o século XVIII, a nação estava bem adiantada em relação ao Ocidente quando os assuntos eram ciência, tecnologia e engenharia. No entanto, além de a China ceder seu lugar a Portugal (e aos subsequentes impérios marítimos europeus) na descoberta marítima, o país também cedeu seu lugar – em última instância com efeito devastador – à Grã-Bretanha na Revolução Industrial.

Conhecimento sozinho nunca vence. Historiadores concordam que a Grã-Bretanha foi a pioneira, pois reunia condições políticas, sociais e legais favoráveis ao desenvolvimento industrial. Os ingredientes essenciais e únicos do fértil solo britânico eram: respeito a contratos, direitos de propriedade, leis de patente, liberdade religiosa e verdadeira oportunidade de ascensão econômica e social; além disso, os britânicos também eram uma potência marítima e dominavam as matérias-primas necessárias em solo nacional ou em suas colônias.

Com o advento da máquina a vapor e com seu poderio marítimo, os britânicos rapidamente tornaram-se a maior superpotência mundial da época.

A Revolução Industrial gerou um deslocamento tectônico no balanço de poder do mundo. Sem os chineses se darem conta, foram ultrapassados pelos britânicos, que avançavam para vender seus produtos além-mar. A lendária riqueza da China alucinava os empreendedores e os comerciantes do Ocidente, que babavam com as possibilidades. Um dos slogans mais famosos entre ingleses na época era: “Se cada chinês adicionar uma polegada de material em sua camisa, as fábricas de



Lancashire ficarão ocupadas por gerações”. Era uma espécie de versão antiga daquela que você deve ter escutado: “Quem conseguir vender uma caneta para cada chinês, será bilionário”.

Os britânicos (e outros ocidentais) queriam fazer negócios (comprar e vender) com os chineses. No entanto, os chineses não viam valor em quase nada que os ocidentais ofereciam, mas aceitavam vender. Isso gerou uma balança comercial desfavorável que incomodava os europeus. Os britânicos descobriram um enorme mercado paralelo para vender ópio para os chineses e distribuíram uma quantidade estratosférica do produto na China. Quando as autoridades chinesas tentaram impedir a venda de ópio, houve uma guerra entre os britânicos e os chineses. Tão grande era a ignorância sobre o que acontecia fora da China que há diversos relatos de pessoas do mais alto escalão de Zhongguo, descrevendo como acreditavam piamente que ganhariam facilmente a guerra contra os bárbaros de cabelo ruivo, visto que a China era o maior império do planeta. O resultado foi uma derrota absoluta e vexatória na Primeira Guerra do Ópio em 1839, que marca o início do século de humilhação da China. Como resultado da guerra, o país teve que fazer uma série de concessões ultrajantes, como abrir portos para estrangeiros e ceder Hong Kong para os britânicos em perpetuidade.

Nenhum país na história da humanidade jamais experimentou tamanha queda livre como a China durante o século da humilhação, que na verdade durou 110 anos – entre a Primeira Guerra do Ópio em 1839 e a fundação da República Popular da China, capitaneada por Mao Zedong (ou Mao Tse-tung,) em 1949. O PIB da China, que representava 33% do PIB do mundo em 1820, caiu para menos de 4% do PIB global em 1949. Mais ultrajante, o declínio foi muito além do que simplesmente econômico, foi uma longa humilhação de seu povo e de sua milenar civilização tanto por ocidentais quanto por japoneses.

Alguns dos principais eventos durante o século da humilhação:

1839-1842 – Derrota chinesa na Primeira Guerra do Ópio.

1850-1864 – Rebelião Taiping.

1856-1860 – Derrota na Segunda Guerra do Ópio e saqueamento do palácio de verão.

1884-1885 – Derrota na guerra contra a França.

1894-1895 – Derrota na Primeira Guerra Sino-Japonesa contra o Japão.

1899-1901 – Aliança de oito nações para suprimir a Insurreição Boxer.  
1911 – Fim da dinastia Qing. Depois de milhares de anos, queda do último imperador.  
1912 – Fundação República da China. Sun Yat-sen, o primeiro presidente provisório.  
1912-1916 – Yuan Shikai, chefe do exército, lidera a República da China até sua morte.  
1916-1928 – Senhores de guerra (*warlords*) lideram o país.  
1921 – Criação do Partido Comunista da China.  
1925 – Morte de Sun Yat-sen. Chiang Kai-shek assumiu o poder do KMT.  
1928-1949 – Kuomintang (KMT) liderado por Chiang Kai-shek no poder.  
1934-1935 – Grande Marcha.  
1937-1945 – Segunda Guerra Sino-Japonesa.  
1937-1938 – Estupro de Nanjing.  
1945-1949 – Guerra Civil entre comunistas e nacionalistas.  
1949 – Nacionalistas derrotados fogem para a ilha Formosa, onde Chiang Kai-shek decreta lei marcial e fica no poder até sua morte em 1975.  
1949 – Fundação da República Popular da China. Fim do século da humilhação. Mao declara: “Os chineses levantaram! Nunca a China será humilhada novamente”.

Repare que durante quase todo o século da humilhação, a China esteve em guerra.

## **REBELIÃO TAIPING (1850-1864)**

Você já ouviu falar do chinês que clamou ser o irmão mais novo de Jesus Cristo? E se eu lhe disser que milhões e milhões de pessoas o seguiram e lutaram ao seu lado por catorze anos contra as forças do imperador da China? O apelo era tão grande que historiadores afirmam que entre 20 e 70 milhões de pessoas foram mortas nessa guerra em dezesseite províncias chinesas – fazendo da Rebelião Taiping uma das guerras mais sangrentas da história da humanidade (na Primeira Guerra Mundial, estima-se que morreram entre 15 e 19 milhões de pessoas).

O líder, Hong Xiuquan, era um homem letrado que falhou nos exames do serviço público, testes necessários para entrar na estimada classe de servidores público. Seu fracasso o levou a ter um trauma emocional e delírios nos quais sonhava em ser instruído sobre como

exterminar espíritos demoníacos. Após sua conversão ao cristianismo, ele entendeu que essas alucinações eram uma visão de Deus declarando que ele era o irmão de Jesus Cristo, enviado à Terra para libertar a China. Ele começou a protestar contra o uso do ópio prevalente durante aquele tempo e contra a dinastia Qing. Essas experiências se tornaram a base da Rebelião Taiping.

Seus seguidores eram tão fieis que, após serem capturados em Nanjing, quase 100 mil preferiram ser mortos do que abrir mão de sua fé. Para ganhar essa longa guerra de 14 anos, a dinastia Qing fez alianças com os franceses e os britânicos, interessados em manter o comércio livre de ópio conquistado após a Primeira Guerra do Ópio; o uso de armas e navios estrangeiros foi determinante. O golpe causado por essa rebelião balançou as estruturas da fragilizada dinastia Qing, que cairia oficialmente em 1911.

## 1912-1949

### QUEDA DA DINASTIA QING (1911)

A queda da última dinastia Qing foi um acontecimento colossal. A China havia sido dominada por dinastias por milhares de anos. Uma das principais críticas era que a China não estava se modernizando rapidamente e estava nitidamente ficando para trás de outros povos, tanto ocidentais quanto orientais, como o Japão. Em 1912, a República da China é criada com a capital em Nanjing.

### SENHORES DE GUERRA (WARLORDS) (1916-1928)

O primeiro líder da nova República foi Sun Yat-sen, médico que havia rodado o mundo pedindo ajuda internacional para derrubar o império. No entanto, ele foi forçado a ceder a liderança da nascente república ao chefe do exército nacional, Yuan Shikai.

Com a morte de Yuan Shikai em 1916, começa o período dos *warlords* (senhores de guerra) entre 1916 e 1928, em que não havia centralização do poder e cada região era controlada por um senhor de guerra com seu próprio exército. Uma espécie de feudalismo baseado na força em pleno século XX.

Enquanto os senhores de guerra dominam a fatiada China, nasce o partido comunista (1921), e Sun Yat-sen, que havia sido o primeiro líder da nova República, lidera o Partido Nacionalista chamado de Kuomintang (KMT). Tanto os nacionalistas quanto os comunistas lutam lado a lado, apoiados para acabar com o domínio dos senhores de guerra.

Sun Yat-sen morre em 1925 e o generalíssimo Chiang Kai-shek assume a liderança dos nacionalistas. Chiang Kai-shek chega ao poder em 1928. Nesse período, a China é reunificada e o regime dos *warlords* chega ao fim. Chiang Kai-shek não exterminou os *warlords*, fez parcerias com eles e os incorporou em seu exército nacional.

## 1928-1949

### GRANDE MARCHA (1934-1935)

Ao tomar posse em meados de 1928, o generalíssimo Chiang Kai-shek, líder do KMT ou Partido Nacionalista da China, quis consolidar o poder e exterminar a principal ameaça à sua liderança suprema da China: os comunistas, que haviam sido seus aliados na luta contra os senhores de guerra.

Chiang Kai-shek dizia: “Os japoneses são uma doença da pele. Os comunistas são uma doença do coração”.

O generalíssimo, que estava no poder, queria aniquilar os comunistas. Depois de anos de perseguição, quando parecia que o Partido Comunista Chinês (PCC) estava prestes a ser nocauteado, ocorreu a **Grande Marcha** (1934 e 1935), na qual mais de 80 mil comunistas atravessaram, em menos de um ano, mais de 6 mil milhas – cerca de 10 mil quilômetros e, praticamente, duas vezes a distância a pé de Nova York até São Francisco –, cruzaram 18 montanhas e 24 rios para fugir das tropas nacionalistas. No final, menos de 8 mil (ou menos de 10%) dos que haviam começado sobreviveram.

Se a Grande Marcha tivesse fracassado, não haveria o PCC. Outro significado essencial da Grande Marcha: durante esse épico êxodo, Mao consolidou sua posição como líder supremo do partido, graças à sua genialidade guerrilheira. O PCC sobreviveu e focou no campo, onde havia pobreza endêmica e os nacionalistas eram percebidos como corruptos.

Em 1937, houve uma pausa na guerra civil entre os comunistas e os nacionalistas. Todo o foco dos chineses foi direcionado para lutar contra

os japoneses, que chegaram com força na costa chinesa muito antes de a Segunda Guerra Mundial ter começado. A guerra entre China e Japão em solo chinês continuou até o momento em que os Estados Unidos lançaram duas bombas atômicas no Japão e pulverizaram com diversas bombas incendiárias o país que havia atacado Pearl Harbor, matando mais de 2 mil norte-americanos no primeiro ataque em solo norte-americano da história.

Com a batida em retirada dos japoneses em 1945, a guerra civil na China retorna com força total. De um lado, os nacionalistas liderados por Chiang Kai-shek, que detinham o poder e eram mais fortes em cidades. Do outro, os comunistas, liderados por Mao, que eram muito mais pobres e estavam concentrados no campo. Milagrosamente, Mao venceu essa guerra interna. Para não ser massacrado, Chiang Kai-shek e sua tropa fugiram para Taiwan. Mao subiu ao poder em 1949 e decretou a República Popular da China.<sup>144</sup>

## **TAIWAN/ILHA FORMOSA/REPÚBLICA DA CHINA**

O que chamamos de Taiwan foi nomeado de Ilha Formosa por navegadores portugueses no final do século XVI. Na Primeira Guerra Sino-Japonesa na década de 1890, a China cedeu Taiwan para os japoneses, que só devolveram a ilha para a China após sua crucial derrota na Segunda Guerra Mundial. Quando Chiang Kai-shek perdeu a guerra civil para os comunistas, ele fugiu para Taiwan com suas tropas para não ser exterminado na China continental e assumiu o poder na ilha.

Naquela época, tanto os nacionalistas do generalíssimo Chiang Kai-shek quanto os comunistas de Mao concordavam que China e Taiwan eram apenas um país, só não concordavam quem deveria estar no poder. Continua assim até hoje. Sun Yat-sen havia proclamado a República da China em 1912, Mao proclamou a República Popular da China em 1949. Então, quando Chiang Kai-shek chegou a Taiwan, o nome oficial da ilha Formosa era República da China. Aliás, até hoje, o nome oficial de Taiwan é República da China.

Ao chegar à ilha, Chiang Kai-shek declarou lei marcial e perseguiu opositores; ele foi um líder autoritário na República da China

<sup>144</sup> Ufa! Fui extremamente conciso. Há material abundante para os mais curiosos.

(Taiwan) até sua morte em 1975. Quando morreu, seu filho Chiang Ching-kuo assumiu o poder. Entretanto, em vez de uma dinastia Chiang, houve um longo processo de democratização na ilha. Hoje, Taiwan tem eleições.

Os nacionalistas e os comunistas não concordam em quase nada, salvo a admiração por Sun Yat-sen; lembre-se de que ele foi o primeiro presidente provisório do país, mas teve que passar o poder para o líder das forças armadas; enquanto Sun Yat-sen estava vivo, os comunistas lutaram lado a lado com os nacionalistas contra os senhores de guerra.

Imaginem que desde 1839 até a chegada de Mao ao poder em 1949, a China viveu guerra atrás de guerra, humilhação após humilhação, a sua população estava exausta e faminta. A subida de Mao ao poder marca o fim do século de humilhação.

## **MAO ZEDONG OU MAO TSE-TUNG (毛泽东)<sup>145</sup>**

Antes de mais nada. Por que dois nomes são aceitos? Seria Mao Zedong ou Mao Tse-tung? Qual o mais apropriado? O sobrenome dele é Mao. Como já falei anteriormente, na China, o sobrenome vem em primeiro lugar. Tanto Zedong quanto Tse-tung não são ortografias chinesas. Zedong é a grafia mais comum atualmente, baseada no sistema de romanização do alfabeto escolhido pelos chineses chamado de *pinyin*. Tse-tung é a maneira mais antiga (baseada no método Wade Giles de romanização do idioma) e era a mais usual algumas décadas atrás. Também chamado de Grande Timoneiro e de *Chairman Mao*, seu apelido era Runzhi.

Mao liderou o país desde a fundação da República Popular da China em 1949 até sua morte em 1976. Enquanto Mao teve grande sucesso em manter a China independente, a frente econômica foi um desastre. Em seu primeiro discurso, Mao declarou: “Os chineses levantaram! Nunca a China será humilhada novamente”.

Mao reativou a política de isolamento e lançou dois principais programas que chacoalharam o país.

<sup>145</sup> Algumas biografias recomendadas: TERRILL, Ross. *Mao: A Biography*. Nova York: Touchstone, 1980; SPENCE, Jonathan. *Mao Zedong: A Life*. Nova York: Penguin, 2006; CHIANG, Jung; HALLIDAY, Jon. *Mao: A história desconhecida*. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

## **GREAT LEAP FORWARD (GRANDE SALTO PARA A FRENTE) (1958-1963)**

Até hoje, de cinco em cinco anos o partido chinês revela o seu Plano Quinquenal. O primeiro foi lançado por Mao em 1953 e cobriu o período de 1953-1957. Atualmente, estamos no 13º Plano Quinquenal, que cobre o período de 2016-2020.

Mao anunciou o segundo Plano Quinquenal para durar de 1958-1963. Esse plano foi chamado de Grande Salto para a Frente. Agora que a China não estava mais em guerra em solo nacional, Mao almejava que o país finalmente embarcasse na tal Revolução Industrial para voltar a ser uma superpotência mundial, e não um país miserável. Ao mesmo tempo que buscou modernizar a indústria pesada, Mao também promoveu a coletivização das terras, e a China foi reformada em uma série de comunas. As pessoas em uma comuna abriam mão de seus bens, ferramentas, animais etc., para que tudo fosse de propriedade da comuna. Cada pessoa trabalhava para a comunidade, e não para si mesmas. A vida de um indivíduo era controlada pela comuna. O governo fornecia escolas e creches para as crianças e “casas da felicidade” para idosos, fazendo com que todos os adultos pudessem trabalhar.

Até o final de 1958, 700 milhões de pessoas foram colocadas em dezenas de milhares de comunas. A velocidade foi surpreendente e o governo fez o que podia para estimular o entusiasmo pelas comunas. A propaganda estava em toda parte – até mesmo rádios foram instalados nos campos para que trabalhadores ouvissem discursos políticos enquanto trabalhavam.

O resultado do Grande Salto para a Frente foi um completo desastre econômico. Em vez de produzir comida, boa parte da população trabalhava em fábricas rudimentares. Para ajudar, tiveram grandes calamidades no campo causadas por desastres naturais. Dezenas de milhões de pessoas morreram de fome nesse período de paz interna. Admitindo seu erro, Mao disse a seguinte frase: “O caos causado foi em grande escala, e eu assumo responsabilidade. Camaradas, todos vocês devem analisar sua própria responsabilidade. Se você tem que peidar, peide. Você vai se sentir muito melhor por isso”.

## REVOLUÇÃO CULTURAL (1966-1976)

“Uma revolução não é um jantar, ou escrever uma redação, ou pintar uma imagem, ou fazer bordados.”

Em razão do fracasso do Grande Salto para a Frente, Mao perdeu poder no seio do partido, que é único, mas tem facções divergentes. Buscando avançar a causa socialista, consolidar seu poder e eliminar seus rivais, Mao lançou a Revolução Cultural, convocando os jovens da nação para eliminar os elementos “impuros” da sociedade chinesa e reviver o espírito revolucionário que o havia levado ao poder na sanguenta guerra civil contra os nacionalistas. Jovens que responderam ao chamado de Mao para a revolução contínua eram denominados guardas vermelhos e formaram grandes grupos, que abusavam e humilhavam publicamente quem fosse contra as ideias de Mao ou fosse “burguês”, ou simplesmente fosse acusado de ter ideias alinhadas aos porcos capitalistas.

A Revolução Cultural aconteceu entre 1966 até a morte de Mao em 1976, e seu legado atormentado e violento impactou profundamente todos os níveis da sociedade chinesa. Sob uma campanha para acabar com os “Quatro Velhos” – velhas ideias, velhos costumes, velha cultura e velhos hábitos –, foi realizada a destruição generalizada de locais históricos, relíquias culturais, diversos tipos de templos, livrarias etc. Até mesmo os ensinamentos do hoje venerado Confúcio foram alvo. O significado central da Revolução Cultural: a China destruiria todos os vestígios de seu passado burguês e iria substituí-los por uma nova cultura construída sobre os princípios do maoísmo e do marxismo. Mao prometia que um novo mundo sem desigualdade de classes emergiria das cinzas da destruição completa do antigo.

Os *dazibaos* eram espécies de cartazes escritos à mão por qualquer pessoa que quisesse relatar em local público delitos cometidos por outras. As denúncias poderiam ser algo tão vago quanto “apoio aos burgueses”, “conspiração contra nosso Partido” ou “adultério”. Cada um tinha plena liberdade para escrever e divulgar qualquer acusação. Não há um número exato de quantas mentiras foram inventadas e quantas punições foram aplicadas injustamente. Intelectuais eram mandados para reeducação no campo, para fazer trabalhos braçais e serem comandados por analfabetos. Como descreveu o historiador Nicolau Sevcenko,<sup>146</sup> algumas das vítimas

<sup>146</sup> SEVCENKO, Nicolau. “A guerra contra o pessoal que usava óculos”. *Folha de S.Paulo*. 29 de junho de 1997.



preferidas do período: professores, médicos, técnicos, cientistas, escritores, intelectuais, artistas, poetas, arquitetos, gente de teatro, dançarinos, cantores, músicos, compositores, maestros, tanta gente e tão variada, que, para facilitar, era chamada de “o pessoal que usa óculos”.

Escolas foram fechadas ao redor do país, jovens foram mobilizados para entregar quem tivesse valores burgueses e falta de espírito revolucionário. Algumas das liberdades mais naturais foram reprimidas. Mais de um bilhão de cópias do pequeno livro vermelho, com a filosofia de Mao, foram impressas e as pessoas eram obrigadas a carregá-lo em locais públicos. O culto à personalidade de Mao atingiu seu ápice durante esse período.

Não há como exagerar a insanidade desse período. Os jovens guardas vermelhos às vezes lutavam até mesmo entre si e se tornaram tão extremos que o Exército nacional chegou a ser enviado para controlá-los. Qualquer um podia ser perseguido por quase qualquer motivo. Crianças aprendiam a idolatrar Mao acima de seus pais e eram até recompensadas se entregassem seus pais. Mais de 16 milhões de pessoas foram enviadas para serem educadas no campo, inclusive Xi Jinping, o atual presidente da China.

Mao dizia: “Se você quiser conhecer o sabor de uma pera, você deve comê-la. Se você quer conhecer a teoria e os métodos da revolução, você deve participar da revolução. Todo conhecimento genuíno tem origem na experiência direta”.

Quando Mao morreu em 1976, a participação do PIB da China no PIB global ficou no mesmo patamar de quando ele assumiu: menos de 4%, sendo que a população da China representava 23% da população mundial. A China não era pobre. Era miserável. Sua renda per capita era menos de 40 dólares por pessoa, e a quantidade de grãos disponível por pessoa era menor que em 1957.

## **DENG XIAOPING E A FÁBRICA DO MUNDO**

Embora Mao pretendesse que a Revolução Cultural fortalecesse o comunismo clássico, ironicamente, acabou provocando o efeito oposto. A morte de Mao marca o nascimento do comunismo com características chinesas. Poucos anos depois da morte de Mao, Deng Xiaoping dribla seus concorrentes políticos e torna-se o homem mais poderoso do país.

Enquanto a China era miserável, os “pequenos dragões” da Coreia do Sul, de Taiwan, de Hong Kong e de Singapura experimentavam extraordinárias

taxas de crescimento. Nesse clima, os apelos pragmáticos de Deng pela “profissionalização” e pela reforma econômica ecoaram fortemente no âmbito do Partido Comunista chinês. Ao contrário de Mao, que era um idealista romântico, Deng era um realista pragmático. Sob o mandato de Deng, os mercados foram a chave para a verdadeira modernização da China.

Uma frase essencial dita por Deng Xiaoping explica o pragmatismo chinês: “Não importa se o gato é preto ou branco. Desde que pegue o rato, é um bom gato”.

Quando ouvimos falar de comunismo, talvez venha a imagem da União Soviética, da Venezuela, de Cuba – mas não é isso que está acontecendo na China de hoje. Muitos dizem que aqui é um capitalismo com Estado forte. Deng foi quem levou o país nesse caminho e mudou a história da humanidade ao fazê-lo. Uma das frases que mais gosto para explicar sobre a importância de Deng foi escrita por um autor britânico:<sup>147</sup> “Em 1949, Mao mudou a China. Em 1979, Deng mudou o mundo”. Deng foi duas vezes eleito o homem do ano pela revista *Time*. Foi Deng o pai do comunismo com características chinesas.

Uma de suas decisões mais importantes foi de não culpar Chairman Mao pelos erros do passado, como foi feito na União Soviética com Stalin após sua morte. Deng explicou que a imagem de Mao estava muito ligada à imagem do partido. Se o partido criticasse Mao, estaria criticando a si mesmo. Por isso, encontramos a imagem de Mao nas notas, seu mausoléu é exibido na Praça Celestial e ao questionar os chineses no país, a maioria responde: Mao foi 70-30 – 70% bom especialmente pelo que fez antes de assumir o poder em 1949 e 30% ruim pois cometeu erros ao gerenciar um país desse tamanho.

O pragmatismo continua nas decisões do partido e foi amplamente incorporado pela população. Durante a cerimônia de abertura dos jogos olímpicos de 2008 em Pequim – que muitos dizem ser o maior show já realizado pelo homem –, ao mesmo tempo em que Confúcio foi muito venerado, qualquer citação sobre Mao foi completamente ignorada – mesmo que a imagem de Mao estivesse nas notas de yuan no bolso de cada uma das mais de 90 mil pessoas presentes no deslumbrante estádio Ninho do Pássaro.

A mais importante reforma social de Deng foi a instituição da bizarra política do filho único – para controlar a crescente população da China.

<sup>147</sup> FENBY, Jonathan. *Tiger Head Snake Tails: China Today, How It Got There and Where It Is Heading*. Nova York: Harry N. Abrams, 2012.

Deng também abriu as janelas e permitiu que os chineses fossem estudar fora, gerando uma vasta demanda pelo aprendizado de inglês no país.

Deng instituiu a gestão econômica descentralizada e o planejamento flexível de longo prazo para buscar crescimento econômico contínuo. Os camponeses chineses receberam autonomia e responsabilidade pela própria produção e pelos lucros, uma política que resultou em um aumento significativo da produção agrícola pouco tempo após seu início. Finalmente, os camponeses podiam vender seus excedentes como quisessem, para quem quisessem e por quanto quisessem – e também podiam manter os eventuais lucros para si. Pode parecer óbvio, mas isso revolucionou a China – tudo sem mudar o nome do partido.

Deng enfatizou a responsabilidade individual na tomada de decisões econômicas, gerando incentivos materiais como recompensa por boas decisões e formação de quadros de técnicos e gestores qualificados e bem-educados para liderar o desenvolvimento da China. Ele libertou muitas empresas do controle e da supervisão do governo central e deu aos gerentes de fábrica a autoridade para determinar níveis de produção e manter lucros para os donos das próprias empresas, e não para o governo central. Nos assuntos externos, Deng fortaleceu os laços comerciais e culturais da China com o Ocidente e começou a abrir as portas para o investimento estrangeiro.

Deng queria evitar erros do passado e era contra o culto à imagem do líder do partido. Ele também criou mecanismos para evitar a completa concentração de poder nas mãos de uma pessoa. Durante a Revolução Cultural, Deng, que era filho de dono de terras e havia estudado na França na década de 1920, foi expurgado do partido por ser acusado de ser “capitalista” e forçado a trabalhar no campo consertando tratores. Apesar de todos esses sofrimentos e de acreditar na economia de mercado, Deng se manteve comunista até sua morte (fevereiro de 1997), pouco antes de Hong Kong ser devolvida oficialmente (julho de 1997) para a China. Ele acreditava que apenas uma organização centralizadora seria capaz de desenvolver a China. Disse que Mikhail Gorbachev era um “idiota” por tentar mudar o sistema político soviético. Ele não era comprometido com o marxismo e apreciava o centralismo democrático leninista.

Para simplificar, vamos dividir a evolução econômica da China em duas fases:

## 1979-1992 - FASE EXPERIMENTAL DE ABERTURA

“Vamos cruzar o rio, indo passo a passo. Sentindo as pedras.”  
– Deng Xiaoping

Em outras palavras, se algo funcionar, vamos avançar. Se não, vamos dar um passo para trás e buscar outro caminho. A reforma experimental gradual foi uma abordagem pragmática em um ambiente altamente imprevisível, onde várias soluções eram testadas e as melhores eram replicadas ao redor da nação. Reformas experimentais não se aplicavam ao país todo, como foi feito com o Grande Salto para a Frente. O partido decidiu confinar reformas a regiões e/ou setores específicos, coletando informações sobre os efeitos imprevistos das reformas, refinando os modelos e depois aplicando no resto do país. Sucesso significava que o experimento poderia ser expandido para outras regiões e setores.

A descentralização da autoridade foi uma das ferramentas mais poderosas e inimagináveis se comparadas com o tempo de Mao, implementadas por Deng e pelo partido. As províncias e os governos locais ganharam grande autoridade para aprovar investimentos, recursos fiscais e possíveis reformas. Até mesmo os municípios e os condados eram encorajados a experimentar. Experiências bem-sucedidas se tornaram políticas oficiais e foram rapidamente adotadas em todo o país. Ao descentralizar, a China transformou-se em um laboratório de reformas. Isso não significa que esse foi um processo sem dor e sem altos e baixos; se muitas empresas grandes sofrem para mudar o estilo de gestão *top-down* (de cima para baixo) para o *bottom-up* (de baixo para cima), imagine um partido político com milhões de membros.

Isso me faz pensar no tão discutido MVP na era das *startups*; Deng e o partido basicamente fizeram colossais MVPs nesse período. Pararam rapidamente o que não foi bem, aceleraram com força no que funcionou e refinaram o que ficou no meio do caminho. Hoje em dia, como é muito barato começar uma empresa e o alcance digital permite fazer testes de maneira instantânea, os MVPs são simples, baratos e rápidos. Fazer MVP com um produto digital também é bem menos complicado que com a economia do país mais populoso do mundo.

Graças a esse mecanismo de experimentos em locais determinados, falhas começaram a ser aceitas no mais alto nível do partido. Um experimento que não funcionou poderia ser abandonado em vez de

condenado como uma falha política. Ao fazer as reformas um passo de cada vez e ao começar com aquelas com maior probabilidade de entregar resultados, o governo foi elevando sua reputação de entrega. O sucesso tornou-se um ciclo construtivo, no qual cada reforma bem-sucedida ajudava a próxima e produzia mais e mais pessoas que sabiam como desenvolver e aplicar reformas com resultado.

Nessa primeira fase, um dos experimentos foi a abertura de Zonas Econômicas Especiais, onde as atividades de comércio e investimentos estrangeiros diretos eram concentradas. Os investidores iniciais eram principalmente de Hong Kong e de Taiwan. Como o período experimental prosperou, também começaram a proliferar multinacionais ocidentais, japonesas e coreanas buscando acesso à mão de obra abundante e barata, apoio do governo local e acesso ao gigantesco mercado local. A abertura da China ocorreu também em um momento de grandes transformações nas tecnologias de informação, comunicação e produção, com destaque para o desenvolvimento de cadeias de fornecimento globais. Em 1986, a China solicitou formalmente a adesão ao GATT (que mais tarde se tornaria a OMC); levaria 15 anos para se tornar membro (em Doha, em dezembro de 2001) e mudaria completamente a história da China e do mundo.

## 1993-2012 – FÁBRICA DO MUNDO

“Ser rico é glorioso. Pobreza não é socialismo.” – Deng Xiaoping

Alguns acadêmicos defendem<sup>148</sup> que Deng nunca disse a frase acima, apesar de milhares de citações das mais renomadas publicações da imprensa internacional. Independentemente do autor dessa frase, Deng pregava com suas ações o que é expressado na frase acima: enquanto um dos slogans da Revolução Cultural era “é melhor ser socialista pobre do que rico capitalista”, Deng não abria mão da prosperidade material.

O que aconteceu com a China nos anos 1990 e na primeira década deste século foi incrível e certamente imprevisível. As hesitações e as restrições da primeira fase foram removidas e houve uma espantosa

<sup>148</sup> IRITANI, Evelyn. “Great Idea But Don’t Quote Him”. *Los Angeles Times*. 9 de setembro de 2004. Disponível em: <<https://www.latimes.com/archives/la-xpm-2004-sep-09-fi-deng9-story.html>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.

expansão em termos de riqueza e poder global. Em 1992, havia 140 mil empresas privadas na China; no final de 2008 o número era 6,6 milhões, dos quais 435 mil eram estrangeiras.<sup>149</sup> Em 2008, entre as quinhentas maiores empresas do mundo, 480 já estavam instaladas na China. Os números evidenciam: em toda sua história, a China nunca havia sido tão aberta para o mundo. Deng faleceu em 1997, mas é conhecido como o arquiteto-chefe da reforma que reinventou a China e a abriu para o mundo.

Entre 1978 e 1990, a economia chinesa expandiu 26 vezes, embora de uma base muito baixa. Em 1990, tornou-se a décima maior economia mundial. Em 2010, ultrapassou o Japão, tornando-se a segunda maior economia do mundo em termos de PIB nominal. Absoluta maioria de analistas não diverge se a China se tornará a maior economia do mundo, apenas não concordam quando.

Em vinte anos, a China deixou de ser insignificante no jogo do comércio global e tornou-se uma superpotência colossal:

- Em 1990, a participação da China no comércio global era de 4%; em 2010, havia aumentado para 20%.
- Em 2000, a China era o primeiro ou o segundo maior parceiro comercial de apenas 13 países, que representavam 15% do PIB global; em 2010, a China era o primeiro ou segundo maior parceiro comercial de 78 países, que representavam por volta de 55% do PIB mundial.
- Em 2000, a China correspondia a 2% do total do comércio africano; em 2011, representava 14%.
- Em 2000, a China foi o 12º parceiro comercial do Brasil; em 2009, tornou-se o primeiro.

Esse aumento exponencial no comércio global não se limita apenas aos países em desenvolvimento. Por exemplo, enquanto em 2000 a Alemanha exportava cerca de trinta vezes mais para os Estados Unidos do que para a China, em 2012 ambos exportavam praticamente o mesmo. Em relação aos Estados Unidos, a China não é apenas um importante parceiro comercial, mas também, nas palavras de Hilary Clinton, “o

<sup>149</sup> TSE, Edward. “The Globe: Is It Too Late to Enter China?”. *Harvard Business Review*. Abril de 2010. Disponível em: <<https://hbr.org/2010/04/the-globe-is-it-too-late-to-enter-china>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.

banqueiro dos Estados Unidos”, visto que possui mais de 1 trilhão de dólares em títulos do Tesouro norte-americano desde 2010.

Esse avanço na China deve se destacar como uma das narrativas mais extraordinárias, não apenas por números absolutos, mas também pela velocidade em que ocorreu. Foi nesse período que a China ficou conhecida globalmente por ser “a fábrica do mundo”. Não foram só rosas e tanto avanço material veio com altos custos ao meio ambiente, à concentração de riqueza, à corrupção e a outras malásias.

Antes de Deng, ler um único jornal chinês significava ter lido todos. Depois de Deng, apesar de ainda termos concentração no poder e na censura, a pluralidade começou a ser aceita. A China abriu-se como país e os chineses desabrocharam, com opiniões e diversidade nos assuntos mais diversos. Em 2019, os chineses já são, de longe, o povo que mais viaja e gasta internacionalmente. A grande discussão atual é: o mundo vai mudar o sistema da China ou a China vai mudar o sistema do mundo?

Mas, quando a China foi aceita na OMC em 2001, o consenso entre os especialistas da época era que a democracia na China era inevitável, pois conforme as forças da globalização e a economia digital crescessem, o povo chinês demandaria isso. Acreditavam que o Partido Comunista Chinês, na sua maneira centralizadora, estava com os dias contados e sucumbiria no fim. Bill Clinton disse publicamente:<sup>150</sup> “Sabemos quanto a internet mudou a América e já somos uma sociedade aberta. Imagine quanto isso poderia mudar a China. Agora não há dúvida de que a China vem tentando reprimir a internet. Boa sorte! É como tentar pregar gelatina na parede”.

O Partido Comunista Chinês teve muito sucesso em conseguir reprimir a internet com o *great firewall*. Aqui não funciona Facebook, Google e vários outros sites de fora. Oficialmente, o partido explica que:

Dentro do território chinês, a internet está sob a jurisdição da soberania chinesa. A soberania da internet na China deve ser respeitada e protegida... leis e regulamentos proíbem claramente a disseminação de informações que contenham conteúdo subvertendo o poder do Estado, minando a unidade nacional [ou] infringindo a honra e os interesses nacionais.

<sup>150</sup> “Clinton’s Words on China: Trade Is the Smart Thing”. *The New York Times*. 9 de março de 2000. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2000/03/09/world/clinton-s-words-on-china-trade-is-the-smart-thing.html>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.

Hoje, não há conversas sobre uma mudança no modelo de governança da China. Pelo contrário, fala-se mais sobre outros países adotarem o modelo da China do que mudar o modelo chinês. Na absoluta maioria das minhas conversas com os chineses, eles apoiam o partido e o sistema, destacando algumas falhas ainda presentes que o atual governo vem atacando com força, principalmente a corrupção. Enquanto a maioria de meus interlocutores no Ocidente acredita que o “capitalismo é o pior modelo econômico que existe no mundo, exceto por todos os outros” (essa frase NÃO<sup>151</sup> foi dita por Churchill), aqui na China, independentemente da censura, muitos com quem converso são adeptos ao “comunismo com características chinesas”.

## **XI JINPING E O SONHO CHINÊS**

Deng faleceu em 1997 e Xi Jinping foi definido como presidente da China em 2012 – essa é uma breve explicação do mínimo que é essencial saber sobre o atual presidente. Se eu tiver que listar cinco pessoas essenciais para querer tentar começar a entender a China atual, eu diria que são: Confúcio, Mao Zedong, Deng Xiaoping, Xi Jinping e Jack Ma.<sup>152</sup>

Xi Jinping, nascido em 1953 – primeiro presidente a nascer depois da formação da República Popular da China em 1949 –, se formou em Engenharia Química na Universidade Tsinghua, reconhecida como a principal universidade do país e a mesma onde estudou Hu Jintao, que foi presidente durante dez anos antes de Xi assumir. Em 1987, Xi casou-se com Peng Liyuan – seu segundo casamento –, com quem tem uma filha que estudou em Harvard sob um pseudônimo para não ser reconhecida. Xi é um *princeling* (príncipe), termo usado para descrever descendente de políticos proeminentes do partido. Xi e sua família sofreram muito durante a brutal Revolução Cultural. Ele morou em uma caverna em comuna no interior<sup>153</sup> da China fazendo trabalhos manuais e perdeu uma irmã mais

<sup>151</sup> “Don’t Quote Them on It”. *The New York Times*. 14 de fevereiro de 2017. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2017/02/14/opinion/dont-quote-them-on-it.html>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.

<sup>152</sup> Poderíamos listar centenas, milhares de pessoas. Se discordar, entre em contato comigo pelas redes sociais. Adoraria entender quem são os seus cinco e por quê.

<sup>153</sup> Entrevista em vídeo com Xi Jinping. Disponível em: <<https://video.sina.com.cn/p/news/c/v/2014-06-12/045964024653.html>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.



velha. Uns dizem que ela se matou, e relatórios afirmam que ela foi “perseguida até a morte”,<sup>154</sup> sem dar mais detalhes. Seu pai foi levado ao exílio pelos guardas vermelhos na cidade de Xi’an no noroeste da China, onde foi espancado e interrogado por ter sido acusado de ter um rádio secreto com o qual mantinha contatos clandestinos com estrangeiros.

Apesar de as pessoas não votarem para escolher o presidente na China, isso não significa que não há meritocracia no Partido Comunista Chinês. Xi teve mais de quinze promoções antes de se tornar presidente do partido com mais de 90 milhões de membros. Xi não só é o presidente, como também concentra diversos postos: *chairman* da comissão central militar (o que o faz ser o comandante principal das forças armadas da China); secretário-geral do Partido Comunista da China; secretário-geral do comitê de planejamento central do partido; principal do grupo de liderança central de assuntos econômicos e financeiros; líder do grupo de liderança central para assuntos com Taiwan; líder do grupo de liderança central de assuntos exteriores; *chairman* da comissão central de segurança nacional; e vários outros cargos. Não vamos entrar nos detalhes de como funcionam as entranhas do partido. Meu objetivo é chacoalhá-lo para você assimilar que, para entender e/ou fazer negócios com a China, é essencial compreender como os chineses reagem ao governo.

Pergunte para qualquer chinês: “Por que o futebol está crescendo tanto na China?”. Alguns brincarão e dirão que é “porque o Xi gosta”. Eu sou completamente apaixonado por futebol, mas não podemos esquecer que o esporte gera muito consumo, e Xi e o partido estão empurrando a China para mudar a base da economia para ser em grande parte movida pelo consumo.

Ao assumir o poder, uma das primeiras e principais campanhas de Xi foi o combate severo à corrupção. O movimento ficou conhecido como “tigres e moscas” por ser implacável independentemente do status político da pessoa; tanto políticos do mais alto escalão como outros da base da pirâmide foram presos. O impacto foi tão severo que, na China, as vendas de artigos de luxos estrangeiros e os restaurantes extravagantemente caros sofreram seriamente. Uma das maneiras mais usuais de corromper na China era dar presentes muito caros em jantares pomposos. Alguns afirmam que mais de 1 milhão de pessoas foram punidas por corrupção.

<sup>154</sup> State Administration of Press of the People’s Republic of China. Disponível em: <<http://www.gapp.gov.cn/contents/2091/157500.shtml>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.

Subseqüentemente, em março de 2018, o parlamento da China emendou sua constituição, ampliando o poder de Xi e eliminando os limites de mandato, que até então eram dois mandatos de cinco anos cada no máximo.

O PCC também consagrou o nome e a ideologia de Xi, oficialmente descrito como “Pensamento de Xi Jinping sobre o socialismo com características chinesas para uma nova era”, como emenda na constituição do partido. Tal honra havia sido concedida apenas a Mao. Essa nova ideologia oficial é chamada de **O Pensamento de Xi Jinping** e merece ser estudada.

“Nunca antes os chineses estiveram tão perto de realizar seus sonhos”, diz Xi. Os objetivos da poderosa e unificada China podem ser conquistados apenas se a supremacia do Partido Comunista seguir imperando. O partido deve ser respeitado, admirado e seguido. Nunca na história da China, o país teve tanto poder global quanto hoje, e nada disso seria assim sem a força do partido. Durante a perseguição a políticos corruptos, nenhuma vez a integridade do partido como entidade foi posta em xeque, apenas a integridade das maçãs podres que foram rapidamente removidas.

Até mesmo um programa de TV foi lançado chamado *Estudando Xi na Nova Era*, no qual participantes respondem a perguntas sobre seus livros favoritos, o significado de suas palestras, seus anos formativos no campo etc. As perguntas são de múltipla escolha e incluem outros tópicos como Karl Marx, Mao Zedong e Deng Xiaoping. Para atrair o público mais jovem, um robô faz as perguntas, animações de naves espaciais e galáxias aparecem no fundo e um desenho falante de Marx leciona miniaulas.

Quem você acha que foi o maior pensador do mundo nos últimos mil anos? Xi afirmou<sup>155</sup> que foi Karl Marx. E isso ajuda a explicar outro programa da TV chinesa, *Marx Acertou*, que é mais uma ilustração dos esforços do partido para doutrinar os *millenials* chineses (nascidos entre 1981-1996). A apresentadora começa dizendo “para alguns, Marx é apenas uma imagem de alguém barbudo, e marxismo é apenas um monte de conceitos ou perguntas de prova. Hoje, eu pergunto a todos: você realmente entende Marx e o marxismo?”.

O departamento de publicidade do governo central junto com a gigante Alibaba lançou o aplicativo Xuexi Qiangguo (“Estude e Faça a Ótima Nação”) – tão moderno quanto qualquer aplicativo de notícias de última geração –, no qual usuários podem acompanhar os últimos

<sup>155</sup> BAIJIE, An. “Xi Honors Enduring Legacy of Marx”. *China Daily*. 5 de maio de 2018. Disponível em: <<http://www.chinadaily.com.cn/a/201805/05/WS5aec-c4d8a3105cdcf651c16a.html>>. Acesso em: 23 de agosto de 2019.

relatos da mídia estatal sobre Xi, saborear a “frase dourada do dia” de Xi, estudar o “Pensamento de Xi”, assistir ao programa de vídeo “Tempo do Xi”, ouvir “músicas patriotas vermelhas”, fazer prova sobre as políticas e as palestras de Xi, fazer curso on-line sobre cultura tradicional chinesa etc. Realizar cada uma dessas atividades descritas lhe dá pontos, que podem ser trocados por presentes no mundo off-line como descontos em restaurantes ou ingressos grátis para atividades culturais. Será que o app fez sucesso? Em março de 2019, já havia sido baixado mais de 73 milhões de vezes na app store da Huawei e era o mais baixado na Apple Store da China.

O culto à personalidade de Xi não é como na época de Mao. Os chineses não são obrigados a carregar um pequeno livro vermelho, como na época de Mao. Não é obrigatório baixar o app. Mas o pensamento de Xi é onipresente na China e está sendo espalhado de maneira suave: escolas, jornais, televisão, internet, rádio, outdoors, painéis e muito mais, divulgam o pensamento de Xi. As pessoas na China estão ganhando cada vez mais e a qualidade de vida vem aumentando. Muitos preferem não ser engajados com política, em vez disso focam negócios e família de maneira prática. A norma dos empresários chineses, porém, é admirar Xi e conhecer muito sobre a política que interfere em seu meio econômico e sua área de atuação.

Xi percebeu que o fato de o país ter sido a fábrica do mundo foi muito positivo, pois levou a população de uma renda per capita miserável para a segunda maior economia do mundo, com uma renda per capita que ultrapassou a do Brasil. O estudo, o apoio ao empreendedorismo e a urbanização foram alguns dos numerosos fatores fundamentais nesse processo, que reduziu o número de miseráveis em uma velocidade nunca antes vista pela humanidade. Para a população continuar feliz e sua renda continuar aumentando, para os filhos continuarem a ganhar mais que seus pais, Xi e a cúpula do partido perceberam que precisariam mudar a base da economia: em vez de continuar a ser a fábrica do mundo, a China precisaria tornar-se uma superpotência inovadora. Vivemos na era em que o governo chinês decidiu fazer essa mudança. Muito do que vemos hoje e veremos amanhã na China e no mundo é resultado dessa direção central.



# **XIE XIE**

## **Agradecimentos**

MADISON STANFORD-GEROMEL, *XIE XIE! SEM A MADISON*, ESTE livro simplesmente não existiria. Não sei como expressar em palavras tanta gratidão e amor! Nem mesmo um bilhão de páginas seriam suficientes para explicar o quanto amo você. *Xie xie!* O melhor lugar do mundo, meu lar, é ao seu lado.

*Xie xie*, Pedro Geromel! Melhor zagueiro do futebol brasileiro há mais de cinco anos e melhor irmão do mundo há mais de trinta. Foi a primeira pessoa a ler a primeira versão destas mal traçadas linhas: "Eu nem terminei a faculdade e estou achando erros". Meu otimista irmão me ensina que longe é um lugar que não existe e que no final tudo sempre dá certo.

*Xie xie* à liv, Lya, Lala e Lucca. Só de pensar em vocês eu sorrio e me lembro do que realmente é importante na vida. Vocês me enchem de alegria e inspiração.

*Xie xie* a meus pais, Valmir Geromel e Eliane Tonon Geromel, que me apoiam em tudo, me incentivam a sempre ser eu mesmo e são onipresentes na minha vida. Vocês me ensinaram a aprender e inculcaram em mim o amor pela descoberta. Agradeço aos avós Nico, Lulu, Biba e Cacá, pelo amor incondicional. Bilhões de *xie xie*.

Agradeço à minha afilhada Sophia, que me chama de “China Stalker” e é especialista em me fazer sorrir e sentir especial e amado.

*Xie xie* a Rodrigo Luis, Mimi, Karina, Sandro e Cat. Impossível imaginar minha vida sem vocês!

*Thank you* (por ordem de nascimento) à minha família norte-americana: Bill, Lori, Alyssa, Jen, Riley, Eliana e Sawyer. Sou tão sortudo por ter vocês no meu time. É tanto amor. *Thank you* Papa John, Barbara, Carolyn, Dan, Beth Ann, Lisa, Peter, Sarah, Stepher, Elle, Big D e meu amado Mr. Miles – *Thank you so much!* *Xie xie* por compartilharem esta vida comigo!

*Xie xie* ao meu amigo, mentor e ídolo Victor Leal. Nossas deliciosas conversas mudam o rumo de minha jornada e ficam ecoando aqui dentro. *Xie xie* ao professor Alessandro, que, apesar de ser torcedor do Internacional, é uma das pessoas mais inteligentes e aceleradas que já conheci.

Bilhões de *xie xie* ao paciente, competente e exemplar pessoal da editora Gente. Eu os conheci antes de lançar *Bi.lio.nár.ios.* em 2014. Fiquei encantado com a Rosely e sua equipe. Que bacana que este filho nasceu com vocês.

Preciso agradecer as mais de trezentas pessoas que vieram conhecer a China comigo e as mais de quinhentas pessoas que toparam nos encontrar por aqui. Este livro não existiria sem vocês. Se for listar cada sócio da StartSe e cada pessoa do time que faz tudo isso acontecer, a lista ficaria longa demais. Mas preciso destacar o Rui Cavendish, lorde que fala sete idiomas fluentemente e topou mergulhar de cabeça comigo nesse sonho. *Xie xie*, mestre Rui! Aprendo demais com você.

Podem ter certeza de que as impressões digitais da Madison estão em cada página deste livro. Não sei direito onde eu termino e ela começa. Bilhões de agradecimentos ao meu sol.

# Referências bibliográficas

"Alibaba IPO: Jack Ma's Original Sales Pitch in 1999". *Bloomberg*. 1999. Disponível em: <<https://fr.express.live/jack-ma-heures-supplementaires-996/>>. Acesso em: 18/8/2019.

CHEN, Lulu Yilun; BLOOMBERG. "China's Workers are Protesting Tech's Deadly '996' Overtime Culture. Alibaba's Jack Ma Says He Requires It. Chinese Workers Push Back Against the '996' Work Schedule". *Fortune*. 12 de abril de 2019. Disponível em: <<http://fortune.com/2019/04/12/china-996-jack-ma/>>. Acesso em: 18/8/2019.

GRITSI, Eliza. "Jack Ma Faces Criticism for Remarks About Employees' Sexual Activity". *Technode*. 11/05/2019. Disponível em: <<https://technode.com/2019/05/11/jack-ma-faces-criticism-for-remarks-about-employees-sexual-activity/>>. Acesso em: 18/8/2019.

HSU, Jenny W. *is the Origins of Ali Day*. 10/05/2019. Disponível em: <<https://www.alizila.com/what-is-ali-day/>>. Acesso em: 18/8/2019.

HUANG, Zheping. "Alibaba's Jack Ma Defends China's 996 Schedule As Tech Workers Protest Against Long Working Hours". *South China Morning Post*. 12/04/2019. Disponível em: <<https://www.scmp.com/tech/policy/article/3005946/alibabas-jack-ma-defends-chinas-996-schedule-tech-workers-protest>>. Acesso em: 18/8/2019.

"The Top 20 Reasons *Startups* Fail". *CBInsight*. 2/02/2018. Disponível em: <<https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>>. Acesso em: 18/8/2019.

Transcrição do bate-papo com Jack Ma (em chinês). 12/04/2019. Disponível em: <[https://mp.weixin.qq.com/s/oc0NugBjpsn1\\_mBtbi-b2lg](https://mp.weixin.qq.com/s/oc0NugBjpsn1_mBtbi-b2lg)>. Acesso em: 18/8/2019.