

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**EMPRESAS BRASILEIRAS NA CHINA: ESTRATÉGIA E GESTÃO**

**João Eduardo Albino Pimentel**

**Orientador: Prof. Dr. Jacques Marcovitch**

**SÃO PAULO**

**2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Suely Vilela  
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**JOÃO EDUARDO ALBINO PIMENTEL**

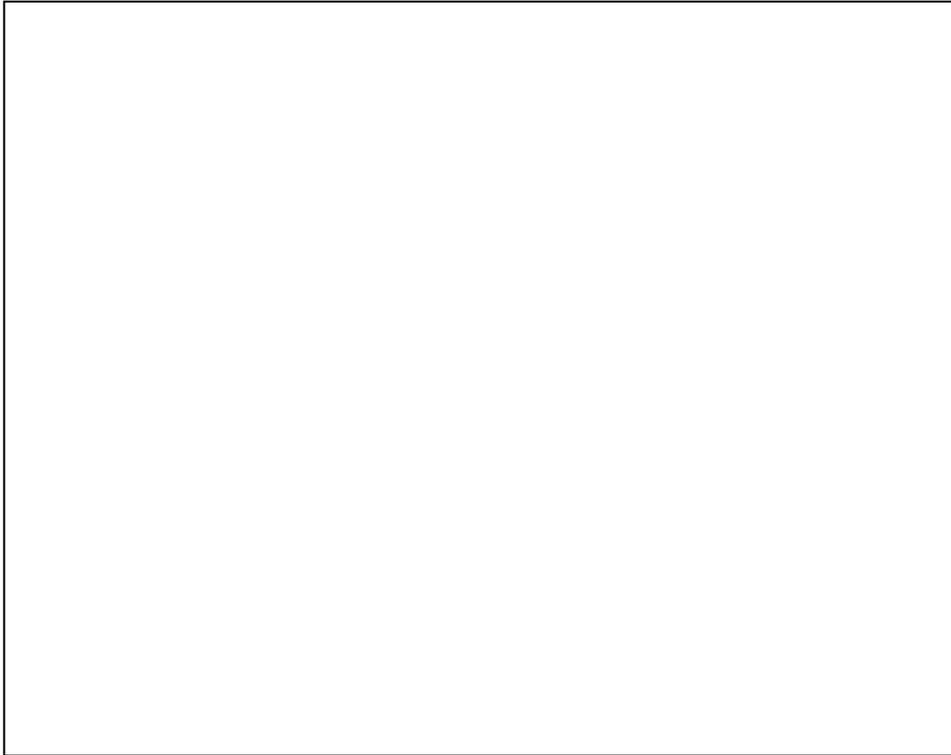
**EMPRESAS BRASILEIRAS NA CHINA: ESTRATÉGIA E GESTÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Jacques Marcovitch**

**SÃO PAULO**

**2009**



## **FICHA CATALOGRÁFICA**

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Pimentel, João Eduardo Albino

Empresas brasileiras na China: estratégia e gestão / João Eduardo Albino Pimentel / João Eduardo Albino Pimentel. -- São Paulo, 2009. 165 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2009.  
Bibliografia.

1. Internacionalização de empresas 2. Relações econômicas – Brasil – China 3. Empresas multinacionais – Brasil 4. Estratégia organizacional I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.049

**Aos meus pais**

Essa dissertação não é um projeto isolado e finito na sua completude, mas sim, parte de um projeto maior de carreira e de vida. É o começo de uma longa trajetória que pretendo iniciar no mundo da pesquisa e da transmissão do conhecimento. É o começo da tentativa de compreender o mundo em que vivemos e, em particular, as interações entre dois de seus agentes mais poderosos: empresas e governos. Começar essa trajetória não seria possível sozinho. Foi imprescindível a ajuda e a compreensão de diversas pessoas. A elas dedico meu mais profundo agradecimento.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, Prof. Jacques Marcovitch, por ter depositado sua confiança no meu trabalho e pela generosidade de partilhar sua sabedoria e conhecimento, que tanto admiro, durante as muitas conversas que tivemos ao longo dos últimos anos. À Prof<sup>ª</sup>. Lenina Pomeranz, pela co-orientação informal, pela confiança, pela amizade e por ter sido grande fonte de inspiração desde o primeiro dia em que a conheci, em uma palestra no primeiro ano de faculdade. A todos os professores que, ensinando, despertaram o interesse por ensinar, pesquisando, despertaram o interesse por pesquisar, e que, demonstrando no brilho dos olhos o prazer da descoberta, despertaram o interesse por descobrir.

À Égide e todos os responsáveis pela Bolsa de Estudos Eiffel, por terem proporcionado a oportunidade de estudar na França e de descobrir na prática quão grande e surpreendente é o mundo. Agradeço também a oportunidade de fazer o estágio na Embaixada do Brasil em Beijing, onde adquiri convicção quanto ao meu projeto de vida, ligado ao mundo da pesquisa e do conhecimento e à Ásia.

Agradeço a todos os amigos e colegas, que sempre acreditaram em mim e me deram seu apoio, de diversas formas. Agradeço ao Áriston, pela leitura crítica e comentários que estimularam muito o desenvolvimento do raciocínio subjacente a essa pesquisa. Agradeço aos meus pais, pelo amor irrestrito. Aos meus irmãos, por inspirarem minha vontade de melhorar continuamente e poder ser para eles um exemplo a perseguir.

Agradeço a todas as pessoas e entidades sem as quais essa pesquisa não teria sido possível. À CAPES pela bolsa de estudos. Aos professores James Wright e Renata Spers e ao PROFUTURO, por terem cedido seus contatos em empresas de interesse. A todos os executivos que concederam entrevistas e empresas cujos casos foram explorados.

Por fim, agradeço à capacidade de não entender, que move a vontade de buscar conhecimento; à capacidade de gostar, que move a vontade de fazer mais, o querer mais; agradeço a insatisfação que move a busca por oportunidades, e que possibilitou a transposição de diversas barreiras e a conclusão deste trabalho.

**“(...) conhecer o outro e conhecer a si – cem  
batalhas, nenhum risco; não conhecer o outro  
e conhecer a si – uma vitória, uma derrota;  
não conhecer o outro e não conhecer a si –  
cada batalha, risco inevitável  
(...) conhecer o céu e conhecer a terra, a vitória  
então não se esgotará.”**

*Sunzi*

## RESUMO

A globalização teve muitas conseqüências na governança do mundo, particularmente, orquestrando um reordenamento econômico em que os países emergentes assumiram uma posição de maior destaque. Soma-se a isso a ascensão de grandes empresas multinacionais com sede nesses países. A China e o Brasil são dois exemplos de países que vem ganhando grande importância no cenário global e cujas empresas também começam a liderar e se destacar em alguns setores. No entanto, são poucas as empresas brasileiras que tem atividades relevantes na China, além de exportações a partir do Brasil. Essa dissertação identifica as razões da situação presente, entre elas a falta de conhecimento e as intensas dificuldades enfrentadas por empresas ocidentais, particularmente brasileiras, na China. Além disso, o governo brasileiro também não exerce algumas funções que lhe seriam próprias no processo. Foi inicialmente realizada uma pesquisa bibliográfica sobre motivações e vantagens para empresas e países dos investimentos diretos no exterior, competitividade internacional, relações econômicas entre Brasil e China, relações governo-empresas no processo de internacionalização e diferenças culturais e institucionais entre os dois países. Com isso, foi possível estabelecer alguns pressupostos teóricos, cuja avaliação foi realizada por meio dos estudos dos casos de cinco empresas brasileiras com atividades na China. Trata-se de cinco empresas que pertencem a setores diversificados e níveis distintos de comprometimento de capital naquele país. Concluiu-se que as motivações de entrada no país, as dificuldades enfrentadas no processo de entrada e nas operações e a visão sobre o papel exercido pelo governo são similares. A principal motivação de entrada foi a garantia de uma parcela de um mercado de grande potencial e que mais cresce no mundo. Outra motivação foi o enfrentamento no ambiente competitivo do setor a que as empresas pertencem, em que os principais concorrentes atuam na China. As dificuldades mais importantes foram de ordem cultural e institucional. Já o papel do governo foi julgado, majoritariamente, incipiente. Mais divergências foram encontradas nos mecanismos utilizados para gerenciar as dificuldades enfrentadas. Uma conclusão é que muitas delas seriam passíveis de minimização por meio da análise dos casos de empresas ocidentais já estabelecidas na China, e por meio de algumas atitudes que poderiam ser adotadas pelo governo brasileiro e pelas próprias empresas.

## **ABSTRACT**

*Globalization has had many consequences for the world economy governance, particularly orchestrating an economic reordering in which emerging countries have taken a much more prominent role. This role can be seen also by the rise of large multinational companies based in those countries. China and Brazil are two important examples of countries that have gained great importance in the global scene and whose companies are also beginning to lead and excel in some sectors. However, only a few Brazilian companies have activities in China, beyond exports from Brazil. This dissertation aimed to discover which are the reasons for this pattern, taking as preliminary assumptions that it is due to a lack of knowledge and to the intense difficulties faced by Western companies, particularly Brazilian ones, in China. Moreover, another possible reason should be a lack of attitude of the Brazilian government in exerting its required role in the process. We reviewed the literature on motivations and outcomes of foreign direct investment for companies and countries, international competitiveness, economic relations between Brazil and China, government-business relations in the process of internationalization and cultural as well as institutional differences between the two countries. Therefore, it was possible to establish a theoretical framework, whose evaluation was performed by means of case studies of five Brazilian companies with activities in China. It was concluded that, despite the different sectors of these companies and the different levels of invested capital in China, the motivations for entering the country, the difficulties in the process of entry and operations and the vision of the role played by the government are similar. The main motivation for entering China was to guarantee a share of the fastest growing market in the world, and also to face an environment in which all companies' competitors are doing business in China. The main difficulties faced were cultural and institutional ones, and the government-business relations have been considered distant. More differences were found in the mechanisms used by the companies to manage the difficulties faced. One conclusion is that many of those difficulties should be subject to minimization by analyzing the cases of Western companies already established in China, and through some actions that could be adopted by the Brazilian government and companies themselves.*

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>FICHA CATALOGRÁFICA .....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>LISTA DE ABREVIATURAS .....</b>                                       | <b>3</b>  |
| <b>LISTA DE TABELAS.....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>5</b>  |
| 1.1 Questões de pesquisa.....  | 6         |
| 1.2 Objetivos .....  | 12        |
| 1.3 Justificativa .....  | 13        |
| <b>2. IED E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS .....</b>                    | <b>15</b> |
| 2.1 Motivações dos Investimentos Externos Diretos .....                  | 15        |
| 2.2 Impactos dos Investimentos Externos Diretos.....                     | 18        |
| 2.3 O fator competitividade e sua mensuração.....                        | 22        |
| 2.3.1 O Global Competitiveness Index do Fórum Econômico Mundial .....    | 23        |
| 2.3.2 O Banco Mundial e o Índice de Facilidade Para Fazer Negócios ..... | 28        |
| 2.4 Dificuldades do processo de internacionalização .....                | 30        |
| <b>3. GOVERNOS E EMPRESAS MULTINACIONAIS .....</b>                       | <b>33</b> |
| 3.1 Modelos de relação entre empresas e governo.....                     | 33        |
| 3.2 Políticas públicas de apoio à internacionalização de empresas.....   | 37        |
| <b>4. CULTURA E INSTITUIÇÕES CHINESAS E OS NEGÓCIOS .....</b>            | <b>41</b> |
| 4.1 A cultura chinesa e os negócios .....                                | 41        |
| 4.2 Ambiente institucional e de negócios na China .....                  | 46        |
| <b>5. EMNS BRASILEIRAS E RELAÇÕES BRASIL-CHINA.....</b>                  | <b>51</b> |
| 5.1 Empresas multinacionais brasileiras e seus interesses na China.....  | 51        |
| 5.2 Os interesses das empresas brasileiras na China .....                | 54        |
| <b>6. DESCRIÇÃO DA PESQUISA .....</b>                                    | <b>61</b> |
| 6.1 Metodologia de pesquisa.....   | 62        |
| <b>7. ESTUDOS DE CASO.....</b>   | <b>65</b> |
| 7.1 Embraco .....  | 65        |
| 7.2 Embraer .....  | 75        |
| 7.3 Companhia X.....   | 87        |
| 7.4 Petrobras .....  | 96        |
| 7.5 VCP.....   | 106       |

|   |            |
|---|------------|
| <b>8. ANÁLISE DOS CASOS.....</b>  | <b>117</b> |
| <b>9. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>  | <b>137</b> |
| <b>11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>   | <b>145</b> |
| <b>APÊNCIDES.....</b>   | <b>154</b> |
| <b>Apêndice 1 – Roteiro de entrevista com executivos das empresas.....</b>              | <b>155</b> |
| <b>Apêndice 2 – Roteiro de entrevista com outros profissionais e especialistas.....</b> | <b>157</b> |

## LISTA DE ABREVIATURAS

|          |  |
|----------|--|
| APEX     | Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos           |
| BACEN    | Banco Central do Brasil  |
| BCG      | The Boston Consulting Group  |
| BNDES    | Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social                   |
| BRACELPA | Associação Brasileira de Celulose e Papel                              |
| CEBC     | Conselho Empresarial Brasil China                                      |
| CEBRI    | Centro Brasileiro de Relações Internacionais                           |
| CIPA     | Agência de Promoção de Investimentos da China                          |
| EMN      | Empresa Multinacional  |
| FDC      | Fundação Dom Cabral  |
| FMI      | Fundo Monetário Internacional  |
| GCI      | Global Competitiveness Index   |
| IBRD     | International Bank of Reconstruction and Development-The World Bank    |
| IED      | Investimento Estrangeiro Direto  |
| IMD      | Instituto de Administração e Desenvolvimento                           |
| JV       | Joint Venture  |
| MDIC     | Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil |
| MOFCOM   | Ministério do Comércio da China  |
| MRE      | Ministério das Relações Exteriores do Brasil                           |
| MST      | Movimento dos Sem-Terra  |
| PCC      | Partido Comunista Chinês   |
| PIB      | Produto Interno Bruto  |
| RPC      | República Popular da China   |
| SECOM    | Setor Comercial do Ministério das Relações Exteriores do Brasil        |
| TVE      | Townships and Villages Enterprises                                     |
| UNCTAD   | Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento          |
| VCP      | Votorantim Celulose e Papel AS   |
| WAIPA    | World Association of Investment Promotion Agencies                     |
| WCY      | World Competitiveness Yearbook   |
| WEF      | Fórum Econômico Mundial  |
| WIR      | World Investment Report  |

## LISTA DE TABELAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 1 – Projeções de crescimento do mundo e regiões/países selecionados.....  | 7   |
| Tabela 2 – IED: Fluxos e estoque mundiais e por região.....  | 7   |
| Tabela 3 – Brasil e China: rankings GCI (2001-2009) .....  | 24  |
| Tabela 4 - Brasil vs China: indicadores demográficos e econômicos.....   | 26  |
| Tabela 5 - Brasil vs China: classificação (entre 133 países) nos 12 pilares do GCI (2009/2010)<br>.....                      | 26  |
| Tabela 6 – Brasil vs China: classificação nos indicadores do <i>Ease of Doing Business Index</i><br>(entre 181 países) ..... | 29  |
| Tabela 7 – Brasil: 20 maiores EMN de acordo com ativos no exterior .....   | 54  |
| Tabela 8 - China: pauta comercial em 2007.....   | 55  |
| Tabela 9 - Brasil: vantagens comparativas reveladas e empresas com potencial de<br>internacionalização.....                  | 57  |
| Tabela 10 -China: principais empresas produtoras de compressores.....  | 68  |
| Tabela 11 – Celulose e papel: maiores produtores mundiais.....   | 107 |
| Tabela 12 – Pastas: maiores empresas produtoras no Brasil.....   | 107 |
| Tabela 13 – Celulose e papel: balança comercial .....  | 108 |
| Tabela 14 – Exportações de papel e celulose para a China: principais países exportadores .                                   | 110 |

## 1. INTRODUÇÃO

É comum iniciar os estudos sobre fenômenos relacionados à globalização econômica com considerações a respeito do reordenamento que vem se consolidando na estrutura de poder e de importância dos países no âmbito global. Os emergentes, entre os quais os BRICs, têm assumido importância cada vez maior nessa estrutura, passando a impactar as relações econômicas mundiais. A China, em especial, tem chamado a atenção de governos, empresários, acadêmicos e mídia do mundo todo, devido ao seu crescimento e aumento de sua inserção internacional. Todavia, essa maior atenção não leva necessariamente à tomada de ação para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que a ascensão do país asiático pode oferecer.

No Brasil, particularmente, alguns fatos simples revelam uma discordância entre discursos e ação estratégica organizada. Nos últimos anos, a importância da China na balança comercial brasileira tem aumentado de forma acelerada. De apenas US\$ 1,541 bilhões, em 1999, a corrente comercial com o país chegou a US\$ 36,447 bilhões, em 2008 – um crescimento de mais de 2.000% em apenas dez anos. Esse aumento da corrente comercial não repercutiu, todavia, em mais investimentos recíprocos entre os dois países. Segundo o Banco Central do Brasil, os investimentos brasileiros na China não ultrapassaram, em 2007, a cifra de US\$ 86 milhões, de um total de US\$ 103,923 bilhões de investimentos brasileiros no exterior, o que representa menos de 1%. Esses números não são compatíveis com a importância que ambos os países vêm adquirindo na economia mundial, nem com o nível de suas relações comerciais.

Se no mundo globalizado as vantagens competitivas dos países são, cada vez mais, baseadas nas competências de suas empresas, a ascensão dos países emergentes como receptores e promotores de investimentos externos diretos é um dos fatores de dinamismo e sustentabilidade de seu desenvolvimento. Diante de um quadro no qual a grande parte das maiores empresas do mundo já mantém operações na China, é no mínimo estranho que as maiores empresas brasileiras, cuja internacionalização tem sido tema de diversos estudos, ainda façam investimentos tão tímidos no país asiático. E mais, isso pode representar uma perda de vantagem competitiva do Brasil no âmbito mundial.

As relações econômicas entre os dois países não são discrepantes apenas quando se analisam intercâmbios comerciais em relação aos investimentos recíprocos, mas também em termos dos produtos que são intercambiados; e esse pode ser um dos fatores explicativos dos baixos

investimentos. O Brasil vende basicamente produtos primários, sendo a soja e o minério de ferro os principais produtos exportados para a China. As importações provenientes desse país são compostas, por sua vez, basicamente de máquinas e equipamentos.

Outro aspecto importante em termos estratégicos é o fato de não existir no Brasil um instituto acadêmico de estudos chineses, que congregue estudiosos não apenas de língua e cultura da China, mas também de sua economia, política e diplomacia. Isso pode ser uma evidência da incapacidade para formar recursos humanos para pensar e executar uma estratégia brasileira para o país asiático. Demonstra também despreparo para suprir as empresas brasileiras com pessoal competente para obter sucesso na China, caso elas se enveredem em negócios naquele país.

A constatação dessas discrepâncias consterna os analistas preocupados com o futuro do Brasil no cenário internacional. Elas deixam transparecer uma falta de estratégia com relação ao país cuja importância cresce rapidamente no cenário mundial. É dessa consternação e da crença na importância de que o país conte com empresas “*national champions*” que nasceu a inquietação por descobrir quais seriam os principais obstáculos enfrentados por empresas brasileiras na China. Numa sociedade na qual a informação se desenvolve e se divulga de forma rápida, acredita-se na sensibilização das empresas, entidades dinâmicas, para a importância de estarem na China. Sua ausência neste país poderia ser decorrência de dificuldades e obstáculos ímpares de operar nele. São essas dificuldades e formas de saná-las ou mitigá-las que esse estudo procura desvendar.

## **1.1 Questões de pesquisa**

Ainda que as características em comum dos países emergentes sejam limitadas, uma vez que possuem línguas, culturas, ambientes de negócios, políticas públicas e determinantes históricos diversos, é inegável admitir sua elevação como protagonistas na nova ordem econômica mundial. Vários fatores caracterizam essa ascensão, desde aqueles meramente relacionados a variáveis populacionais, até as próprias variáveis econômicas, que mostram o papel predominante dos países emergentes como motores do crescimento do planeta.

As tabelas 1 e 2 abaixo ilustram essa ascensão dos BRICs (grupo de países formado por Brasil, Rússia, Índia e China) em termos de crescimento do Produto Interno Bruto, PIB, e dos fluxos e estoques de Investimentos Externos Diretos, IED.

**Tabela 1 – Projeções<sup>1</sup> de crescimento do mundo e regiões/países selecionados**  
(% ano)

|  | 2008       | 2009        | 2010       |
|--|------------|-------------|------------|
| <b>Mundo</b>                                     | <b>3,2</b> | <b>-1,3</b> | <b>1,9</b> |
| <b>Economias Avançadas</b>                       | <b>0,9</b> | <b>-3,8</b> | <b>0,0</b> |
| Estados Unidos                                   | 1,1        | -2,8        | 0,0        |
| Zona do Euro                                     | 0,9        | -4,2        | -0,4       |
| Japão  | -0,6       | -6,2        | 0,5        |
| <b>Economias Emergentes e em Desenvolvimento</b> | <b>6,1</b> | <b>1,6</b>  | <b>4,0</b> |
| Brasil   | 5,1        | -1,3        | 2,2        |
| Rússia   | 5,6        | -6,0        | 0,5        |
| Índia  | 7,3        | 4,5         | 5,6        |
| China  | 9,0        | 6,5         | 7,5        |

Fonte: Fundo Monetário Internacional, World Economic Outlook, Update April 2009 (<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/01/index.htm#ch1box>).

**Tabela 2 – IED: Fluxos e estoque mundiais e por região<sup>2</sup>**  
(US\$ bilhões)

| Região                      | 1990  | 1995  | 2000  | 2005   | 2010   | Crescimento<br>1990-2010<br>(%) |
|-----------------------------|-------|-------|-------|--------|--------|---------------------------------|
| <b>Mundo</b>                |       |       |       |        |        |                                 |
| Fluxos                      | 202   | 340   | 1.410 | 916    | 1.407  | 597                             |
| Estoque                     | 1.789 | 2.766 | 5.803 | 10.130 | 16.560 | 826                             |
| <b>Economias Avançadas</b>  |       |       |       |        |        |                                 |
| Fluxos                      | 164   | 206   | 1.112 | 508    | 979    | 497                             |
| Estoque                     | 1.416 | 2.036 | 3.879 | 6.843  | 11.020 | 678                             |
| <b>Economias Emergentes</b> |       |       |       |        |        |                                 |
| Fluxos                      | 38    | 134   | 298   | 408    | 428    | 1.026                           |
| Estoque                     | 373   | 730   | 1.925 | 3.287  | 5.540  | 1.385                           |

Fonte: UNCTAD, World Investment Report, 2008.

A China, em particular, é responsável por uma parcela relevante do reordenamento econômico mundial, sobre o qual exerce o papel de eixo gravitacional do crescimento (CASTRO, 2008). O país vem também dinamizando sua estrutura produtiva, com a incorporação de novas tecnologias e o desenvolvimento de áreas de ponta. Sua produção e exportações já não se fundamentam em produtos de fabricação trabalho-intensiva, baseados no aproveitamento de baixos custos de mão-de-obra. Atualmente, não apenas essa mão-de-obra tem passado por um processo acelerado de elevação de salários, como o país tem se desenvolvido em outros setores mais vantajosos para o seu desenvolvimento econômico.

A ênfase dada pelos países emergentes às políticas de estreitamento das relações Sul-Sul – entre os próprios países em desenvolvimento – é outro aspecto importante desse

<sup>1</sup> Esses números correspondem a projeções calculadas antes do desenrolar da crise econômica mundial, devendo ser reduzidos nas próximas atualizações.

<sup>2</sup> Idem.

reordenamento econômico mundial. Não apenas a emergência desses países representa um elemento de ameaça e de mutação do mundo a que estão habituados os países dominantes, como também a sua atuação coordenada e de ajuda mútua são capazes de lhes dar ainda mais poder.

Caso se tome como verdadeira a proposição de que, no mundo globalizado, as vantagens competitivas dos países são cada vez mais baseadas nas competências de suas empresas (DUNNING, 1993; STOPFORD, 1994; BLOMSTROM, KOKKO, 1998), a ascensão dos países emergentes como receptores e promotores de investimentos externos diretos é um dos fatores de dinamismo e sustentabilidade de seu desenvolvimento. Antes eles eram apenas receptores dos investimentos dos países desenvolvidos que não eram destinados aos próprios países desenvolvidos, seguindo a sistemática do ciclo de vida internacional do produto de Vernon (1966).

Apenas a partir da década de 1990, com a disseminação dos processos de liberalização e desregulamentação econômicas, as empresas mais competitivas dos países emergentes passaram a se internacionalizar de forma sistemática. O primeiro levantamento dessas empresas, focando seu impacto sobre o ambiente competitivo mundial e suas estratégias de internacionalização, foi preparado pelo *Boston Consulting Group* (BCG) em 2006 (THE BOSTON CONSULTING GROUP, 2006), quando essa empresa de consultoria lançou um estudo que compilava as 100 principais empresas multinacionais sediadas em países emergentes, das quais 44 empresas eram chinesas e 12 eram brasileiras. Seguiram-se à lista da BCG, diversos estudos sobre essas empresas, sobretudo chinesas, indianas e brasileiras.

A China e as empresas internacionais que nela operam são um exemplo muito claro de todos esses fenômenos. Desde que Deng Xiaoping, em 1978, começou a promover a abertura do país ao capital estrangeiro, por meio das Zonas Econômicas Especiais (ZEE), pôde-se observar impactos em âmbito mundial, em termos de reordenamentos produtivos. Eles foram sentidos não apenas por governos estrangeiros, mas também por empresas multinacionais (EMN), dentre as quais muitas se sentiram obrigadas a tomar algum tipo de atitude para se adequar ao novo cenário estratégico. Isto inclui não apenas as EMNs tradicionais, sediadas em países desenvolvidos, mas também aquelas que acabam de surgir como tal, sediadas nos emergentes. No entanto, são imensas as dificuldades que uma empresa estrangeira enfrenta na

China para obter sucesso. Há que se adaptar a instituições e aspectos culturais muito diferentes dos que são comuns em seus países de origem.

O Brasil e suas empresas também sentiram e tem sentido os efeitos dessas transformações ocorridas na China. A participação desse país entre seus principais parceiros comerciais cresceu de tal forma a alcançar a primeira posição a partir de 2009. Isso, à custa de fortes assimetrias em termos de pauta, na medida em que os produtos exportados são majoritariamente básicos, enquanto os importados são manufaturados, especialmente máquinas e equipamentos. Fala-se em uma atitude passiva dos brasileiros, tanto na esfera empresarial, quanto na governamental, com relação à China, o que explicaria tanto o fato de se ter com o país uma pauta de tal modo assimétrica, como o fato de os investimentos recíprocos serem reduzidos, ao passo que esses deveriam se intensificar conforme se estreitam as relações comerciais e políticas.

Segundo dados do Banco Central do Brasil, os investimentos diretos estrangeiros<sup>3</sup> realizados com capital brasileiro no exterior totalizaram, em 2007, US\$ 103,923, dos quais apenas US\$ 86 milhões na China, menos de 1% do total. Esses números não são compatíveis com a importância que ambos os países vêm adquirindo na economia mundial, nem com o nível de suas relações comerciais. Para ilustrar essa afirmação, basta mencionar que, no mesmo ano as relações comerciais entre Brasil e China atingiram o patamar de aproximadamente US\$ 23,370 bilhões (US\$ 10,748 de exportações e US\$ 12,621 de importações).

Ou seja, os níveis do comércio entre Brasil e China são também um indicativo da necessidade do aumento da entrada de IED. Uma atuação competitiva no mercado chinês é de suma importância para manter a competitividade das empresas brasileiras internacionalmente. Isto porque empresas do mundo todo vêm definindo e implantando estratégias específicas para ganhar parcelas daquele mercado – com perspectivas de tornar-se gigantesco – ou têm-se aproveitado dos seus custos de fatores para serem mais competitivas nos mercados onde já fincaram raízes. Um estudo da *China Desk* da KPMG<sup>4</sup> mostra que 80% das 500 maiores empresas do mundo têm operações na China, e afirmam buscar perenidade nesse mercado.

---

<sup>3</sup> Investimentos Diretos no Exterior acima de 10% do capital da companhia estrangeira.

<sup>4</sup> Estudo apresentado por Hsieh Yuan, presidente executivo do *China Desk* no Brasil, durante seminário sobre os efeitos da crise financeira nas economias brasileira e chinesa, organizado pela Câmara Brasil-China de Desenvolvimento Econômico (CBCDE), no dia 11 de novembro de 2008.

Há também estudos tentando demonstrar a existência de uma complementaridade entre as economias brasileira e chinesa (ABREU, 2005), a qual seria coerente com níveis tanto de comércio como de investimentos recíprocos mais elevados que são efetivados. Um exemplo é o caso da infra-estrutura portuária, na qual a China possui elevado *know-how* e o Brasil apresenta fortes deficiências. Investimentos chineses nesse setor no território brasileiro favoreceriam ambos os países, com uma melhora da infra-estrutura exportadora brasileira, que facilitaria o envio de soja, ferro e outros produtos importados pela China.

Diante desse quadro, esta dissertação procura desvendar a veracidade da proposição de que o comportamento do Brasil é passivo diante da China, buscando respostas à seguinte questão:

*Quais as razões da baixa presença de empresas brasileiras e de IED brasileiro na China?*

Uma primeira proposta de explicação para esse questionamento são os fortes obstáculos de ordem cultural e institucional enfrentados pelas empresas brasileiras (bem como por outras empresas estrangeiras) ao planejar e operar na China. Também o papel exercido pelo governo chinês na economia, em particular no setor empresarial, é intenso, exigindo a tomada de posição dos governos dos países que buscam relacionar-se com ele. Essa necessidade de tomada de posição do governo é intensificada na China, embora se trate de um fenômeno mundial.

Desde meados da década de 1980, tem havido uma gradual mudança de papéis dos principais agentes econômicos nacionais e mundiais. Com a intensificação dos processos de liberalização e desregulamentação econômicas, as empresas puderam vislumbrar no mundo como um todo o seu palco de atuação, definindo nele suas estratégias. As maiores entre elas adquiriram grande abrangência internacional e poder financeiro. Isto permite uma negociação mais vantajosa com os governos dos países nos quais atuam, mesmo que, para a efetivação de sua estratégia de tratar o mundo como um único mercado, elas tenham que se adaptar a particularidades de cada um desses países.

Diversos autores propuseram o enfraquecimento do Estado-nação diante da contínua perda de espaço e de poder de negociação para as empresas. Os fundamentos do poder de barganha dos países, baseados em soberania territorial e poder de coerção militar como meio de obter influência econômica, tornaram-se incompatíveis com o novo cenário econômico internacional, caracterizado por processos de liberalização, abertura e desregulamentação

econômica. Outros autores, no entanto, sugerem uma análise sem demasiada influência de perspectivas baseadas no ordenamento político típico do período da guerra fria. Para eles, o poder do Estado não diminuiu, tendo havido na verdade uma modificação dos seus fundamentos (STOPFORD, 1994; DUNNING, 1993; GUEDES, 2003; GILPIN; GILPIN, 2001).

O principal expoente dessa linha de pensamento é Robert Gilpin (GILPIN; GILPIN, 2001), para quem a liberalização comercial depende dos mesmos fatores que é acusada de ter eliminado: a presença de um Estado poderoso provedor dos bens públicos, impossíveis de ser produzidos pelo mercado, como a garantia dos direitos de propriedade, regulação de contratos, sistema jurídico e legal, e oferta de moeda. Tudo isso pode ser feito pelo governo, dentro das fronteiras do país. No âmbito internacional, seria necessária a existência de um *hegemon* que queira e seja capaz de prover esses bens públicos internacionais, como estabilidade financeira e prevalência da lei e da ordem (GRIFFITHS, 2009).

Essa mudança do papel do Estado tem como efeito uma grande alteração nas próprias análises de relações internacionais contemporâneas. Passa a ser necessária a inclusão de instituições não governamentais, em especial grandes corporações multinacionais, no conceito de interdependência (GUEDES, 2003). Este conceito era concebido, anteriormente, apenas com referência aos relacionamentos entre os Estados-Nação, alegando que os fenômenos que tivessem lugar em um país acarretariam impactos, positivos ou negativos, nos diversos países com os quais ele se relacionasse (Huntington, 1991, *apud* GUEDES, 2003). No contexto econômico atual, as grandes empresas multinacionais também fazem parte desse quadro de inter-relações, ou seja, suas decisões podem ter impactos sobre países, e vice-versa.

Dessa forma, os governos não teriam perdido importância; eles apenas teriam passado de uma posição de entes soberanos, que se digladiam por poder e prestígio diante de seus “concorrentes”, para a de parceiros e defensores de suas empresas nacionais no cenário mundial, no qual competitividade é uma exigência. Diante desse novo contexto, surge o conceito de diplomacia triangular, em que as relações internacionais ocorrem em três vertentes, cada uma representando uma face de um triângulo de relacionamentos: entre Estados, entre organizações e Estados, e entre as próprias organizações. A capacidade de gerenciar essas três modalidades de relações é um importante elemento para o sucesso internacional das empresas, bem como para a economia dos países.

A consideração desses aspectos, tanto por parte das empresas como dos governos, ainda não é, entretanto, amplamente difundida. No que se refere, especificamente, ao apoio a empresas multinacionais por parte dos governos, há tanto casos de sucesso, de países que compreenderam os benefícios possivelmente decorrentes desse apoio – ou pelo menos, os prejuízos decorrentes da abstenção –, como de insucesso daqueles que não souberam enxergar a nova realidade e perderam preciosas chances de ganhar vantagens competitivas<sup>5</sup>. Também, do lado das empresas, há aquelas que tentaram compreender e se adaptar a diferenças culturais e institucionais entre os países e regiões do globo, e as que apenas replicaram suas operações em países estrangeiros, muitas vezes sem sucesso.

Pressupõe-se que a ascensão da China como grande *player* internacional e as particularidades da atuação no seu território resultam em dificuldades para empresas brasileiras com pretensões de operar nesse país. Talvez a atuação do governo brasileiro seja insatisfatória no que se refere ao papel de apoiador das empresas nacionais na superação de algumas das dificuldades enfrentadas em comparação a outros países cujas empresas têm tido mais sucesso na China. Dessa forma, as fortes diferenças culturais e barreiras institucionais, somadas a uma “fraca” atuação governamental poderiam ser os fatores explicativos dos baixos fluxos de IED brasileiros na China. Deriva desse questionamento a seguinte sub-questão de pesquisa:

*Qual o papel do governo brasileiro junto às empresas brasileiras com operações na China?*

## **1.2 Objetivos**

De forma a responder às questões propostas acima, estabeleceu-se como objetivo da dissertação a identificação dos fatores explicativos da baixa presença das empresas brasileiras na China. Esse objetivo geral pode ser segmentado em quatro objetivos específicos:

- 1) Identificar empresas brasileiras com operações na China, suas motivações e modo de entrada no país;
- 2) Analisar o quadro institucional e cultural chinês em seus aspectos que influenciam os negócios de empresas multinacionais, identificando peculiaridades da atuação empresarial na China;

---

<sup>5</sup> Exemplos de caso de sucesso de apoio à internacionalização de empresas são encontrados, sobretudo, nos países asiáticos, conforme será melhor detalhado em outros capítulos dessa dissertação.

- 3) Identificar as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas brasileiras na China e mecanismos utilizados para minimizá-los ou saná-los;
- 4) Avaliar a atuação do governo brasileiro junto às empresas brasileiras na China à luz das teorias sobre relações governo-empresas e das opiniões dos agentes envolvidos, buscando avaliar em que medida ela representa uma vantagem ou desvantagem para as empresas brasileiras na China.

### **1.3 Justificativa**

Diante do cenário apresentado, o estudo dos processos de internacionalização de empresas brasileiras na China e a identificação das dificuldades por elas enfrentadas permitirão extrair valiosas lições para as empresas que ainda planejem operar neste país asiático. A análise do papel do governo no fortalecimento competitivo de suas empresas nacionais no exterior tem uma utilidade prática intrínseca. O bom entendimento desse papel poderá servir de base para seu melhoramento, de maneira a permitir uma maior influência na obtenção de vantagens competitivas no país de destino.

Conforme será argumentado nos capítulos posteriores desta dissertação, empresas nacionais fortes são muito importantes para a competitividade de seus países de origem e devem, portanto, ser estimuladas. Além disso, os relacionamentos empresariais entre os países emergentes são vitais para o seu desenvolvimento e aumento do poder de barganha frente os países desenvolvidos. O conhecimento das semelhanças e/ou diferenças nos ambientes de negócios, além de bons relacionamentos políticos, pode impactar fortemente os resultados empresariais. Assim, o papel dos governos tem passado por mudanças expressivas. Eles têm assumido uma posição cada vez mais de parceiros e defensores de suas empresas nacionais, as quais são a fonte e repositório de competitividade e de vantagens competitivas. O bom desempenho desse papel do governo, por meio de políticas públicas eficientes poderia gerar ganhos com o processo de internacionalização, tanto do âmbito da firma como no do bem-estar dos países de origem e de destino.

Diante de todos esses aspectos, é natural se indagar a respeito das razões dos reduzidos investimentos brasileiros na China, um dos países que mais atraem a atenção dos formuladores de políticas públicas no mundo todo. Apesar dos diversos argumentos no sentido de que o Brasil tem uma postura passiva com relação à China, esta já ocupa a primeira

posição entre os seus principais parceiros comerciais. Cabe, portanto, uma análise mais acurada para identificar os fatores por trás dos baixos investimentos.

Teoricamente, a temática das relações do governo com as empresas no processo de internacionalização tem sido pouco estudada de forma explícita ou como eixo principal de análise. Embora a questão da distância cultural seja muito explorada por autores da área de negócios internacionais, notadamente da escola de Uppsala, há poucos estudos de caso comparativos entre modelos de negócios de países, em especial, estudos sobre aspectos culturais e institucionais chineses que possam afetar ou dificultar os negócios de empresas brasileiras no país.

Esta dissertação contribui com a área de administração estratégica e de negócios internacionais por meio de tais análises e da identificação de interfaces entre quatro grupos principais de teorias: as teorias de internacionalização de empresas e emissão de IED (motivações e dificuldades); a dos aspectos culturais e institucionais intervenientes no sucesso de empresas multinacionais em território estrangeiro; as teorias das relações entre governos e empresas no processo de internacionalização e, por fim, dos estudos sobre multinacionais brasileiras.

A formulação das proposições teóricas para investigar os fatores explicativos do baixo montante de investimentos brasileiros na China e o papel do governo nesse desempenho provém de duas análises complementares. Primeiramente, um levantamento e análise da literatura existente sobre impulsionadores e motivações da internacionalização de empresas, das formas de relacionamento entre governo e empresas no mundo contemporâneo e do ambiente cultural e institucional chinês e suas implicações sobre os negócios. Em seguida, uma análise de caráter mais empírico dos interesses das empresas brasileiras na China.

Esta dissertação está organizada em mais oito capítulos, além dessa introdução. Nos próximos três, discorre-se sobre as teorias norteadoras do estudo empírico. A seguir, no capítulo quinto, são apresentados alguns dados sobre o comércio Brasil-China e potenciais interesses de empresas brasileiras na China. No capítulo sexto, descrevem-se a metodologia de pesquisa e formas de análise dos resultados. O capítulo sétimo apresenta os resultados obtidos no estudo empírico, os quais são analisados comparativamente no capítulo oitavo. Por fim, no último capítulo, apresentam-se as conclusões da pesquisa.

## 2. IED E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Investimentos Estrangeiros Diretos são feitos com o objetivo de obter controle ou participação em operações e mercados do exterior. Este capítulo se interessa pelas motivações e dificuldades das empresas ao investir em países estrangeiros. Na primeira parte serão descritos os fatores impulsionadores da emissão de IED e da internacionalização de empresas. Em seguida, os impactos que esses investimentos podem ter sobre as empresas e os países envolvidos. Na terceira parte, será apresentado mais detalhadamente o fator competitividade como facilitador ou obstáculo aos investimentos. Será também apresentada uma breve comparação entre Brasil e China. Por fim, as dificuldades enfrentadas pelas empresas quando empreendem um projeto de internacionalização serão discutidas.

### 2.1 Motivações dos Investimentos Externos Diretos

O montante de emissões de IED de um país depende de vários fatores, incluindo seu grau de desenvolvimento econômico, o ambiente proporcionado para estimular a formação de ativos de propriedade e as características da oferta doméstica (IGLESIAS; VEIGA, 2002). Um ambiente econômico competitivo tanto estimula a saída de IED, já que as empresas nacionais têm mais vantagens competitivas próprias, como atrai investimentos do exterior, na medida em que reduz incertezas. Além disso, as condições de competitividade local do país receptor influenciam tanto a ocorrência como a intensidade das externalidades positivas, que podem ser ocasionadas pela atuação de empresas multinacionais, EMNs (BLOMSTRÖM; KOKKO, 1998).

Uma tipologia de investimentos diretos no exterior foi desenvolvida por Dunning (1993b, 1998), que os classificou em quatro modalidades de acordo com os fatores que as empresas vão buscar no exterior: *market seeking*, *resource seeking*, *efficiency seeking* e *strategic assets seeking*. Este autor também fez uma análise de cada um desses tipos de investimento de acordo com as vantagens de propriedade, localização e internalização<sup>6</sup> características a cada um deles.

---

<sup>6</sup> Vantagens de propriedade são ativos dos quais a empresa mesma dispõe, tanto tangíveis como intangíveis, e que permitem e impulsionam sua internacionalização. As vantagens de localização são próprias do país receptor da EMN, e explicam a escolha da localização do IED. Por fim, as vantagens de internalização determinam a forma de investimento (escritório de representação comercial, licenciamento, montagem de fábricas, entre outros).

As empresas com estratégia *resource-seeking* se internacionalizam para buscar no exterior recursos específicos a um custo menor relativamente ao país de origem. Esses recursos podem ser físicos, como matérias-primas e produtos agrícolas; força de trabalho não qualificada ou semi-qualificada a custos reduzidos; ou capacidade tecnológica, conhecimentos de marketing e habilidades organizacionais (DUNNING, 1993b).

As empresas com estratégia *market-seeking* investem em um país ou região particular a fim de suprir o mercado consumidor dessa localização. As razões para esse tipo de investimento vão além do tamanho e do nível de crescimento do mercado. É possível que os principais fornecedores ou consumidores da empresa tenham se internacionalizado, obrigando a empresa a segui-los. Os investimentos podem também decorrer da necessidade de adaptar os produtos aos padrões locais, ou de reduzir custos de produção ou transação por meio da fabricação próxima aos consumidores. Também pode decorrer da localização dos concorrentes da empresa num determinado mercado, obrigando-a a também se internacionalizar a fim de manter seu nível de competitividade. Segundo Dunning (*op. cit.*), as empresas com esse tipo de estratégia tendem a tratar suas operações no exterior como unidades de negócios independentes, em vez de elo de uma cadeia de adição de valor.

A motivação dos investimentos *efficiency-seeking* é a racionalização do processo de produção, distribuição e marketing por meio de uma estrutura de governança comum e da construção de sinergias entre as operações nos diversos países nos quais a empresa atue. Esse tipo de estratégia decorre de vantagens advindas de diferenças de custos dos fatores de produção entre os países e de economias de escala e escopo das empresas (*ibidem*).

Por último, os investimentos *strategic asset-seeking* são aqueles que decorrem de uma tentativa da empresa de promover seus objetivos estratégicos por meio do desenvolvimento de sua competitividade internacional. Eles são, nesse sentido, muito similares aos *efficiency-seeking*, diferindo desses, no entanto, pela definição prévia dos ativos estratégicos necessários à manutenção da competitividade internacional da empresa antes do investimento.

Uma classificação similar foi utilizada por Frischtak (2008), o qual afirma existir uma série de fatores que impulsionam a emissão de IED nos países, cada um correspondendo a uma determinada resposta estratégica. O quadro 1 mostra uma relação desses fatores de impulsão e a resposta estratégica correspondente. É possível visualizar também a correspondência entre

as duas classificações. A cada um dos fatores de impulsão mencionados por Frischtak corresponde um item de busca da classificação de Dunning.

**Quadro 1 - IED: Fatores de impulsão e resposta empresarial**

| Fatores de Impulsão                        | Resposta Estratégica Empresarial                  | Classificação de Dunning        |
|--|---|---------------------------------|
| Mercados Limitados e/ou mais competitivos  | Acesso a Novos Mercados                           | <i>Market seeking</i>           |
| Custos Crescentes                          | Procura de Plataformas mais Eficientes            | <i>Efficiency seeking</i>       |
| Escassez de Recursos Naturais              | Incorporação de Novas Fontes de Recursos          | <i>Resource seeking</i>         |
| <i>Gaps</i> em Ativos Estratégicos Criados | Aquisição de Ativos Existentes em Outras Empresas | <i>Strategic assets seeking</i> |

Fonte: adaptado de Frischtak (2008) e Dunning (1998).

Assim, a emissão de IED seria uma forma de buscar, no exterior, vantagens de difícil obtenção no ambiente doméstico, sejam mercados, recursos, ativos estratégicos ou formas de reduzir os custos. Além dos fatores indicados, Coutinho, Hiratuka e Sabatini (2008) mencionam o aproveitamento de oportunidades decorrentes do processo de liberalização ou de privatização em outros mercados como importantes motivadores da internacionalização. Também é indicado por esses autores para o caso brasileiro, a preocupação de aumentar a competitividade internacional.

Uma vez tomada a decisão de se internacionalizar, resta à empresa decidir-se quanto à forma de entrada no mercado estrangeiro. Essa entrada pode ser feita por meio de um escritório de representação, escritório comercial, *joint venture*, JV, com empresa do país receptor ou outra empresa estrangeira, construção de uma fábrica com controle integral do capital, entre outros. A escolha por cada um desses modos de entrada depende de vários critérios, relacionados não apenas às motivações da internacionalização, como também ao setor de atuação da empresa e sua cultura organizacional, entre outros.

No caso das grandes empresas brasileiras, em geral, há preferência pela internacionalização com controle integral do capital (ROCHA *et al.*, 2007), seja por aquisição ou construção de novas unidades produtivas. Isto se deve, muitas vezes, mais a aspectos culturais do empresariado brasileiro do que a uma análise dos custos e benefícios potenciais. Quanto às empresas cuja maior vantagem comparativa seja recursos naturais do país de origem, em geral, a internacionalização se dá por meio da instalação de escritórios de representação. Esta escolha decorre da principal intenção dessas empresas no mercado externo: garantir a venda

dos artigos produzidos no país de origem. Na China, no entanto, em alguns setores, é exigida a entrada em JV com empresas chinesas; um modo de entrada com características muito particulares em termos de motivações, vantagens e riscos.

Quando uma empresa opta pela constituição de um JV no exterior, ela busca reduzir seus riscos, trocar tecnologias complementares, enfrentar a competição do mercado de destino, enfrentar o protecionismo do governo do país de destino, ganhar acesso ao mercado estrangeiro, entre outros (TAYEB, 2005). Apesar dessas possíveis vantagens, as JVs internacionais estão também sujeitas a muitos problemas. Harrington (1988, *apud* TAYEB, 2005) aponta como falhas comuns o não entendimento entre os parceiros, o desaparecimento do mercado, o não cumprimento de promessas, a incapacidade de trabalhar em equipe etc.

Especificamente sobre JVs internacionais na China, o estudo de Yager *et al.* (1994 *apud* TAYEB, 2005) mostrou que aquelas que obtêm sucessos são justamente as que analisaram detalhadamente o nível de complexidade envolvido no projeto e o tempo necessário para o seu funcionamento. Esses autores propõem alguns fatores-chave de sucesso das JVs no país: escolha cuidadosa dos parceiros chineses; expatriados que conheçam a China e tenham sensibilidade para a cultura chinesa; especificação da forma de cumprir tarefas e controles por meio de observação e regras de conduta; provisão de incentivos ligados ao desempenho específico; treinamento extensivo não apenas sobre aspectos técnicos, mas também sobre hábitos e ética de trabalho; criação de uma cultura de trabalho produtiva (desde o design físico até a limpeza); capacidade de lidar com contingências de todos os tipos, sobretudo de se manter calmo diante de adversidades; gestores com experiência internacional e compreensão intercultural; paciência e tolerância para ambiguidade.

## **2.2 Impactos dos Investimentos Externos Diretos**

Os limitantes e vantagens dos investimentos estrangeiros não afetam apenas as empresas, mas também os países envolvidos. Esses impactos foram extensamente analisados, merecendo destaque os efeitos de *spillover* (transbordamento) da atividade das EMNs sobre as empresas locais, e os efeitos sobre emprego, exportações e desenvolvimento tecnológico. Blomström e Kokko (1998) identificaram nos estudos discutidos em seu artigo de 1998, alguns efeitos positivos da atuação de EMNs sobre o país receptor, destacando:

1. Contribuição à eficiência, por meio da eliminação de gargalos de oferta devido à maior presença estrangeira;
2. Introdução de novo *know-how*, demonstrando novas tecnologias e treinando os trabalhadores que depois poderão ser empregados em empresas locais;
3. Eliminação de monopólios e estímulos à competição e à eficiência<sup>7</sup>;
4. Transferência de técnicas de auditoria e controle de qualidade;
5. Estímulos à melhoria das técnicas de gestão das empresas locais, tendo por *benchmark* a EMN.

Para os autores, a partir desses resultados, pode-se perceber a existência de quatro modalidades de efeitos da atuação de empresas multinacionais sobre os países receptores: transferências de competências e recursos nas relações entre EMNs e firmas locais; treinamento de trabalhadores locais por filiais de EMNs; efeitos de demonstração e de competição; e efeitos sobre a estrutura industrial.

Os ganhos das ligações com EMNs ocorrem quando estas possuem conhecimentos superiores, que possam ser absorvidos com custos menores que os benefícios (*Ibidem*). Esse tipo de absorção de conhecimentos pode ser verificado tanto nas firmas fornecedoras das EMNs, como nas consumidoras. Esses efeitos dependem do tamanho do mercado do país receptor, das regulamentações, das capacitações tecnológicas das firmas locais e do segmento da cadeia de valor da EMN desempenhado no país receptor. Se a produção for voltada para a exportação, há tendência de que a maior parte dos fornecedores sejam estrangeiros. No entanto, em qualquer caso, a participação das firmas locais tende a crescer com o tempo.

O treinamento dos trabalhadores efetuado pelas EMNs é especialmente importante nos países em desenvolvimento, onde, em geral, a educação formal generalizada é mais fraca. A apropriação do conhecimento se dá por meio de mudanças de emprego dos trabalhadores treinados. Quando eles são contratados por uma empresa local, é possível que utilizem conhecimentos e competências adquiridas na EMN, com ganhos de eficiência para a nova

---

<sup>7</sup> Esse efeito, no entanto, pode também ser observado no sentido inverso, uma vez que, dependendo da força e das respostas estratégicas das firmas locais, a atuação da EMN pode levar à criação de uma estrutura mais monopolística.

empresa. Quanto aos efeitos de demonstração e de competição, a entrada de uma EMN no mercado doméstico pode representar um estímulo ao aumento da competitividade das empresas locais. Além disso, essas empresas seriam favorecidas pela convivência com as EMNs, caso elas possuam tecnologias e habilidades organizacionais e de gestão mais evoluídas.

Já os efeitos sobre a estrutura industrial podem ter duas formas diferentes. Em primeiro lugar, a EMN pode aumentar a concorrência, pois representa um ator a mais no cenário competitivo do setor. Por outro lado, caso sua entrada se dê num setor de empresas competitivamente débeis ou com tendência à oligopolização, a entrada da EMN pode levar a uma maior concentração ou à constituição de barreiras de entrada a novos atores.

Coutinho, Hiratuka e Sabatini (*op. cit.*) afirmam que os investimentos no exterior são “parte intrínseca e, possivelmente, um dos motores do dinamismo do [...] desenvolvimento” (*Ibidem*, p. 63) dos países de origem, especialmente os emergentes. Os benefícios viriam da possibilidade de a empresa participar ativamente, como *global player*, das cadeias produtivas globais. A internacionalização da empresa contribuiria também para a economia do país de origem, desenvolvendo a estrutura produtiva e tornando mais robusta a sua posição externa.

Outra explicação para tais efeitos positivos seria a existência de *spillovers*<sup>8</sup> da atuação das EMNs, tanto de produtividade como de mercado (BLOMSTRÖM; KOKKO, *op. cit.*). Os primeiros ocorrem, por exemplo, quando uma firma investe em um *cluster* tecnológico no exterior onde haja as mais modernas tecnologias da área, as quais serão mais facilmente apreendidas por meio do IED. Possivelmente, após a sua internacionalização, a empresa passe a se especializar em determinado segmento da cadeia de valor produtiva em cada país. Nesse caso, a tendência é que o país de origem guarde a produção dos itens intermediários, ficando a “montagem” em países de menor custo de mão-de-obra<sup>9</sup>.

Os *spillovers* de mercado, por sua vez, ocorrem quando a internacionalização de uma empresa leva à aprendizagem sobre o mercado externo podendo ser aproveitada por outras empresas nacionais de sua cadeia de valor, concorrentes, ou participantes das mesmas associações de

---

<sup>8</sup> Trata-se de uma forma de externalidade, que pode ser tanto positiva como negativa, a depender de condições específicas.

<sup>9</sup> Nesse caso, pode haver também um *spillover* negativo se a internacionalização se der em um país mais desenvolvido tecnologicamente, sendo provável que as fases de maior agregação de valor passem para esse país, exceto que a internacionalização vise aprender novas tecnologias a fim de implantá-las no país de origem da EMN (BLOMSTRÖM; KOKKO, 1998).

classe da empresa internacionalizada. Iglesias e Veiga (2002) acrescentam mais uma forma de *spillover* de mercado, atuante sobre a balança comercial, por meio do aumento das exportações, a depender das características do produto exportado, do destino e do tipo de investimento. Caso o investimento vise o mercado estrangeiro ou ganhos de eficiência na gestão da divisão do trabalho internamente à empresa, certamente haverá ganhos em termos de exportações. No entanto, os investimentos *resource seeking* tendem a aumentar as importações, bem como os investimentos *market seeking* que tendam a substituir precedentes exportações do país emissor ou de terceiros países.

A internacionalização de uma empresa pode levar também a benefícios de seus fornecedores no país de origem, caso eles também devam se adaptar às condições do produto exigido no país destinatário. Além disso, é possível que esses fornecedores sejam “carregados” até os países para os quais a empresa compradora se internacionaliza. Nesse caso, eles também tomarão parte de todos os benefícios de uma EMN: possibilidades de absorção de tecnologias, acesso a mercados, treinamento de funcionários no exterior, entre outros.

Vários autores mencionam a possibilidade de que os impactos do IED sobre os empregos do país de origem sejam positivos, pois há efeitos indiretos da maior produtividade das empresas devido à internacionalização. Esta pode levar a uma “maior capacidade de exportação e [a]o fortalecimento financeiro da empresa”, que poderiam, por sua vez, gerar mais investimentos no país de origem e, conseqüentemente mais empregos (COUTINHO *et al.*, *op. cit.*). Os IED têm também repercussão sobre a balança de pagamentos, na medida em que os lucros apreendidos no exterior são repatriados.

Por outro lado, permanecem na literatura afirmações de que o IED causaria uma redução de exportações e de empregos. Há ainda argumentos com relação a uma possível transferência de conhecimentos do país para o exterior, redução da arrecadação tributária e menor taxa de investimentos na economia local. Na tentativa de mostrar a desatualização destas críticas, ou a desconsideração de alguns fatores importantes, o argumento de Iglesias e Veiga (2002) vai ao encontro daquele de Dunning (1993), afirmando que, hoje, a concorrência internacional faz dos IED mais uma necessidade do que uma escolha. Sua ausência poderia implicar perdas de competitividade e, por conseqüência, de empregos e exportações. Além disso, mesmo substituindo exportações do país de origem, uma subsidiária pode importar outros bens e

serviços dele. Frente a esses argumentos, os governos deveriam, pelo menos, não inibir a emissão de IED.

Diante de todas essas teorias e metodologias analíticas, nessa dissertação, buscou-se conjugar os diversos argumentos teóricos de forma a obter um arcabouço explicativo das motivações da emissão de IED e de seus impactos nos países envolvidos, tanto o emissor como o receptor dos investimentos. Serão utilizados os fatores de impulsão de IED de Frischtak (2008), pois eles incluem todas as modalidades também consideradas por Dunning, e permitem fazer uma análise mais dinâmica da interação entre esses fatores e a resposta estratégica empresarial, conforme o quadro 2 (acima). Será acrescentado como quinto tipo de motivação de internacionalização os aspectos contingenciais criados nos países de destino dos investimentos, seguindo o raciocínio de Coutinho *et al* (2008), porém levando em todo tipo de contingência, e não apenas oportunidades contingenciais.

### **2.3 O fator competitividade e sua mensuração**

A competitividade tem sido considerada por diversos autores como fator determinante da internacionalização de empresas, tanto motivação como causa do sucesso ou fracasso do processo. São importantes tanto a competitividade do país de origem como daquele que receberá os investimentos da empresa multinacional. Michael Porter (1999) mostrou, em *A vantagem competitiva das nações*, as imbricações entre a competitividade das empresas e de seu país de origem. Outros autores (FRISHTAK, 2008; VIETOR, 2007; COUTINHO *et al.*, 2008) enfatizaram o papel do ambiente político-econômico-institucional de um determinado país ou região para a competitividade das empresas nele instaladas.

É importante a atuação do governo proporcionando infra-estrutura adequada, instituições funcionais, economia e política estáveis, entre outros fatores, para que as empresas pudessem se concentrar em suas atividades essenciais, atingindo níveis elevados de competitividade. Com essa visão, foram criados alguns métodos para medir a competitividade de países e de empresas, como os índices do Fórum Econômico Mundial (WEF) e do Banco Mundial, os quais têm evoluído de forma a considerar um número crescente de variáveis.

### 2.3.1 O *Global Competitiveness Index* do Fórum Econômico Mundial

Concebendo competitividade nacional como um conjunto de fatores, políticas e instituições determinantes do nível de produtividade de um país (SALA-I-MARTIN, 2008), o WEF propõe um modelo de mensuração por meio de seu *Global Competitiveness Index*<sup>10</sup>, GCI. Os formuladores desse índice acreditam que a competitividade sustentável está baseada na produtividade que as empresas podem atingir, dadas as condições por elas enfrentadas na economia.

Na constituição do GCI, o WEF leva em consideração o fato de a competitividade não provir apenas de aspectos macroeconômicos, mas também de toda uma série de características ligadas ao ambiente institucional, educação, evolução da renda *per capita*, entre outros. Há vários indicadores para os diversos aspectos da competitividade tratados pelo relatório, todos normalizados numa escala de 1 a 7, de forma a alinhá-los aos resultados do *survey* aplicado a executivos a fim de colher suas opiniões. Nesse *survey*, os respondentes devem classificar 15 fatores que dificultam os negócios no país: instabilidade / golpes de governo, saúde pública deficiente, crimes e roubos, regulação de impostos, oferta inadequada de infra-estrutura, nível de impostos, leis trabalhistas restritivas, burocracia governamental ineficiente, corrupção, força de trabalho inadequadamente educada, acesso a financiamento, instabilidade de políticas, regulação de câmbio, ética de trabalho deficiente dos trabalhadores locais, e inflação.

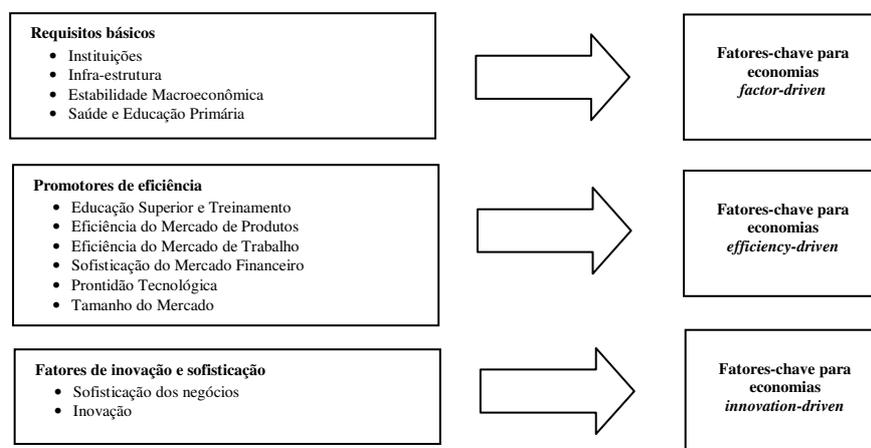
O índice apresenta uma visão geral dos principais promotores de produtividade e competitividade, agrupando os diversos indicadores em 12 pilares, conforme explicitado na figura 1. Ele é construído de tal forma que os indicadores isoladamente não dizem muito sobre a competitividade do país, sendo necessário observá-los em suas interconexões, calculadas por meio da ponderação dos resultados obtidos nos diversos indicadores.

Anualmente, aproximadamente 135 países são ranqueados segundo esse índice. Para isso, eles são classificados em três diferentes estágios de competitividade: o estágio *factor-driven*; o *efficiency-driven*; e o *innovation-driven*, cada um repercutindo em graus diferentes de complexidade da economia e representando o nível de desenvolvimento econômico. Essa divisão provém do fato de que os indicadores específicos serão mais ou menos importantes de acordo com o estágio de desenvolvimento do país analisado. Para cada um dos três estágios é

---

<sup>10</sup> Mais informações sobre o índice, incluindo países analisados e critérios, podem ser obtidas no seguinte sítio de internet: <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm>.

possível calcular um subíndice, cujos pesos podem variar de acordo com sua influência em países pertencentes a cada uma das três categorias econômicas.



**Figura 1 – Global Competitiveness Index: composição dos três subíndices**

Fonte: baseado em SALA-I-MARTIN (2008).

A posição dos países em cada uma dessas três categorias, bem como suas pontuações em alguns dos indicadores que compõem o índice geral, é um importante elemento para antever alguns dos aspectos explicativos da internacionalização de empresas originadas ou com destino nesses países.

Nos últimos anos, a China tem sido classificada, sistematicamente, à frente do Brasil de acordo com o GCI, conforme a tabela 3:

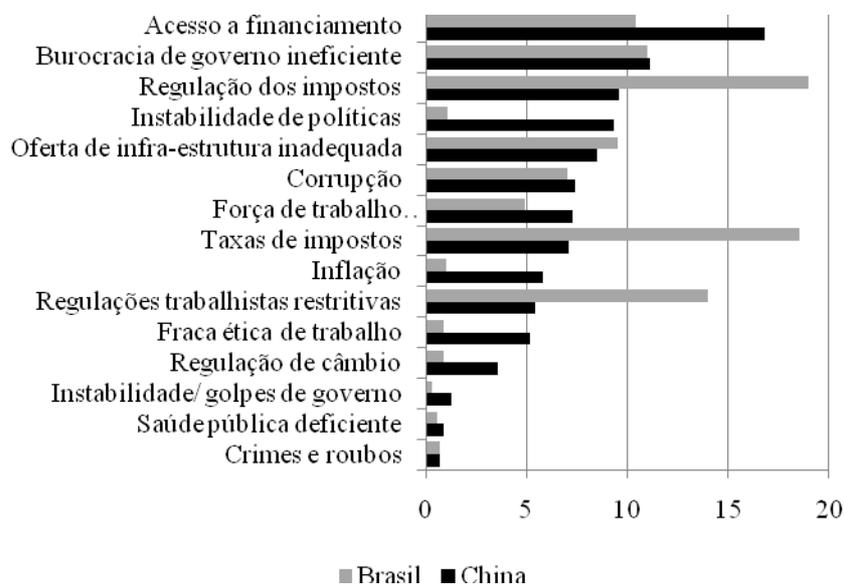
**Tabela 3 – Brasil e China: rankings GCI (2001-2009)**

| <b>Ranking</b> | <b>Brasil</b> | <b>China</b> |
|----------------|---------------|--------------|
| 2001/02        | 44            | 39           |
| 2002/03        | 45            | 38           |
| 2003/04        | 54            | 44           |
| 2004/05        | 57            | 46           |
| 2005/06        | 65            | 49           |
| 2006/07        | 66            | 34           |
| 2007/08        | 72            | 34           |
| 2008/09        | 64            | 30           |
| 2009/10        | 56            | 29           |

Fonte: <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/index.htm>  
(última visita em 24 de setembro de 2009).

Não apenas o Brasil está abaixo da China em termos de competitividade, desde 2001, como também a classificação do país tem caído, ao passo que a China tem assumido posições cada

vez mais elevadas<sup>11</sup>. Esse simples fato, no entanto, não revela muita informação sobre as causas do desnível competitivo. O gráfico 1 traz algumas pistas, por meio dos resultados do *survey* aplicado pela equipe elaboradora do GCI a executivos dos dois países, questionados sobre os fatores que mais dificultam seus negócios.



**Gráfico 1 – Global Competitiveness Index: opinião dos executivos sobre negócios no Brasil e na China**

Fonte: <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/index.htm> (última visita em 24 de setembro de 2009).

Entre as principais dificuldades apontadas pelos executivos na China estão: acesso a financiamento, burocracia governamental ineficiente, regulação de impostos, instabilidade de políticas, oferta de infra-estrutura inadequada e corrupção. Entre as apontadas pelos brasileiros: regulação de impostos, taxas de impostos, regulação de trabalho restritiva, burocracia governamental ineficiente, acesso a financiamento e oferta de infra-estrutura inadequada. Sobretudo no que diz respeito à infra-estrutura e regulação trabalhista, os impactos sobre os negócios são diretos e intensos. Pode-se imaginar uma maior atratividade de negócios na China, uma vez que o nível de impostos e o mercado de trabalho são percebidos como sendo menos restritivos pelos executivos.

Também há aspectos estruturais que podem explicar a prevalência de cada uma dessas dificuldades para fazer negócios. A China, contando com uma força de trabalho muito

<sup>11</sup> Deve-se atentar que o número de países analisados não é homogêneo em todas as edições do índice.

numerosa, cerca de sete vezes maior que a do Brasil, e com uma renda *per capita* inferior, pôde auferir benefícios de curto prazo provenientes da atração de capital estrangeiro em busca dos baixos custos de sua mão-de-obra. A tabela 4 permite visualizar essas diferenças em termos econômicos e demográficos entre os dois países. Pode-se perceber que, a despeito da população mais numerosa e do PIB mais elevado, a China ainda apresenta um PIB *per capita* três vezes menor que o brasileiro.

**Tabela 4 - Brasil vs China: indicadores demográficos e econômicos**

|                                    | <b>Brasil</b> | <b>China</b> | <b>China/Brasil</b> |
|------------------------------------|---------------|--------------|---------------------|
| População (milhões), 2008          | 194,2         | 1.336,3      | 6,88                |
| PIB (US\$ bilhões), 2007           | 1.572,8       | 4.401,6      | 2,80                |
| PIB <i>per capita</i> (US\$), 2007 | 8.197,4       | 3.315,3      | 0,40                |
| PIB PPP (% do PIB mundial)         | 2,86          | 11,40        | ...                 |

Fonte: Baseado em World Economic Forum (2009).

Ao se comparar Brasil e China com relação aos 12 pilares da competitividade, foram obtidos os resultados apresentados na tabela 5. Deve-se lembrar, no entanto, que cada uma das categorias que compõem os pilares de competitividade recebem pesos diferentes nos dois países. A China é classificada como um país em transição entre *factor-driven* e *efficiency-driven*, enquanto o Brasil se classifica entre os países *efficiency-driven*. Os requisitos básicos para competitividade recebem, portanto, uma pontuação mais elevada no caso chinês. De qualquer forma, em alguns casos, as diferenças entre os países são marcantes, tanto em termos da posição no *ranking*, como da pontuação obtida nos pilares.

**Tabela 5 - Brasil vs China: classificação (entre 133 países) nos 12 pilares do GCI (2009/2010)**

|   | <b>Brasil</b> | <b>China</b> |
|---|---------------|--------------|
| <b>Requisitos Básicos</b>                 | <b>91</b>     | <b>36</b>    |
| 1.Instituições                            | 93            | 48           |
| 2.Infra-estrutura                         | 74            | 46           |
| 3.Estabilidade Macroeconômica             | 109           | 8            |
| 4.Saúde e Educação Primária               | 79            | 45           |
| <b>Promotores de Eficiência</b>           | <b>42</b>     | <b>32</b>    |
| 5.Educação Superior e Treinamento         | 58            | 61           |
| 6.Eficiência do Mercado de Produtos       | 99            | 42           |
| 7.Eficiência do Mercado de Trabalho       | 80            | 32           |
| 8.Sofisticação do Mercado Financeiro      | 51            | 81           |
| 9.Prontidão Tecnológica                   | 46            | 79           |
| 10.Tamanho do Mercado                     | 10            | 2            |
| <b>Fatores de Inovação e Sofisticação</b> | <b>38</b>     | <b>29</b>    |
| 11.Sofisticação dos Negócios              | 32            | 38           |
| 12.Inovação                               | 43            | 26           |

Fonte: World Economic Forum (2008; 2008a).

Vários desses pilares são úteis para comparar o Brasil e a China em termos de competitividade para a atuação e formação de EMNS. Dados os objetivos dessa dissertação, serão focados na análise que segue os pilares (1) Instituições, (2) Infra-estrutura, (3) Estabilidade Macroeconômica, (6) Eficiência do Mercado de Produtos, (7) Eficiência do Mercado de Trabalho, (8) Sofisticação do Mercado Financeiro, (9) Prontidão Tecnológica, e (10) Tamanho do Mercado. Nestes, o Brasil encontra-se em posição inferior à da China, salvo em Prontidão Tecnológica e Sofisticação do Mercado Financeiro.

Assim, segundo dados disponíveis no relatório anual do World Economic Forum (2009), ao analisar os atributos que formam esses indicadores, percebe-se, no primeiro caso, Prontidão Tecnológica, que a China está à frente do Brasil apenas em quantidade de assinantes de internet banda larga. No segundo caso, Sofisticação do Mercado Financeiro, apenas em disponibilidade de *venture capital* e índice de direitos legais.

Nos outros pilares, há prevalência da China na maioria dos indicadores. Vários deles revelam importantes aspectos explicativos da busca por espaço na China por empresas brasileiras, sobretudo no que se refere ao tamanho do mercado e ao funcionamento dos mercados de trabalho e produtos, além de garantias de estabilidade econômica. Vale destacar que a China tem a sétima maior taxa de poupança entre os países analisados pelo WEF, e uma das melhores razões produtividade/preço do trabalho. Quanto aos indicadores de infra-estrutura, relacionados à qualidade das vias de transporte, eletricidade e telecomunicações, a China está à frente do Brasil salvo em termos de qualidade do suprimento de eletricidade.

Em relação às Instituições, o Brasil apenas encontra-se à frente da China nos indicadores de força da auditoria e padrões de declaração, eficácia dos conselhos de administração e proteção dos interesses dos acionistas minoritários. Destacam-se nesse pilar alguns indicadores nos quais o Brasil se posiciona entre os piores do mundo: desvio de dinheiro público (121), confiança pública nos políticos (127), desperdício nos gastos públicos (129), ônus da regulação pública (132), custos de crime e violência para os negócios (118) e crime organizado (111). A China, apesar de não se encontrar no mesmo patamar dos países mais desenvolvidos do mundo nesses indicadores, está numa posição muito superior à do Brasil, oferecendo aos negócios um ambiente mais competitivo em termos institucionais, de acordo com a análise do WEF. Além disso, o país vem melhorando os seus indicadores ao longo dos

anos, apontando seu interesse de ser um país atrativo para os negócios em todos os setores, não apenas naqueles que usam intensamente a força de trabalho barata do país.

### 2.3.2 O Banco Mundial e o Índice de Facilidade Para Fazer Negócios

O Banco Mundial, com o Índice de Facilidade para Fazer Negócios<sup>12</sup>, propõe uma análise similar de indexação do ambiente institucional de apoio às atividades econômicas dos países, de maneira a sugerir mecanismos de reforma que repercutam numa maior facilidade para fazer negócios. Junto aos resultados quantitativos nos mais diversos indicadores, o Banco lança também anualmente uma análise dos países com maior capacidade de reformar seu ambiente institucional, havendo um detalhamento tanto dos exemplos nos quais os negócios foram facilitados quanto daqueles em que as empresas terão de enfrentar um ambiente de maior dificuldade.

O modelo do índice considera que a competitividade microeconômica é o fator condutor do crescimento, diante de um ambiente macro favorável. Segundo seus elaboradores, as políticas macroeconômicas são importantes, mas a qualidade da regulação dos negócios pelo governo é o determinante de maior relevância da prosperidade de um país. O índice de facilidade para fazer negócios é composto por dez aspectos do ambiente de negócios dos países analisados: Abertura de Empresas, Obtenção de Alvarás de Construção, Contratação de Funcionários, Registro de Propriedades, Obtenção de Crédito, Proteção de Investidores, Pagamento de Impostos, Comércio Internacional, Cumprimento de Contratos, e Fechamento de Empresas.

A pontuação de cada uma das categorias é calculada com relação ao número de indicadores, os quais são elaborados seguindo metodologias rigorosamente testadas<sup>13</sup>. Anualmente, cerca de 180 países são classificados segundo esse índice. Os resultados confirmam as conclusões do WEF. A tabela 6 mostra a classificação do Brasil e da China nos dez indicadores utilizados para a elaboração do índice. Eles dizem respeito, basicamente, ao tempo, número de procedimentos e custo para a execução de dez atividades inerentes ao mundo dos negócios.

---

<sup>12</sup> *Ease of Doing Business Index*. Mais informações sobre o índice, incluindo países analisados e critérios, podem ser obtidas no seguinte sítio de internet: <http://www.doingbusiness.org/>.

<sup>13</sup> Cada um dos aspectos é justificado tecnicamente em artigos publicados em revistas especializadas ou pelo próprio Banco Mundial.

**Tabela 6 – Brasil vs China: classificação nos indicadores do *Ease of Doing Business Index* (entre 181 países)**

| Indicador                             | Brasil |            | China |           |
|---------------------------------------|--------|------------|-------|-----------|
|                                       | 2008   | 2009       | 2008  | 2009      |
| <b>Facilidade para fazer negócios</b> | ...    | <b>125</b> | ...   | <b>83</b> |
| Abertura de Empresas                  | 125    | 127        | 140   | 151       |
| Obtenção de Alvarás de Construção     | 105    | 108        | 178   | 176       |
| Contratação de Funcionários           | 120    | 121        | 91    | 111       |
| Registro de Propriedades              | 115    | 111        | 30    | 30        |
| Obtenção de Crédito                   | 79     | 84         | 79    | 59        |
| Proteção de Investidores              | 66     | 70         | 84    | 88        |
| Pagamento de Impostos                 | 138    | 145        | 172   | 132       |
| Comércio Internacional                | 98     | 92         | 43    | 48        |
| Cumprimento de Contratos              | 103    | 100        | 21    | 18        |
| Fechamento de Empresas                | 134    | 127        | 60    | 62        |

Fonte: IBRD (2008, 2008a).

Percebe-se que ambos os países encontram-se entre os piores classificados para a maioria dos indicadores. Apenas no cumprimento de contratos, registro de propriedades e comércio internacional, há uma boa colocação da China. No entanto, o país está entre os piores em termos de obtenção de alvarás de construção, abertura de empresas e pagamento de impostos. O Brasil está à frente da China apenas em três indicadores: abertura de empresa, obtenção de alvarás de construção e proteção de investidores, embora o país também se classifique entre os piores do mundo em todos eles.

Apesar deste quadro desfavorável, houve algumas mudanças empreendidas por ambos os países no último ano. O Brasil reduziu o tempo para exportar em quatro dias. A China, por sua vez, facilitou a obtenção de crédito, fortaleceu as regras para o cumprimento das decisões judiciais, sobretudo, na cobrança de dívidas, e reduziu o imposto sobre rendas corporativas. Houve também mudanças de impacto negativo ou ambíguo sobre a competitividade do país, como a instituição de um novo contrato de trabalho, concedendo mais poder aos trabalhadores e reconhecendo o seu direito a férias remuneradas anuais, ao mesmo tempo em que dificulta demissões e reduz a flexibilidade sobre o número de horas de trabalho.

Os dois índices apresentados revelam, portanto, uma disparidade em termos de competitividade entre Brasil e China. Esta tem avançado de maneira a tornar-se atrativa a empresas de todos os setores, incluindo os que necessitam de mais avanços tecnológicos. E, contrariamente a uma suposição prévia, a China apresenta um ambiente institucional competitivo e uma boa infra-estrutura, além de estabilidade macroeconômica. O Brasil, por sua vez, é retratado com um país atrasado, sobretudo, nos aspectos microeconômicos da competitividade, nos quais se encontra classificado entre os piores países do mundo.

## 2.4 Dificuldades do processo de internacionalização

Quando uma empresa decide se internacionalizar, ela não analisa apenas os fatores motivadores, mas também as barreiras e riscos que deverá enfrentar para a efetivação do projeto. Mesmo sendo uma empresa competitiva no país de origem, ela enfrentará diversas dificuldades em seu processo de internacionalização. Os fatores de caráter legal, institucional e cultural são especialmente desafiantes, sobretudo nos casos em que uma empresa se desloca para um país ou região muito distante culturalmente do país de origem.

O estudo das dificuldades advindas da internacionalização confunde-se mesmo com o da sistemática das trajetórias do processo. Já em 1976, Hymer tratou das dificuldades em termos de custos de operações internacionais. Estes custos seriam decorrentes dos investimentos necessários para operar numa região distante, lidando com aspectos econômicos, políticos e sociais diferentes, além da possível discriminação por parte do governo estrangeiro (CUERVO-CAZURRA; UN, 2007). Posteriormente, em 1995, Zaheer (1995) mostrou os impactos da *liability of foreignness*, ou seja, dos custos decorrentes simplesmente do fato de ser estrangeiro<sup>14</sup>.

Mais recentemente, Cuervo-Cazurra et al. (2007) sistematizaram as dificuldades das empresas no processo de internacionalização segundo a visão baseada em recursos. Para os autores, estas dificuldades podem ser agrupadas em três categorias: 1) falta de habilidades para transferir uma vantagem e criar valor; 2) desvantagens de transferência e decorrentes do fato de ser estrangeiro; e 3) passivos decorrentes da expansão, advindos do fato de ser novidade, de ser estrangeiro, e da ausência da infra-estrutura complementar necessária.

Cada uma dessas dificuldades tem suas consequências próprias. As do primeiro grupo – dificuldades decorrentes da falta de capacidade para transferir vantagens e criar valor no exterior - decorrem do fato de que, muitas vezes, um recurso raro em uma determinada região do globo pode não sê-lo em outra. Quando em face desse tipo de dificuldade, a empresa será incapaz de obter o nível de retorno planejado. Para reduzir a sua probabilidade, ela deve,

---

<sup>14</sup> Esses custos são em geral decorrentes da falta de conhecimentos sobre o mercado e sobre o modelo de gestão do país estrangeiro (o que pode provocar a ineficiência na identificação e manutenção dos melhores funcionários, fornecedores, distribuidores, etc), da apreensão das firmas e executivos locais quanto a fazer negócios com a empresa estrangeira, entre outros. Em geral, estão baseadas na falta de adaptação aos requisitos institucionais locais e ao não pertencimento às redes locais de informação. Essas dificuldades são amenizadas conforme a firma adquira mais experiência no mercado em questão ou quando o início de suas atividades de internacionalização não seja recente, situação em que a empresa já tem experiência em outros países estrangeiros.

primeiramente, identificar qual é sua vantagem competitiva e verificar se ela constitui uma vantagem única também no país estrangeiro, para enfim tentar transferi-la. São especialmente importantes as dificuldades enfrentadas devido a diferenças linguísticas, institucionais, de etiqueta social e cultural que podem ocorrer entre os países.

No segundo grupo de dificuldades, das desvantagens de transferência e de *foreignness*, estão aquelas que ocorrem quando as vantagens da firma conflitam com práticas do país estrangeiro. Pode ocorrer também uma desvantagem decorrente apenas do fato de ser uma firma estrangeira, na forma de discriminação, seja por parte do governo do país de destino, seja por parte dos próprios consumidores. As dificuldades provocadas pelos governos vão desde o impedimento de entrada no país, até exigências específicas, como o estabelecimento de *joint ventures* para facilitar a transferência de tecnologia ou a determinação da região onde a empresa poderá se instalar, práticas muito comuns na China.

No último grupo de dificuldades estão relacionadas aquelas decorrentes de passivos gerados pela expansão da empresa, o que significa um aumento do nível de complexidade na gestão, pelo fato de ser uma nova entrante no mercado do país estrangeiro, pelo próprio fato de ser estrangeira, e dificuldades de infra-estrutura quando o país não dispuser dos produtos complementares necessários para a boa utilização do que a empresa oferece.

No caso das operações de empresas multinacionais na China, deve-se atentar que as instituições e o sistema jurídico dos países com relação à atuação empresarial podem diferir não apenas estruturalmente, mas também nas atitudes dos agentes empresariais com relação a essas regras. Tomando por base o caso das empresas brasileiras, não apenas as instituições e as leis chinesas são diferentes das brasileiras, como também a forma como os empresários chineses as enxergam diverge fortemente da visão dos brasileiros.

Outra dificuldade específica do caso chinês é a obrigatoriedade, em alguns casos, de operar no país na forma de *joint venture* com uma empresa local. Esta restrição pode, no entanto, ser percebida como vantagem, no caso em que a empresa estrangeira consiga encontrar um parceiro capaz de complementar as suas vantagens concorrenciais. Isto ocorre, por exemplo, quando o parceiro chinês permite ao estrangeiro fazer parte de um *guanxi* (rede de relacionamento) influente em seu setor (GU; CHAN, 2009).

Todas essas modalidades de dificuldades e barreiras podem ocorrer em diferentes níveis, a depender da empresa e do país de destino. A identificação das mais comuns no caso das empresas brasileiras na China permitirá o estabelecimento de mecanismos de minimização dos seus impactos negativos sobre os negócios. Essa dissertação buscou utilizar a tipologia de Cuervo-Cazurra e Un para classificar as dificuldades enfrentadas pelas empresas brasileiras na China, sempre mostrando a sua interface com aspectos culturais e institucionais do país, que serão apresentados no capítulo quarto.

### **3. GOVERNOS E EMPRESAS MULTINACIONAIS**

Neste capítulo serão descritas as formas como os governos e empresas têm se relacionado com o advento da globalização. Em primeiro lugar será brevemente discutido o contexto no qual as empresas multinacionais passaram a fazer parte do quadro de interdependência entre os grandes agentes do mundo contemporâneo. Em seguida, será discutida a teoria do poder de barganha, que servirá como base para a análise do papel do governo. Por último, são apresentadas algumas formas de apoio possíveis de ser aplicadas pelos governos às empresas multinacionais.

#### **3.1 Modelos de relação entre empresas e governo**

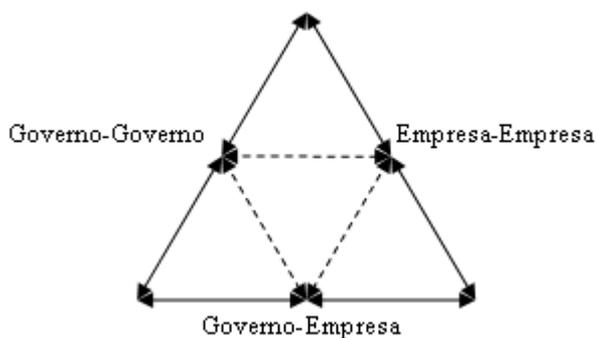
Há vários modelos para analisar as relações entre governo e empresas no processo de internacionalização. Quando o enfoque está nos conflitos existentes entre esses agentes, as teorias mais utilizadas são as do poder de barganha. No cenário atual, no entanto, a internacionalização é uma necessidade tanto para empresas como para países. Essas mudanças de perspectiva repercutiram também nas teorias de relações entre governo e empresas. Diante dos objetivos desta dissertação será priorizada a discussão dos modelos de interdependência complexa, diplomacia triangular e de poder de barganha em duas etapas, os quais pretendem mostrar as relações entre governos e empresas num contexto institucional amplo.

O conceito de interdependência adveio da análise da intensificação da cooperação e das relações entre os países no período pós-segunda Guerra Mundial, as quais tornaram todos eles passíveis de serem afetados por choques em um dos seus parceiros diplomáticos. Com a globalização econômica houve, em complemento, um aumento da importância de outros agentes econômicos – além dos países – que passaram também a interferir nas relações de dependência. Chegou-se, portanto, a um ambiente internacional de interdependência complexa, incluindo, numa perspectiva bastante pluralista, atores como empresas multinacionais e organismos internacionais no escopo de análise (GUEDES, 2003).

Os partidários desta teoria propõem a inclusão, na análise das relações internacionais, da interdependência entre empresas e governos e o papel que ela tem sobre os resultados. Uma importante constatação a se considerar nessa perspectiva é a ação das EMNs agindo com vistas a tratar os vários mercados nacionais como se eles fossem apenas um; o que, porém, somente é possível na medida em que os governos o permitem (GUEDES, 2003). Esse padrão

de relacionamento gera uma espécie de barganha entre empresas multinacionais e governo, mas demonstra que as EMNs não impõem risco à existência do Estado. Isto porque, como os Estados e as EMNs servem a propósitos e necessidades distintos, mesmo havendo conflito, este será decorrente de diferenças e não de similaridade de funções (HUNTINGTON *apud* GUEDES, 2003).

Com base em constatações relacionadas à teoria da interdependência complexa, John Stopford e Susan Strange (1991) empreenderam um estudo empírico sobre as relações entre governos e as empresas multinacionais. Reconhecendo sua dependência de recursos controlados pelas EMNs, e mudanças nas estruturas tecnológicas e financeiras, os autores investigaram as relações entre governos e empresas em três países: Brasil, Malásia e Quênia. Seus estudos possibilitaram que se percebesse a ocorrência de duas outras formas de relações internacionais além das tradicionais relações entre governos: aquelas entre governo e EMNs e as que se dão entre duas ou mais EMNs. Os autores chamaram a esse conjunto de relações de diplomacia triangular, conforme ilustrado na figura 2.



**Figura 2 – Diplomacia triangular**

Fonte: Adaptado de STOPFORD e STRANGE, 1991.

Uma das deficiências do conceito de diplomacia triangular é a falta de atenção reservada às relações entre os governos e as empresas de origem nacional em países estrangeiros. Isto porque são enfatizadas as relações entre grandes empresas multinacionais e países em desenvolvimento. Não se considerou, no momento de elaboração da teoria, a possibilidade de que nesses países pudessem se desenvolver empresas com poderio em âmbito internacional. Diante dos argumentos mostrando a emergência das EMNs de países em desenvolvimento e as vantagens de se estimular a internacionalização das empresas nacionais, tal negligência exige urgente desenvolvimento teórico.

Ao se tratar apenas das relações entre o governo do país receptor e a empresa multinacional, um importante instrumento analítico é a teoria do poder de barganha. Ela verifica como a forma de atuação de EMNs nos países em desenvolvimento tem relação com o poder de negociação dessas empresas. De acordo com o modelo proposto por Grosse (1996), a partir do estudo de países da América Latina, o nível de regulamentação de um país é uma boa medida de seu poder de barganha, porém outros elementos também têm influência. O autor argumenta que quanto mais tecnologicamente intensivas as empresas, menor a regulamentação por elas enfrentada. O mesmo acontece para empresas cujas filiais tenham grande escala e que exportem mais a partir delas. Por outro lado, as firmas são mais regulamentadas quando operam em países de grande poder econômico e quando têm maior participação no mercado local. As vantagens de barganha dos atores proviriam dos recursos proporcionados por cada um deles e das alternativas que o outro ator possa ter, conforme o quadro 2.

**Quadro 2 - Modelo do poder de barganha: elementos de negociação do governo e da EMN estrangeira**

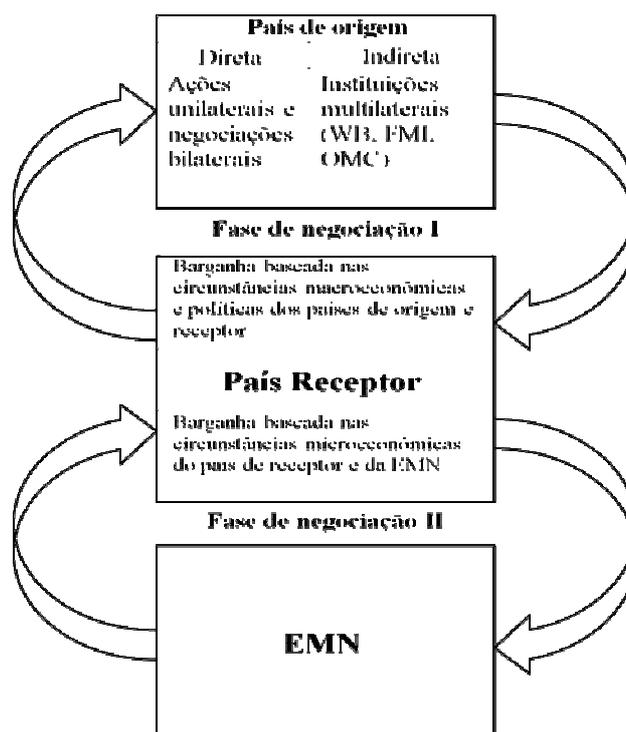
| <b>Governo</b>  | <b>EMN estrangeira</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle do acesso ao mercado representado pelo próprio governo ou por sua população</li> <li>• Controle do acesso a recursos naturais</li> <li>• Controle do acesso à força de trabalho</li> <li>• Incentivos à atuação empresarial</li> <li>• Potencial de criar conflitos entre EMNs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologias</li> <li>• Diferenças de produtos (marcas e outros diferenciadores)</li> <li>• Diversidade de produtos</li> <li>• Fundos para investimento no país receptor</li> <li>• Conhecimentos e habilidades de gestão</li> <li>• Acesso a matérias-primas estrangeiras</li> <li>• Acesso a mercados estrangeiros para exportação</li> <li>• Substituição de importações</li> <li>• Empregos</li> <li>• Estreitamento das relações com o país de origem da empresa</li> <li>• Escala de nível mundial</li> <li>• Potencial de criar conflitos entre países</li> </ul> |

Fonte: adaptado de Grosse (1996) e Ramamurti (2001).

Quanto maior o interesse de um dos agentes, menor o seu poder de barganha, na medida em que estará mais disposto a fazer concessões para a efetivação do acordo, cujo fracasso representa um risco maior. Por outro, quanto mais recursos um agente ofereça, maior será seu poder de barganha, já que dificilmente haverá substitutos e o interesse do agente contraposto aumentará.

O modelo de Ramamurti (2001), por sua vez, embora tomando como base as teorias do poder de barganha, afirma que as mudanças ocorridas no contexto econômico devido à globalização

levaram a uma maior receptividade dos países a EMNs, mudando as características da barganha. Um novo modelo é proposto, com duas etapas de barganha, uma ocorrendo entre os governos do país receptor e do país de origem da empresa, e a segunda, entre os atores tradicionais: EMN e governo do país receptor. A primeira etapa, que pode ser feita tanto bilateral quanto multilateralmente, define as regras básicas a serem seguidas na fase seguinte. Para o autor, a prevalência desses acordos e negociações diminuiu o poder de barganha e aumentou a concorrência entre os países em desenvolvimento.



**Figura 3 – Modelo do poder de barganha em duas fases**

Fonte: adaptado de Ramamurti (2001).

A utilização desses modelos no caso das relações empresariais sino-brasileiras é muito pertinente. A ascensão do Brasil e da China como protagonistas da economia mundial, e o consequente aumento dos IED brasileiros no país asiático devem gerar implicações importantes em termos do poder de barganha das empresas. Esta dissertação propõe uma análise da atuação das empresas brasileiras na China de acordo com o modelo de Ramamurti (2001), levando em consideração os recursos de ambos os lados da negociação e os resultados alcançados. O papel do governo brasileiro será, portanto, destacado, seguindo a abordagem em duas fases proposta pelo autor, tentando mostrar a que passo andam as negociações entre os países que possam repercutir sobre a atuação das empresas.

### **3.2 Políticas públicas de apoio à internacionalização de empresas**

Partindo também da premissa de que as vantagens competitivas dos países, no contexto de liberalização e desregulamentação econômicas, são determinadas muito mais pela competitividade de suas empresas nacionais, Vietor (2007) propõe um estudo sobre a competição entre as nações. Esta seria baseada na busca por parcelas de mercado na economia mundial, por meio de investimentos e exportações, além de conhecimentos de gestão, tecnologia e conexão às redes logísticas internacionais. O propósito básico da competição seria o crescimento e o desenvolvimento da economia doméstica. Nesse sentido, a visão do autor está alinhada também à de Stopford e Strange (1991), ao ver nos investimentos externos diretos de um país no exterior, uma possível fonte de vantagens competitivas, já que as empresas teriam acesso não apenas a novos mercados, economias de escala e fatores de produção de custo mais reduzido, como também a novos conhecimentos, baseados em tecnologia e recursos humanos.

O sucesso nesse ambiente competitivo depende da provisão, pelos governos, de vantagens diferenciadoras para suas empresas. Estas floresceriam de um ambiente com altas taxas de poupança, baixas taxas de juros para investimentos, direitos de propriedade, boa governança, força de trabalho motivada, comprometida e com conhecimentos tecnológicos, baixa taxa de inflação, e mercado doméstico em rápida expansão. Trata-se, portanto, da garantia de um ambiente competitivo.

Tentando verificar a sustentação da proposição de que o sucesso decorreria de um alinhamento entre estratégias, estrutura organizacional do governo e contexto ao qual ele se integra, Vietor fez estudos de caso comparativos de dez países. Suas conclusões podem ser sintetizadas em uma lista de generalizações, extraídas dos casos analisados, e que seriam um conselho seguro aos elaboradores de políticas públicas de apoio às empresas. Nessa lista encontram-se: a garantia de direitos de propriedade básicos; boas políticas macroeconômicas; poupança e investimentos em níveis elevados; um banco central forte (não necessariamente independente), a fim de proporcionar um crescimento não inflacionário; um conjunto de políticas microeconômicas de estímulo à competitividade; flexibilidade no mercado de trabalho; o não aproveitamento da disponibilidade de recursos naturais para aumentar a corrupção, provocar gastos excessivos do governo, e moeda sobrevalorizada; redução da corrupção; melhoria da distribuição de renda; e manutenção de superávit comercial.

A partir disso, no caso brasileiro, as atividades de promoção de investimentos externos estrangeiros e o apoio à internacionalização de empresas seriam, segundo Alem e Cavalcanti (2005) essenciais para aumentar a competitividade do país. Esses autores mostram evidências de que, apesar de as grandes multinacionais serem ainda preponderantemente provenientes de países desenvolvidos, o número das que têm suas sedes em países em desenvolvimento, sobretudo asiáticos, vem aumentando. Esse processo refletiria o reconhecimento da exigência de estratégias definidas em âmbito mundial, como já havia demonstrado Dunning (1993), impossibilitando, sem firmas competitivas, o bom desempenho econômico de um país (VIETOR, *op. cit.*).

Quanto às políticas públicas de apoio à internacionalização, a experiência internacional, analisada por Alem e Cavalcanti (*op. cit.*) mostra a presença de elementos tais como a liberalização das restrições aos investimentos diretos no exterior, a criação de instrumentos internacionais que facilitam e protegem os investimentos no exterior, fornecimento de informação, assistência técnica, incentivos fiscais, mecanismos de seguros para os investimentos e financiamento. Essas atividades de apoio se justificam, porque a internacionalização de uma empresa implica muitos outros custos além da prospecção de mercado, incluindo o estabelecimento de uma rede de distribuição, armazéns, transportes e logística, e o cumprimento de requisitos técnicos e demandas específicas de um mercado (IGLESIAS; VEIGA, 2002). Alguns desses custos poderiam ser reduzidos por meio da atuação do governo, sobretudo em relação à disponibilização de informação de diversos tipos, apoio à formação de alianças com agentes locais e financiamento.

Ao lidar com EMNs, é preciso também que os governos desenvolvam *know-how* em elaboração de contratos, uma vez que estes vão determinar os beneficiados nas situações contingentes. As escolhas do tipo de envolvimento das EMNs determinam a alocação dos riscos dos projetos (UNCTAD, 2008). Nesse contexto, a teoria do poder de barganha é especialmente útil, ao explicar as inter-relações entre governos e EMNs na elaboração de contratos sobre os projetos de atuação destas no país.

Frischtak (2008), conforme relatado no capítulo precedente, identificou algumas vantagens de se estimular a emissão de IED, e, após essa constatação procurou encontrar políticas públicas que fossem capazes de modificar o caráter incipiente dos fluxos de IED brasileiros. Para o autor, o primeiro ponto a ser ressaltado é a melhoria das condições sistêmicas de

competitividade, de forma a evitar que a motivação da internacionalização seja a fuga de custos mais elevados devido a instituições fracas e escassez de trabalho qualificado. Ou seja, uma forma de ação do governo, estimulando a internacionalização de suas empresas nacionais, seria a disponibilização de um ambiente de negócios competitivo.

O segundo item mencionado pelo autor é a redução dos custos e da incerteza inerentes ao processo de internacionalização. Este tópico já foi abordado em outras fontes teóricas que trataram do papel exercido pelas garantias aos riscos do processo, como o relatório sobre IED da UNCTAD (2008). Frischtak (*op. cit.*) fala em simplificação do regime fiscal, acordos de bi-tributação, acordos comerciais, acordos de proteção ao investimento, entre outros. Para isso seria necessário fortalecer a diplomacia econômica brasileira, com apoio às empresas brasileiras no exterior.

Em terceiro lugar, o autor propõe a ampliação dos tipos de financiamento e a redução das taxas de juro para projetos de internacionalização de empresas, oferecendo as garantias que já foram detalhadas anteriormente. No caso brasileiro, o BNDES concentra a maior parte dos apoios financeiros às EMNs, sendo que, desde 2002, foram aprovadas diretrizes para o financiamento do investimento externo direto das empresas nacionais, seguida de uma mudança no estatuto, permitindo apoio aos investimentos no exterior, desde que estes resultassem em aumento das exportações (ALEM; CAVALCANTI, *op. cit.*).



## 4. CULTURA E INSTITUIÇÕES CHINESAS E OS NEGÓCIOS

Este capítulo trata das peculiaridades culturais e institucionais chinesas e suas repercussões nos negócios. Primeiramente, será apresentada uma análise da cultura, incluindo uma comparação entre Brasil e China de acordo com o modelo de Hofstede (1991). Em seguida, uma análise das instituições do país, sua evolução durante o período de abertura econômica e repercussões da situação atual sobre os negócios.

### 4.1 A cultura chinesa e os negócios

A China é uma nação de história e cultura milenares, com vários costumes, formas de pensar e agir que sobrevivem desde os primórdios da civilização. A sobrevivência desses elementos deve-se não somente à sua antiguidade, mas está relacionada também ao profundo nacionalismo chinês, que, muitas vezes, pode dificultar os negócios de empresários ocidentais no país, caso eles não consigam compreender a cultura e a forma de pensar desse povo.

Um primeiro aspecto muito importante em termos de impactos nos negócios de empresas estrangeiras na China são as diferenças linguísticas. A China possui em seu território diversas nações e grupos étnicos diferentes, cada um deles com sua própria língua e identidade cultural. A maior parte da população, no entanto, pertence à etnia *han* e fala o mandarim, idioma de assimilação extremamente difícil para aqueles cuja língua materna é do grupo indo-europeu, ao qual pertencem as latinas e as germânicas. Em muitos casos, o desconhecimento e as dificuldades relacionadas ao idioma podem representar barreiras intransponíveis para os negócios.

Além das diferenças linguísticas, outros importantes elementos da cultura chinesa que influenciam os negócios são a forma de agir segundo os preceitos confucionistas e taoístas, e o pensamento estratégico chinês, baseado em antigos compêndios sobre a arte de fazer guerras. O confucionismo, embora não seja uma religião, tem grande influência sobre o dia-a-dia das pessoas e nas decisões por elas tomadas. Baseia-se na obra de Confúcio (551 a.C. - 479 a.C.), filósofo chinês que discute o ideal do comportamento virtuoso, estabelecendo posturas que devem ser tomadas em diversas situações específicas. O respeito à hierarquia e à ancianidade são extremamente importantes, bem como a dedicação e a autodisciplina.

Nos negócios, as repercussões podem ser percebidas na maneira como são administradas as relações sociais no âmbito das empresas e organizações. Há um forte respeito e obediência a todos aqueles que estejam, de alguma forma, numa posição hierarquicamente superior, seja em termos do organograma empresarial, seja devido à idade.

Essas filosofias, confucionista e taoísta, são responsáveis também por uma visão mais racional, pragmática e harmoniosa do mundo, implicando um comportamento diferenciado diante das complexidades das negociações no mundo contemporâneo. Outra decorrência dessas filosofias é a paciência dos chineses. As negociações podem ser demoradas e desgastantes (PITTHAN, 2007), sendo necessárias dezenas de reuniões para se chegar a um consenso, que, na verdade, é uma consequência do estabelecimento de vínculos pessoais entre os negociadores. Portanto, ao negociar com empresas e executivos chineses, os ocidentais devem dar especial atenção a essas características.

Outro aspecto importante da cultura chinesa, já muito enfatizado por autores ocidentais, é o *guanxi*, a rede de relações mantidas pelas pessoas. Mais do que um simples grupo de conhecidos, o *guanxi* representa a garantia de inserção do indivíduo no círculo de influência dos outros membros, por meio de um sistema de ajuda mútua, baseado em lealdade. As obrigações de lealdade e reciprocidade são muito fortes e garantem a sustentação do *guanxi* no tempo. A sua prevalência na China deve-se a vários fatores, não apenas culturais, como também pela própria inexistência de Estado de direito e presença de uma poderosa burocracia estatal (GU; CHAN, 2009). Muitos negócios envolvendo ocidentais fracassam justamente porque os empresários não conseguem identificar e se inserir nas redes de relacionamentos adequadas às suas intenções na China.

Esses e mais outros aspectos da cultura tradicional chinesa e suas implicações em termos de negócios podem ser visualizados no quadro 3:

### Quadro 3 - Valores culturais chineses e suas repercussões nos negócios

|  |
|--|
| <p><b>Filosofia yin e yang e valores tradicionais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os opostos são partes inseparáveis e integrados a um todo;</li> <li>• Cultura de alto contexto: significados frequentemente derivam de relações, autoridade e contexto;</li> <li>• Reservada, coletivista, mas também individualista e expressiva dependendo das circunstâncias;</li> <li>• Lealdade personalizada: lealdade a um indivíduo particular</li> <li>• <i>Guanxi</i>: rede de relacionamentos pessoais, usando desde a família estendida até outros relacionamentos desenvolvidos e conexões a fim de ganhar cooperação e conseguir que as ações sejam empreendidas;</li> <li>• Atitude com relação ao tempo: orientação tanto de longo como de curto prazo, dependendo da situação;</li> </ul>   |
| <p><b>Valores confucionistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultivação moral, importância das relações interpessoais, orientação para a família, respeito à idade e hierarquia, necessidade de harmonia, e conceito de “face”;</li> <li>• <i>Li shang wang lai</i>: atitude confuciana com relação às relações interpessoais, ‘cortesia demanda reciprocidade’;</li> </ul>  |
| <p><b>Legado do comunismo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle integral do Estado, mas com grande liberdade econômica, especialmente nas regiões costeiras;</li> <li>• Planejamento econômico centralizado e estrutura de controle, sistema legal pouco sofisticado, falta de tecnologia e capital, infra-estrutura subdesenvolvida, grande população, baixo nível educacional, padrão de vida per capita entre baixo e médio, rápidas mudanças;</li> <li>• Barganha como forma de vida no âmbito das instituições burocráticas;</li> </ul>  |
| <p><b>Gestão de recursos humanos e outros valores e práticas relacionados a empregos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhadores vivem e trabalham numa estrutura comunista</li> <li>• Empregados mais velhos: pouco proativos e imprecisos ao tomar decisões, além de frequentemente não oferecer opiniões independentes para decisões específicas;</li> <li>• Empregados mais jovens: mais adaptáveis, e não foram sujeitos a práticas tradicionais de trabalho;</li> <li>• O governo local exerce controle sobre negócios internos das empresas, como gestão de recursos humanos;</li> <li>• Gestores relutantes em dividir informações, em tomar decisões arriscadas, mais receosos quanto a relações políticas na organização do que a objetivos organizacionais e como alcançá-los;</li> <li>• Horizontes de planejamento de curto prazo;</li> <li>• Hierarquia do Partido Comunista em todas as empresas vem sendo gradualmente substituída por líderes sindicais;</li> <li>• Gerentes, especialmente os jovens, tendem a buscar prioritariamente ganhos pessoais em qualquer decisão na empresa;</li> <li>• Dependência de regras e procedimentos;</li> <li>• Gestão centralizada, autoritária, carismática, personalizada, hierárquica, e que busca consenso;</li> <li>• Empregados não tem orgulho e não se identificam com as organizações;</li> <li>• Falta de contribuição pessoal aos objetivos da organização;</li> <li>• O prazo não é essencial, não sendo razão de muita preocupação;</li> <li>• Baixa oferta de habilidades técnicas e de gestão localmente;</li> <li>• Altos valores e moral, disciplina, flexibilidade, e coleta de informações;</li> <li>• Relações interpessoais (<i>guanxi</i>) dentro da empresa;</li> <li>• Gestores mais velhos esperam que os membros mais jovens os respeitem;</li> <li>• Idade e senioridade têm prioridade nas discussões e decisões;</li> <li>• Abordagem orientada a relacionamentos para gerir conflitos;</li> <li>• Motivação para realização de conquistas com orientação social.</li> </ul> |

Fonte: Adaptado de Tayeb (2005).

Como é possível concluir pelo quadro, as diferenças linguísticas, o confucionismo e o *guanxi* não são as únicas causas de discrepâncias entre a China e o ocidente. Há uma infinidade de

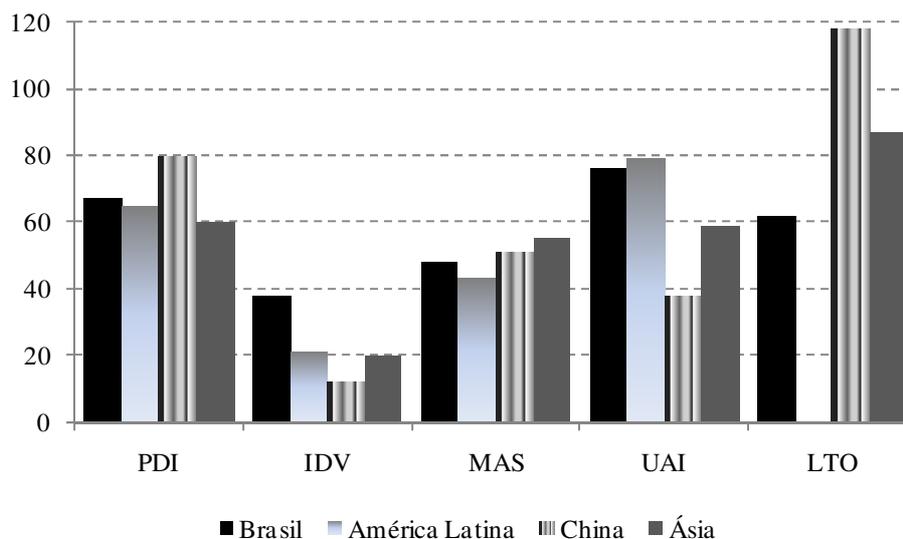
fatores que poderiam ser citados. Para uma melhor sistematização da análise, esses outros aspectos serão abordados de acordo com a perspectiva de Hofstede (1991), em seu estudo sobre padrões culturais nacionais, no qual utiliza cinco dimensões para analisar a cultura: índice de distância do poder (PDI), individualismo (IDV), masculinidade (MAS), índice de recusa de incertezas (UAI), e orientação de longo prazo (OLP) (HOFSTEDDE, 1991; URBAN, 2006).

O índice de distância do poder (PDI) mede a aceitação da distribuição desigual de poder pelos membros menos poderosos das organizações. Trata-se de um índice que mede o endosso do desequilíbrio de poder por aqueles que são controlados, e não pelos líderes. Quanto mais elevado esse índice, maiores as desigualdades de riqueza e poder, e menor a mobilidade entre as classes. Há também uma melhor aceitação de padrões hierárquicos.

O índice de individualismo (IDV) é o oposto de coletivismo, o qual seria a medida da integração dos indivíduos a grupos. As sociedades individualistas teriam laços frouxos entre os indivíduos, cada um deles preocupando-se apenas com seus próprios interesses ou com sua família. Nas sociedades coletivistas, por outro lado, as pessoas nascem conectadas a um grupo, com laços fortes e coesivos, e a proteção mútua é trocada por lealdade. O índice mede a valorização pela sociedade das conquistas individuais. Quanto mais elevado, maior a importância desses resultados, ao passo que, um índice reduzido reflete a importância da família e da coletividade.

O índice de masculinidade (MAS) refere-se à distribuição dos papéis entre os gêneros na sociedade, sendo mais elevado quando essas diferenças são mais marcantes e socialmente aceitas e estimuladas. O índice de recusa de incerteza (UAI) mede a tolerância de uma sociedade a incerteza e ambiguidade, ou seja, quanto os indivíduos estão propensos para se sentir confortáveis ou não em situações desestruturadas (situações novas, desconhecidas, surpreendentes, diferentes do usual). Sociedades com alto índice de recusa a incerteza tentam minimizar a possibilidade de tais situações por meio de leis e regras estritas.

Quanto ao índice de orientação de longo prazo (OLP), os resultados mais elevados referem-se a sociedades que valorizam tradições e o estabelecimento de relações duradouras (URBAN, 2006; HOFSTEDDE, 1991). Abaixo, podem-se visualizar os resultados da China e do Brasil para estas cinco dimensões, numa perspectiva comparativa com suas respectivas regiões geográficas, Ásia e América Latina, respectivamente.



**Gráfico 2 – Modelo de Hofstede: dimensões culturais de Brasil, China, Ásia e América Latina<sup>15</sup>**

Fonte: ITIM, acessado em 15 de fevereiro de 2009  
[\(http://www.geert-hofstede.com/\)](http://www.geert-hofstede.com/)

De acordo com o resultado apresentado no gráfico, a China tem uma elevada orientação para o longo prazo, superando mesmo a média dos países asiáticos. Isto indica a perspectiva temporal das atitudes da sociedade e sua perseverança, ou seja, a superação de obstáculos com o tempo, ou então com desejo e força. A China é menos individualista em comparação aos outros países asiáticos, o que pode ser atribuído ao alto nível de coletivismo da sociedade e às regras comunistas. O baixo nível de individualismo mostra também o comprometimento com o grupo, tanto a família como a rede de relações (*guanxi*), baseadas em lealdade e responsabilidade mútua.

Quanto ao índice de distância do poder, a pontuação chinesa é muito mais elevada do que a dos outros países asiáticos, indicando um elevado nível de desigualdade de poder e riqueza no país. Vários fatores levam a crer que essa situação seja aceita pela população, tanto por razão de suas heranças culturais, em que subordinação hierárquica é usual, como por aspectos institucionais, relacionados ao fato de se tratar de um Estado com regime político autoritário e monopartidário.

O Brasil apresenta resultados similares aos outros países da América Latina, sendo o seu maior resultado no quesito recusa ao risco, indicando uma reduzida tolerância à incerteza.

<sup>15</sup> Dados sobre o índice LTO não disponíveis para a América Latina.

Dessa forma, a sociedade é pouco receptiva a mudanças e muito avessa ao risco. Apesar de o Brasil apresentar um índice de individualismo mais elevado, ele é considerado um país coletivista, bem como os outros países latino-americanos.

Comparando os dois países, percebe-se uma maior orientação para o longo prazo na China, dada sua cultura de valorização das tradições, e cujos indivíduos, em geral, tomam decisões de forma lenta. Já no quesito aversão a incertezas, a pontuação brasileira é muito mais elevada, podendo refletir a elevada proporção de cristãos na população brasileira, ou uma precaução derivada dos diversos momentos de instabilidade econômica e política pelos quais o país passou nos últimos anos (URBAN, 2006). Quanto ao individualismo, ambas as sociedades podem ser ditas coletivistas, embora pontuação brasileira seja mais elevada. Nas dimensões de distância do poder e masculinidade, ambos os países apresentam pontuações elevadas, refletindo a subordinação dos indivíduos a uma situação de desigualdade de distribuição de renda e poder e de diferenciação dos papéis entre os gêneros.

#### **4.2 Ambiente institucional e de negócios na China**

A China é o principal receptor de investimentos estrangeiros entre os países emergentes. Nos anos recentes, no entanto, muitas empresas de setores exportadores têm avaliado opções alternativas de localização de suas operações, como o Vietnã. Isso se deve a cortes nas margens de lucros devido à competição de preços e ao aumento dos custos de mão-de-obra, além do risco de que sanções comerciais sejam aplicadas à China. Também os incentivos para os IED têm sido reduzidos – atualmente, os impostos pagos por empresas de capital estrangeiro e doméstico foram igualados, salvo para empresas estrangeiras novas ou pertencentes a setores de alta tecnologia, as quais continuarão se beneficiando de taxas reduzidas.

O investimento estrangeiro no país corresponde por apenas dez por cento dos investimentos totais, mas é responsável por mais de dois terços das exportações chinesas. No plano quinquenal de 2006-2010, o governo destacou na seção referente aos investimentos estrangeiros que a China precisa dar um salto qualitativo nos investimentos, e não apenas aumentar sua quantidade. Houve várias mudanças na categorização dos setores em “permitidos”, “encorajados” e “restritos”.

O país começou a dar preferência a investimentos nos setores de serviços e de alta tecnologia. A produção voltada para a exportação passou a ser menos encorajada, sobretudo no caso de produtos com baixo valor tecnológico agregado. O governo visa passar de uma perspectiva de crescer a qualquer custo para a de desenvolvimento econômico sustentável (ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, 2008). Os investimentos em setores de reduzido valor agregado não serão, no entanto, extintos, por vários motivos, sobretudo, pela necessidade de geração de empregos para a crescente população urbana. Todos esses fatores refletem o grande poder do governo sobre a economia e as instabilidades decorrentes a que estão sujeitas as empresas estrangeiras com operações na China.

A partir de 1949, com a tomada do poder pelos comunistas liderados por Mao Zedong, o governo passou a controlar toda a economia chinesa. Decisões eram tomadas de acordo com as designações dos líderes relacionados a Mao, de forma muitas vezes arbitrária. Os direitos de propriedade foram abolidos, a economia passou a ser planejada e centralizada, o comércio passou a ser um monopólio estatal, e havia controle estrito das transações financeiras, questões trabalhistas e insumos.

Desde 1978, sob a liderança de Deng Xiaoping, muitos dos controles por parte do governo passaram a ser progressivamente abrandados, especialmente os relacionados ao monopólio comercial e à abertura a investimentos estrangeiros. Um sistema jurídico e regulamentar institucionalizado estava sendo progressivamente criado. Em 1972, o país passou a ocupar na ONU a cadeira antes pertencente a Taiwan, e, em 2001, com a entrada na OMC, houve avanços também no sentido de uma adequação a normas internacionais. Em 2003, houve reestruturação de vários órgãos do Governo Central, a fim de assegurar maior alinhamento e eficiência governamental.

O sistema jurídico permanece, entretanto, desestruturado, o que pode ser percebido na forma como as leis são concebidas, como resposta a problemas específicos, havendo códigos diferentes para cada um dos diversos tipos de investimentos realizados no país (SIMMONS AND SIMMONS, 2005). Há ainda incongruências entre leis nacionais e locais, sendo necessário levar ambas em consideração no planejamento e na implementação de cada projeto de investimento. Entretanto, têm sido feitos esforços de unificação da legislação, sobretudo quanto à tributação, contratação de trabalhadores e propriedade urbana. Um importante passo

para a unificação das leis e sua adequação aos padrões internacionais foi a criação do MOFCOM, Ministério do Comércio, em 2003.

Com relação à entrada de investimentos estrangeiros, o país passou por vários marcos regulatórios desde o início das reformas em 1978. Foram criadas, e depois expandidas, as zonas econômicas especiais, ZEEs. Em 1979, foram permitidas *joint ventures* com pelo menos 25% de capital estrangeiro, e, em 1986, foram permitidas as implantações de empresas de capital integralmente estrangeiro. Em 1988 foram desenvolvidas instituições voltadas a essa modalidade de capital: proteção contra expropriações, acesso a mercados locais e distribuição de lucros independente das participações dos parceiros (URBAN, 2006).

O tamanho, a complexidade e a rapidez das reformas tornam difícil a identificação das características do modelo de desenvolvimento chinês. Diante da rapidez das mudanças e das taxas de crescimento econômico elevadas e contínuas, os especialistas tendem a ver o processo como gradualista. Isso significa que, na visão desses estudiosos, em algum momento, o país passará a ter uma economia completamente aberta, dispondo também de um governo democrático. No entanto, ainda existem na China práticas de negócios obscuras, no sentido de que sua análise nem sempre é possível com os dados disponíveis, como a estrutura de propriedade das empresas do país (MASIERO, 2006; HUANG, 2008). Isso dificulta a comprovação do avanço de forma gradual na direção de se tornar uma economia aberta, com instituições sólidas.

Mesmo a estrutura de propriedade das *townships and villages enterprises*, TVEs, consideradas públicas, foi colocada em dúvida em estudos recentes (HUANG, 2008). A formação e desenvolvimento dessas empresas têm acompanhado as características centrais de todo o processo de reformas iniciadas em 1978. A partir deste período, foi possível criar empresas nas localidades rurais do país. Não se sabe, entretanto, se a posse dessas empresas é do governo da região onde ela se encontrasse, de cooperativas de camponeses, ou mesmo de pessoas físicas.

Essa indeterminação da estrutura de propriedade das TVEs é um dos elementos-chave para a proposta de Huang, do não gradualismo no desenvolvimento econômico chinês. Utilizando dados primários, o autor afirma que a grande maioria das TVEs eram privadas na década de 1980. Na década seguinte, no entanto, criaram-se medidas regulatórias e instituições, levando ao encolhimento da participação das empresas privadas. Este teria sido o motivo da derrocada

de sua competitividade. Dessa forma, não haveria gradualismo no desenvolvimento chinês, podendo-se identificar um recrudescimento da participação do Estado no controle da propriedade no país na década de 1990.

O setor privado, sobretudo o doméstico, ainda é muito limitado, sendo um dos motivos pelos quais a trajetória da China em direção ao capitalismo ainda está incompleta. Huang (2008) afirma que mesmo as reformas das empresas estatais que vêm ocorrendo no país não representam uma aproximação a uma economia de mercado, pois não houve mudança efetiva na estrutura de poder. Segundo sua própria definição de setor privado, baseada no poder de indicação de gestores e disposição de recursos, ele conclui que a participação do setor privado doméstico entre as maiores empresas do país era pequena até 2001, estando por volta de 10% dos investimentos em ativos fixos. Essa participação tem, no entanto, tendência a aumentar.

O autor defende ainda a idéia de que os sucessos da economia chinesa são uma função de fontes convencionais: desenvolvimento do setor privado, liberalização financeira e direitos de propriedade. Ele seria o resultado de um movimento na direção de obter políticas e instituições eficientes. A análise se concentra em três tipos de instituições: a estrutura de propriedade das empresas, a orientação das fontes de financiamento, e a segurança dos direitos de propriedade, as quais não podem ser estudadas isoladamente com relação à política e ao sistema político chinês.

Esses aspectos da estrutura de propriedade das empresas chinesas e a elevada influência do governo no setor privado têm implicações no nível de sucesso de empreendimentos de multinacionais estrangeiras no país. Gu e Chan (2009) observaram, por exemplo, a maior probabilidade de sucesso de empresas públicas de Singapura relativamente às essencialmente privadas. Isto porque a empresa pode aproveitar-se do *guanxi* existente entre os dois governos, chinês singapuriano.

Portanto, embora o país apresente alto nível de competitividade nos vários critérios considerados pelas agências internacionais, e EMNs vejam a atuação em seu território como uma necessidade, há ainda muitos aspectos institucionais que dificultam a “vida” dessas empresas no país. O sistema financeiro ainda não foi liberalizado, havendo alto nível de controle por parte do governo. Os estímulos ao capital privado domésticos deixam a desejar, favorecendo a prevalência de empresas estatais – ou comandadas por membros do governo – em muitos setores, incluídos aqueles em que há necessidade da constituição de *joint ventures*

para a entrada no mercado chinês. Tem-se notado, no entanto, grandes avanços, sobretudo após a entrada do país na OMC. Também têm sido assinados diversos acordos de livre comércio e de investimentos com países de todo o globo, e o governo tem tentado adaptar suas instituições aos padrões globais, a fim de se mostrar mais competitivo.

## **5. EMNS BRASILEIRAS E RELAÇÕES BRASIL-CHINA**

Este capítulo é dedicado a uma análise de dados sobre as relações comerciais Brasil-China e sobre os fatores de competitividade desses países. Na primeira parte, são apresentadas as principais características das empresas multinacionais brasileiras, focando os elementos explicativos de sua baixa inserção internacional. Em seguida, serão apresentados dados comerciais e de investimentos entre os dois países, tentando identificar os interesses brasileiros na China.

### **5.1 Empresas multinacionais brasileiras e seus interesses na China**

Muitos dos autores que se dedicaram ao estudo das EMNs brasileiras começaram suas análises relatando a limitação dos investimentos dessas empresas no exterior. O volume de investimentos, o número e o porte das empresas multinacionais do país não seria compatível com seu posicionamento entre as 15 maiores economias mundiais. Iglesias e Veiga (2002; 2005) propõem a existência de três principais motivos para os baixos investimentos de empresas de capital brasileiro no exterior: 1) aspectos macroeconômicos, que têm afetado a taxa de investimentos global da economia; 2) características da exportação brasileira; e 3) reduzido valor da razão entre exportações e vendas totais de empresas exportadoras.

Com relação ao primeiro motivo, até a consolidação do plano real e a consequente estabilização econômica e aumento da competitividade, exportações e investimentos no exterior eram incipientes. Também nesse período, a partir do final dos anos 90, o BNDES passou a exercer um importante papel junto às empresas brasileiras que desejassem se internacionalizar. A partir desse momento as empresas brasileiras passaram a promover investimentos no exterior, cujos montantes, no entanto, sempre são determinados de acordo com aspectos da conjuntura econômica do país.

Quanto às características das exportações, os autores enfatizam a concentração, tanto em termos de produtos, na sua maioria baseados em recursos naturais, como de destinos. Não há uma política de promoção da marca Brasil, sendo a maior parte das exportações de produtos nos quais a marca é um elemento importante (o que leva a maior necessidade de IED) proveniente de empresas de capital estrangeiro. Além disso, a maioria das empresas exportadoras tem um baixo índice de exportações sobre vendas totais, sendo que, neste caso também, as firmas estrangeiras têm maior propensão a exportar.

Ângela da Rocha (2003) também procurou encontrar as causas da fraca presença das empresas brasileiras no exterior, sobretudo diante da opinião internacional que tendia a explicá-la como resultado de um “custo Brasil”, que incluiria desde o ambiente institucional e regulatório pouco competitivo até um suposto sentimento de inferioridade do empresário brasileiro. Não satisfeita com o minimalismo dessa explicação, a autora propõe um modelo baseado em quatro fatores: o geográfico e linguístico, o ambiental, o motivacional e o cultural.

Geograficamente, os limitados investimentos brasileiros no exterior se explicariam pelo isolamento do Brasil, a despeito de suas vastas e numerosas fronteiras. Mesmo as regiões limítrofes com seus vizinhos sul-americanos são muitas vezes formadas por intransponíveis barreiras naturais (*Ibidem*). A língua oficial, o português, não é compartilhada por seus vizinhos e não facilita a formação de parcerias de porte. Ou seja, esse isolamento linguístico e geográfico do país, e seus efeitos sobre a mentalidade do empresariado, seriam um forte obstáculo à internacionalização.

O fator ambiental refere-se aos estímulos à internacionalização em termos institucionais e econômicos. Segundo a autora, “toda vez que o ambiente brasileiro apresenta estímulos favoráveis à internacionalização, os empresários brasileiros reagem positivamente” (*Ibidem*, p. 17), e isso apenas aconteceu em poucos períodos nas últimas décadas. Esse argumento é similar ao que foi aventado por Iglesias e Veiga, conforme acima detalhado.

O fator motivacional advém do fato de que grande parte das empresas brasileiras se internacionaliza de forma reativa a mudanças no mercado doméstico. A internacionalização não se trata, portanto, de um processo planejado, mas sim relacionado ao fator ambiental anteriormente tratado.

Finalmente, o fator cultural refere-se à percepção do brasileiro sobre uma alta distância cultural com relação à maioria dos outros países do mundo, exceto outros países da América do Sul e Portugal, e à importância da família como instituição social. O primeiro aspecto é intensificado pelo fator geográfico e linguístico anteriormente tratado. O segundo explicaria a dificuldade do empresário brasileiro para fazer alianças e compartilhar controle, na medida em que confiança é muito importante. No caso das relações com a China, esse fator, juntamente ao geográfico, constituiria na visão da autora barreiras muito importantes ao avanço das empresas brasileiras.

Rocha conclui sua análise com algumas proposições sobre como melhorar a situação descrita, e um dos aspectos privilegiados é a necessidade de ação do governo, como coordenador da melhoria do ambiente competitivo e motivador da internacionalização das empresas, além da disseminação de capacitações sobre negócios internacionais e gestão intercultural. Nessa dissertação, optou-se por concordar com essa abordagem, sobretudo no que tange ao papel do governo, coordenando a melhoria da competitividade do país.

Com relação às empresas brasileiras já consideradas multinacionais, a mesma autora empreendeu um estudo bibliográfico em 2007, tentando apreender algumas de suas características de acordo com os diversos estudos que haviam sido elaborados até então (*Idem*, 2007). Em primeiro lugar, a autora enfatiza o caráter de entrante tardio das empresas multinacionais brasileiras. Isso se deveria, por um lado, à existência de um mercado interno de grande porte e relativamente fechado, e, por outro lado, ao grau de desenvolvimento do país, mais compatível com a recepção de investimentos estrangeiros. A autora retoma alguns dos argumentos acima mencionados e finaliza enfatizando que a internacionalização depende da existência de vantagens específicas da empresa, e estas, muitas vezes, se desenvolvem por meio da internacionalização, formando um ciclo virtuoso.

Quanto às motivações para a internacionalização, há prevalência do desejo de crescer, apoiar atividades de exportação, acompanhar clientes e acessar recursos e ativos estratégicos. Geograficamente, as operações internacionais das empresas brasileiras são muito regiocêntricas, concentrando-se nas Américas. E quanto ao modo de entrada, há preferência por subsidiárias de controle integral, como se poderia prever pelas características culturais do empresariado.

Essas características ficam mais claras diante dos resultados do *ranking* das empresas brasileiras, preparado em 2009, pela Fundação Dom Cabral, FDC (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2009). As 20 maiores empresas multinacionais brasileiras, apresentadas no relatório final, conforme a tabela 7, têm suas atividades concentradas na região da América Latina, onde se localizam 46% das operações. A Ásia corresponde a apenas 11% delas. Uma conclusão interessante desse estudo é que os resultados financeiros das operações no exterior são inferiores aos das domésticas. Isso pode estar relacionado ao fato de as empresas se internacionalizarem em busca de vantagens estratégicas existentes no exterior e não de lucratividade. As expectativas positivas em termos de vendas são maiores nos setores de

recursos naturais. Quanto à estrutura de propriedade, com exceção da Petrobrás, todas as outras são empresas essencialmente privadas. Todos os seus dirigentes são de nacionalidade brasileira. Se consideradas em conjunto, essas 20 empresas brasileiras possuem operações em 51 países estrangeiros. Aquelas que possuem atividades na China, estão destacadas na tabela.

**Tabela 7 – Brasil: 20 maiores EMN de acordo com ativos no exterior**

| Classificação | Empresa           | Setor                       | Ativos no exterior (R\$ mil) | Ativos no exterior (%) | ITN <sup>16</sup> (%) | Nº de Países |
|---------------|-------------------|-----------------------------|------------------------------|------------------------|-----------------------|--------------|
| 1             | Vale*             | Mineração                   | 95.831.000                   | 52                     | 0,385                 | 33           |
| 2             | Gerdau            | Siderurgia e Metalurgia     | 37.429.390                   | 63                     | 0,570                 | 13           |
| 3             | Petrobras*        | Energia                     | 26.529.000                   | 13                     | 0,126                 | 25           |
| 4             | Votorantim*       | <i>Commodities</i>          | 13.642.000                   | 10                     | 0,130                 | 10           |
| 5             | Odebrecht         | Construção                  | 8.145.000                    | 20                     | 0,357                 | 16           |
| 6             | Embraer*          | Aeronáutica                 | 8.044.740                    | 39                     | 0,203                 | 4            |
| 7             | Marfrig           | Alimentos                   | 3.243.190                    | 35                     | 0,407                 | 7            |
| 8             | Carmargo Corrêa   | Construção                  | 3.184.296                    | 16                     | 0,177                 | 17           |
| 9             | Ultrapar          | Distribuição de combustível | 946.247                      | 10                     | 0,050                 | 5            |
| 10            | Weg*              | Motores                     | 871.021                      | 18                     | 0,172                 | 22           |
| 11            | Tigre             | Material de construção      | 721.254                      | 46                     | 0,296                 | 9            |
| 12            | Andrade Gutierrez | Construção                  | 648.970                      | 3                      | 0,041                 | 11           |
| 13            | Marcopolo*        | Veículos e peças            | 396.243                      | 16                     | 0,207                 | 9            |
| 14            | ALL               | Serviços de transporte      | 307.590                      | 3                      | 0,165                 | 1            |
| 15            | Lupatech          | Metal-mecânica              | 298.611                      | 18                     | 0,234                 | 3            |
| 16            | Itautec           | Software e serviços de TI   | 238.991                      | 20                     | 0,181                 | 11           |
| 17            | Sabó              | Auto-peças                  | 230.000                      | 49                     | 0,408                 | 6            |
| 18            | Oi                | Serviços de comunicação     | 218.000                      | ≈0                     | 0,003                 | 3            |
| 19            | Perdigão          | Alimentos                   | 198.309                      | 2                      | 0,016                 | 4            |
| 20            | Aracruz Celulose* | Papel e celulose            | 192.845                      | 2                      | 0,302                 | 4            |

\*Empresas com atividades na China.

Fonte: adaptado de FUNDAÇÃO DOM CABRAL (2009).

## 5.2 Os interesses das empresas brasileiras na China

Uma análise mais acurada das relações econômicas entre Brasil e China mostra certa assimetria em termos dos produtos transacionados. A China compra *commodities* e produtos primários do Brasil, como soja, ferro e petróleo, e vende bens intermediários e máquinas para o país. Considerando-se os resultados disponíveis até maio de 2008, 95,1 % das importações brasileiras originárias da China compõem-se de produtos industrializados, enquanto apenas 26,8 % das exportações brasileiras para a China pertencem a essa categoria. Isso, não obstante os produtos mais importados pela China sejam justamente bens industrializados para consumo final, principalmente máquinas e equipamentos de transporte, conforme e tabela abaixo:

<sup>16</sup> Índice de Transnacionalidade. Calcula-se como a média simples dos seguintes indicadores: participação de ativos, empregados e vendas externas no total de negócios da companhia.

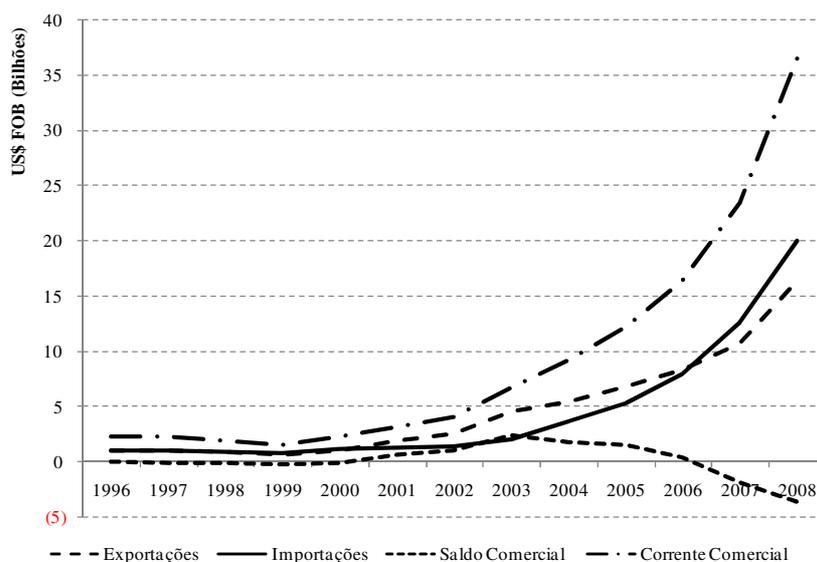
**Tabela 8 - China: pauta comercial em 2007**  
(US\$ bilhões)

| <b>Categoria</b>                      | <b>Exportação</b> | <b>Importação</b> |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Produtos Primários</b>             | <b>61,5</b>       | <b>243,0</b>      |
| Alimentos                             | 33,1              | 32,3              |
| Matérias-primas                       | 5,7               | 32,9              |
| Minerais                              | 22,6              | 177,8             |
| - Combustíveis minerais               | 19,9              | 104,8             |
| - Minério de ferro e outros minérios  | 2,0               | 72,9              |
| <b>Bens industrializados</b>          | <b>1.156,4</b>    | <b>712,8</b>      |
| Metais não-ferrosos                   | 19,2              | 32,8              |
| Aço                                   | 51,5              | 24,1              |
| Produtos químicos                     | 60,3              | 107,5             |
| Outros produtos semimanufaturados     | 93,1              | 29,3              |
| Máquinas e equipamentos de transporte | 577,1             | 412,5             |
| Têxteis                               | 55,9              | 16,7              |
| Vestuário                             | 115,2             | 2,0               |
| Outros bens manufaturados             | 183,7             | 88,0              |
| <b>Total</b>                          | <b>1217,9</b>     | <b>955,8</b>      |

Fonte: MOFCOM (*In*: Agenda China, 2008).

Além disso, o montante de comércio entre os países, num curto período, sobretudo a partir de meados da década de 1990, passou a crescer exponencialmente, chegando a cerca de US\$ 36 bilhões em 2008. Até 2006, a balança era positiva para o Brasil, mas a partir desse ano, o país passou a apresentar um déficit comercial crescente, como mostra o gráfico 3. Ou seja, não apenas as relações comerciais com a China são assimétricas em termos de composição da pauta, como também é preocupante que o crescimento das exportações não tenha acompanhado o das importações. Com o desenrolar da crise econômica, essa situação tende a se intensificar, conforme os preços e a demanda por *commodities* vendidas pelo Brasil tendem a cair, enquanto as vendas chinesas tendem a aumentar.

A emergência da China como grande parceiro comercial do Brasil decorreu do aumento das vendas desses produtos primários, nos quais são poucos os concorrentes no mercado chinês. No caso do grão e do óleo de soja, os maiores concorrentes do Brasil no mercado chinês são a Argentina e os Estados Unidos. Para o ferro, Austrália e Índia, os quais vêm, no entanto, perdendo participação de mercado. No caso do petróleo, as vendas brasileiras representam apenas uma pequena parcela das importações chinesas.



**Gráfico 3 – Brasil-China: relações comerciais 1996-2008 (US\$ FOB bilhões)**

Fonte: AliceWeb ([http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/consulta\\_nova/rBalanca.asp](http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/consulta_nova/rBalanca.asp)).

No entanto, a elevação das exportações para a China explicam-se apenas em parte pelo aumento do volume negociado, uma vez que também a elevação dos preços dessas commodities foi representativa. O Brasil, sobretudo no caso minério de ferro, aproveitou-se da inflação dos preços, os quais, atualmente, começaram a apresentar um processo de redução, com os consequentes impactos sobre a balança comercial, já que a China absorve uma parcela elevada das exportações brasileiras desse produto.

Há alguns setores nos quais, embora as vendas ainda sejam limitadas, estudos já mostraram a existência de oportunidades de desenvolvimento, como os setores de carnes, suco de laranja, equipamentos de transporte e software. Dessa forma, é possível vislumbrar a existência de interesse das empresas brasileiras desses setores em se instalar na China, a fim de melhor aproveitar o mercado crescente do país. Tudo depende do acesso a informações e da disposição a negociar no mercado chinês, enfrentando todas as dificuldades subjacentes.

Frischtak (2008) mostra em seu estudo, uma análise das vantagens comparativas reveladas<sup>17</sup> de alguns setores econômicos brasileiros com relação ao resto do mundo. Na abordagem do

<sup>17</sup> Vantagens Comparativas Reveladas são vantagens comparativas calculadas empiricamente, utilizando os dados do comércio efetivado. Ou seja, são vantagens comparativas reveladas pelos dados comerciais. Há várias formas de se calcular esse índice. Frischtak (2008) utilizou a do *Centre d'Études Prospectives et d'Informations Internationales* (1988), segundo a fórmula:  $100 \cdot \left( \frac{X_i - M_i}{\sum_i (X_i + M_i)} - \frac{(X_i + M_i) \cdot \sum_i (X_i - M_i)}{(\sum_i (X_i + M_i))^2} \right)$ , em que  $X_i$  e  $M_i$  são as exportações e importações do setor  $i$ . Resultados positivos indicam a ocorrência de uma vantagem comparativa

autor, apenas a análise desse índice já revela grandes oportunidades não aproveitadas por empresas brasileiras em termos de internacionalização. Os exemplos mais reveladores são os da cadeia de grãos e carnes, cadeia da laranja, cadeia florestal, cadeia mineiro-metalúrgica, complexo automotivo e serviços de arquitetura e engenharia. Outros resultados estão ilustrados na tabela 9.

**Tabela 9 - Brasil: vantagens comparativas reveladas e empresas com potencial de internacionalização**

| Classificação                                      | 2003           | 2006           | Principais EMNs                              |
|--|----------------|----------------|--|
| <b>Bloco Agropec. e Florestal</b>                  | <b>16,240</b>  | <b>14,363</b>  |  |
| Cadeia de grãos e carnes                           | 7,850          | 6,213          | JBS-Friboi, BRFoods (Sadia + Perdigão)       |
| Couros, Peles e Calçados                           | 1,645          | 1,224          | Azaléia, Alpargatas                          |
| Cadeia da Cana de Açúcar                           | 1,577          | 2,763          | Cosan, Crystalsev                            |
| Cadeia do Café                                     | 1,005          | 1,165          |  |
| Cadeia da Laranja                                  | 0,605          | 0,370          | Cutrale, Citrosuco, Citrovita                |
| Cadeia do Fumo                                     | 0,705          | 0,604          |  |
| Cadeia Florestal                                   | 2,853          | 2,024          | Fibria (Aracruz + VCP), Suzano               |
| <b>Bloco Químico-mineral</b>                       | <b>(5,387)</b> | <b>(4,458)</b> |  |
| Cadeia Mineiro-metalúrgica                         | 5,165          | 5,300          | Vale, Gerdau, Votorantim Metais              |
| Complexo Químico-petroquímico                      | (10,552)       | (9,758)        | Petrobrás, Braskem, Natura, Boticário, Tigre |
| <b>Bloco Manufatureiro</b>                         | <b>(5,911)</b> | <b>(6,134)</b> |  |
| Cadeia Têxtil                                      | 0,154          | (0,133)        | Coteminas                                    |
| Complexo Automotivo                                | 1,828          | 1,773          | Marcopolo, Random, Sabó                      |
| Indústria Aeronáutica                              | 0,034          | 0,019          | Embraer                                      |
| Bens de Capital e de consumo durável <sup>18</sup> | (3,181)        | (2,046)        | Weg, Metalfrio, Romi                         |
| Complexo Eletro-eletrônico                         | (4,746)        | (5,748)        | Embraco                                      |
| <b>Outros</b>                                      | <b>(4,942)</b> | <b>(3,771)</b> |  |
| <b>Serviços</b> (balanço de pagamentos)            |                |                |  |
| Serviços de arquitetura, engenharia                | 5,508          | 5,975          | Odebrecht, Camargo Corrêa                    |
| Computação e informação                            | (3,195)        | (3,057)        | Totvs (software)                             |

Fonte: Adaptado de FRISCHTAK (2008).

Seguindo a perspectiva de que muito dessa ausência de empresas brasileiras na China deve-se à falta de informações, em meados de 2008, um grupo formado por MDIC, MRE, CEBC e outros órgãos do governo brasileiro interessados nas relações entre Brasil e China publicaram uma Agenda positiva com indicações de setores onde há espaço para aprimoramento do intercâmbio, tanto em termos comerciais como de investimentos. O objetivo é, justamente, reunir os representantes dos setores privados dos dois países e as respectivas autoridades governamentais num processo contínuo de diálogo, permitindo o aprofundamento das transações econômico-comerciais, principalmente com elevação da participação de produtos industrializados nas exportações brasileiras para o mercado chinês.

revelada, enquanto os negativos indicam desvantagens comparativas reveladas. Quanto mais elevado um resultado positivo, maior o nível da vantagem comparativa.

<sup>18</sup> Exceto áudio visual, incluído no complexo eletrônico.

A própria idéia da Agenda está relacionada à crença de que o Brasil tem capacitação para atender a demanda das importações chinesas por produtos sofisticados e inovadores, em condições competitivas. As missões, feiras e projetos específicos contidos na Agenda objetivam elevar o patamar do Brasil nas relações comerciais com a China. Embora esse país tenha uma demanda, de longo prazo, por produtos básicos, sobretudo na área de energia e primários, nos quais o Brasil detém uma tecnologia desenvolvida internamente, com expressivo valor agregado, o potencial em bens naturais deve ser aproveitado paralelamente ao de outros setores que ainda não estão fazendo negócios na China. Para tanto, cumprindo um programa de estratégias de ação, foram identificados setores com potencial de expansão das vendas brasileiras que permitiriam reduzir o desequilíbrio nas transações comerciais com a China.

Particularidades da atuação no mercado chinês, como a necessidade de que os governos exerçam um papel relevante em atividades de promoção comercial, criaram a necessidade que um dos objetivos da Agenda seja também o de formular estratégias para viabilizar a parceria público-privada e estabelecer ações conjuntas na China. Dessa forma, as complementaridades econômicas dos países seriam aproveitadas por meio da constituição de alianças, para que todos os pontos das cadeias de valor dos produtos que interessam à China possam se favorecer do intercâmbio com o país.

Com base nesse trabalho, deverá ser estabelecido calendário permanente de atividades na China para fortalecer a imagem do Brasil também como fornecedor estratégico de produtos de maior valor agregado. Um dos passos para a concretização desse projeto foi a abertura de um escritório da APEX em Beijing, o qual pretende facilitar as negociações dos empresários brasileiros e a divulgação da marca Brasil no país. Esse documento é, portanto, uma ilustração da existência de fortes interesses e possibilidades de negócios de empresas brasileiras na China, que, por algum motivo ainda não foram concretizados. Cabe indagar quais são esses motivos.

No próprio texto de lançamento da Agenda, há uma relação de setores e de produtos nos quais haveria oportunidades para empresas brasileiras na China, de acordo a metodologia do Radar Comercial<sup>19</sup> do MDIC. Muitos dos setores destacados são também aqueles que no estudo de

---

<sup>19</sup> O Radar Comercial é um sistema de análise de dados comerciais do MDIC, que, baseado em algumas variáveis de potencial exportador do Brasil, capacidade importadora do país destino, além do histórico de relações comerciais entre os países, e da representatividade dessas relações nos setores estudados, faz uma

Frischtak (*op. cit.*), acima apresentado. Ou seja, há setores nos quais o Brasil possui uma vantagem comparativa revelada, apresenta empresas eficientes e internacionalmente reconhecidas, e que, no entanto, não se implantaram ainda na China.

Entre os setores que exigiriam uma estratégia de curto e médio prazo para a inserção na China estão: carnes, óleo de soja, massas e preparações alimentícias, produtos minerais, petróleo e derivados, produtos químicos, produtos farmacêuticos, tintas, produtos de higiene pessoal e cosméticos, produtos de limpeza, colas e enzimas, plásticos e suas obras, borracha, papel e celulose, ferramentas, talheres e outras obras de metais, máquinas e motores, materiais elétricos e eletro-eletrônicos, veículos e materiais para vias férreas, veículos automotores e suas partes, e instrumentos de precisão.

---

classificação dos setores. Alguns precisariam apenas de uma estratégia de curto prazo para uma melhor inserção no país estrangeiro, ao passo que outros precisariam de estratégias de médio ou longo prazo, ou ainda não teriam possibilidade de ser competitivos no país estrangeiro. Mais informações podem ser encontradas em (<http://radarcomercial.desenvolvimento.gov.br/radar/>).



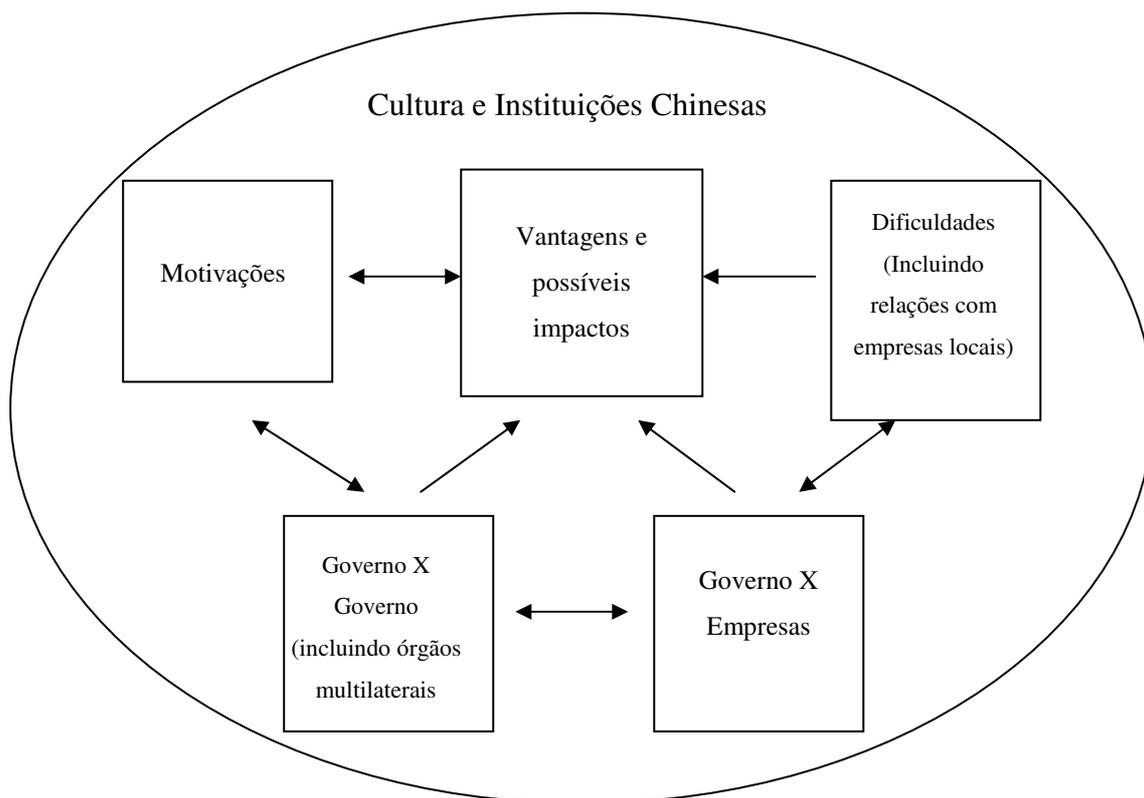
## 6. DESCRIÇÃO DA PESQUISA

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos que serão utilizados para a elaboração da pesquisa de campo. Em primeiro lugar, são apresentadas as proposições de pesquisa, ou seja, o modelo teórico que se supõe, nessa dissertação, explicar o fenômeno da internacionalização de empresas brasileiras na China. Esse modelo leva em consideração a teoria que foi apresentada e os dados empíricos sobre as relações econômicas entre Brasil e China, além das medidas de competitividade dos países. Em seguida, é apresentada a metodologia propriamente dita.

A proposição básica dessa pesquisa, conforme já foi apresentado anteriormente, é que os modestos fluxos de IED brasileiros na China podem decorrer das fortes dificuldades enfrentadas por empresas ocidentais, notadamente brasileiras, que operam ou pretendem operar naquele país. Essas dificuldades podem ser tanto de ordem cultural como de diferenças e exigências institucionais e regulamentares, entre outras. Além disso, propõe-se que outro fator explicativo seja a atuação insatisfatória do governo brasileiro em apoiar as empresas nacionais que procuram se instalar na China.

Para verificar essas proposições, casos de empresas brasileiras com operações na China foram analisados, primeiramente com relação aos seus interesses e motivações, utilizando os fatores propulsores de Frischtak (2008), e o paradigma eclético de Dunning. Nessa primeira fase, também foram analisados os possíveis impactos da atuação dessas empresas brasileiras na China, em termos de benefícios para a economia brasileira e chinesa.

Em seguida, procurou-se identificar as dificuldades enfrentadas nessas operações, utilizando a classificação de Cuervo-Cazurra *et al.* (2007), com ênfase naquelas que representem dificuldades próprias do caso da China, particularmente as institucionais, jurídicas e culturais. A interface com as características das empresas multinacionais brasileiras, em especial com os fatores apontados por Rocha (2003; 2007), será sempre considerada. Por fim, será analisada a participação do governo brasileiro, em termos do apoio às empresas brasileiras que estão ou pretendem se estabelecer na China. Será utilizado o modelo de barganha de Ramamurti (2001).



**Figura 4 - Arcabouço teórico de análise dos casos**

Os procedimentos de análise das operações de empresas brasileiras na China seguiram o esquema teórico ilustrado acima, o qual mostra as relações dinâmicas entre motivações e interesses de operar na China, as diversas dificuldades e vantagens de que a empresa dispõe, e o papel do governo no processo. As setas representam o sentido dos impactos e propulsores dos diversos fenômenos envolvidos.

### **6.1 Metodologia de pesquisa**

A pesquisa compreendeu duas abordagens complementares. Por um lado, tratou-se de um estudo exploratório-descritivo da internacionalização de grandes empresas brasileiras na China e da atuação do governo brasileiro junto a elas. Por outro, foi um estudo de caráter explanatório, ao buscar verificar a aderência à realidade de algumas proposições teóricas com relação às dificuldades por elas enfrentadas, em termos de cultura e de ambiente institucional, bem como ao papel exercido pelo governo. A escolha dessas estratégias de pesquisa se deve ao tipo de problema analisado: fenômenos ainda pouco estudados e cujos agentes são, em muitos casos, desconhecidos.

A fim de averiguar as proposições de pesquisa, a estratégia dos estudos de caso mostrou-se mais adequada, auxiliando na tentativa de verificar a existência e a importância dos fatores apontados pela teoria nas empresas brasileiras com operações na China. A utilização da metodologia do estudo de caso justifica-se pelo tipo de questão de pesquisa, que procura identificar razões para um fenômeno e suas modalidades de ocorrência (YIN, 2005). Outra justificativa é a contemporaneidade e independência com relação ao autor dos fatos analisados.

As unidades de análise foram grandes empresas brasileiras com investimentos na China continental; e os casos que serão estudados foram selecionados após um levantamento das empresas brasileiras que se enquadrassem no modelo requerido. Como o número dessas empresas é muito reduzido, a pesquisa de campo teve abordagem qualitativa. Ela foi construída em três etapas: identificação das empresas, análise de dados secundários sobre sua atuação, e uma análise de múltiplos casos por meio de entrevistas semi-estruturadas dirigidas. Essas etapas da pesquisa são descritas nos próximos parágrafos.

Em primeiro lugar, foi realizado um levantamento de quais são as empresas multinacionais brasileiras na China, por meio da verificação de seus sites de internet e de informações do Conselho Empresarial Brasil China, CEBC; Fundação Dom Cabral, FDC; Banco Central, BACEN; imprensa e órgãos governamentais. Verificou-se que são poucas as empresas multinacionais brasileiras no país oriental. Foram selecionadas apenas cinco empresas (Embraco, Embraer, Companhia X<sup>20</sup>, Petrobras e Votorantim Celulose e Papel – VCP), que serão mais detalhadamente estudadas nas próximas etapas da pesquisa: análise de dados secundários, planejamento e execução das entrevistas com dirigentes das empresas.

A escolha dessas empresas baseou-se na importância das suas operações no Brasil, e na existência de outras operações em países estrangeiros além da China, a fim de permitir a comparação da importância dos aspectos culturais, institucionais e do papel do governo. Também foi levada em consideração a disponibilidade de executivos das empresas para concessão de entrevistas para a elaboração da pesquisa. Todas as empresas escolhidas pertencem a setores importantes no Brasil, estando classificadas entre as maiores empresas do país.

---

<sup>20</sup> No caso da Companhia X, não foi obtida autorização para a publicação do nome da empresa no corpo do texto. Foi escolhido esse nome fictício, embora as informações que são fornecidas sejam todas reais.

Posteriormente, procedeu-se uma análise do processo de internacionalização das empresas selecionadas na China e sua relação com o governo brasileiro, além das dificuldades enfrentadas no processo, utilizando dados secundários. As principais fontes de informações foram estudos da FDC, COPPEAD, CEBC, Câmaras de Comércio, Bacen, Secoms, VCC, estudos de caso diversos, além de teses e dissertações defendidas sobre o tema.

Finalmente, após a análise dos resultados preliminares, obtidos por meio de dados secundários, foram realizadas entrevistas com executivos das empresas selecionadas, focando os fatores limitantes do processo: cultura, instituições e regras, relacionamento com o governo brasileiro para a viabilização e o sucesso ou insucesso do projeto. Foi utilizado o método de entrevistas dirigidas, seguindo um roteiro básico (anexo 1). As entrevistas, como o proposto por Godoy (1995), visaram obter uma compreensão dos problemas tratados, de acordo com a visão de agentes que estiveram envolvidos com o objeto de pesquisa – internacionalização de empresas brasileiras na China. Também foram entrevistados profissionais e estudiosos sobre negócios na China (anexo 2): *traders*, acadêmicos, e membros de câmaras de comércio e indústria.

Foi enviado um e-mail para cada um dos entrevistados, explicando os objetivos da pesquisa e suas possíveis contribuições para a área de negócios internacionais e para uma melhor compreensão das empresas multinacionais brasileiras. Em caso de resposta positiva quanto à concessão de entrevistas, foi enviado um novo e-mail, com as questões que seriam abordadas, e mencionando que as informações apenas seriam divulgadas em publicações científicas mediante autorização da empresa. As entrevistas foram presenciais ou telefônicas e duraram aproximadamente 45 minutos cada uma.

Com as informações obtidas tanto nas entrevistas como por meio dos dados secundários, foi redigido um relatório preliminar do caso que foi enviado aos entrevistados a fim de obter autorização para publicação. Não foi possível obter a autorização de publicação em uma das empresas estudadas. Por isso, o seu nome foi omitido, sendo substituído por Companhia X. Também foram excluídas do texto as informações que pudessem levar à revelação da empresa. Esse procedimento não prejudica a análise, uma vez que seu objetivo não é estudar empresas específicas, mas sim descobrir padrões em termos de motivações de entrada, escolha do modo de entrada, dificuldades e relações com o governo de empresas brasileiras com operações na China.

## 7. ESTUDOS DE CASO

Neste capítulo, são apresentados os casos das cinco empresas selecionadas, mesclando-se no texto elementos obtidos por meio da análise de dados primários e secundários. Serão analisados, em primeiro lugar, os casos das empresas que implantaram *joint ventures* na China: Embraco, Embraer e Companhia X. Em seguida, os casos das empresas que, embora atuem na China por meio de escritórios de representação, possuem importantes acordos com empresas chinesas em setores estratégicos para as relações do Brasil com esse país: Petrobrás, e VCP.

### 7.1 Embraco

A Embraco é uma empresa especializada em soluções para refrigeração, líder mundial do mercado de compressores herméticos. Possui fábricas no Brasil, Itália, China e Eslováquia, todas com certificações internacionais de qualidade, e com capacidade conjunta para produzir mais de 27 milhões de compressores por ano, além de componentes de ferro fundido; componentes elétricos e condensadores, utilizados na montagem de unidades condensadoras e seladoras; e sistemas eletrônicos destinados a tornar os eletrodomésticos mais fáceis de utilizar. A empresa tem hoje mais de dez mil colaboradores, somadas todas as suas operações mundiais. Seus investimentos em pesquisa e desenvolvimento somam três por cento do faturamento líquido, dispendo para isso de 40 laboratórios, com mais de 400 pessoas trabalhando na área em todo o mundo (EMBRACO, 2007).

Fundada em Joinville (SC), em 1971, a partir da reunião da Consul, da Springer e da Prosdócimo, a Embraco começou a produzir em 1974, para suprir a indústria brasileira de refrigeradores, que até então era dependente de importação de compressores. Ainda na década de 1970, a empresa começou a exportar, favorecendo-se do fato de seu controle ter sido assumido pelo grupo Brasmotor, constituído em 1976 (URBAN, 2006). Na década de 1980, seus produtos já eram comercializados em vários países do mundo. No começo da década seguinte, a Embraco começou o seu processo de internacionalização por meio da instalação de unidades produtivas no exterior, o que permitiu uma ampliação das vendas em âmbito global.

Atualmente, segundo dados publicados em seu relatório de sustentabilidade de 2007 (EMBRACO, *op. cit.*), a empresa tem uma participação do mercado mundial de aproximadamente 22%, com seus produtos vendidos em mais de 80 países. Seus principais

clientes mundiais são a Whirlpool, a Electrolux, a Bosch, a GE e a LG, todos classificados entre os maiores fabricantes mundiais de aparelhos de refrigeração.

A primeira das operações de instalação fabril no exterior ocorreu em 1994, quando a Embraco assumiu o controle da fábrica de compressores italiana Aspera. Já em 1995, é constituída a Beijing Embraco Snowflake Compressor Company Ltd., *joint venture* com sede em Beijing, na China. Em 2005, inicia-se a construção de uma nova fábrica no país, a qual é inaugurada no ano seguinte, de forma a ser a base de atendimento a outros mercados asiáticos, objetivo este contemplado na estratégia da Embraco de ampliar os negócios na região. Esta fábrica, que tem o dobro da capacidade da anterior, possibilidades de expansão e está localizada em zona industrial, passou a abrigar um centro de P&D e foi inaugurada já produzindo um novo modelo de compressor. A Embraco também tem fábrica na Eslováquia, e escritórios nos Estados Unidos e México.

#### O Setor de Compressores de Refrigeração

O setor de compressores pertence à indústria mecânica, e o produto é relativamente simples, embora seja vital para garantir qualidade e durabilidade dos aparelhos de refrigeração. O que diferencia as empresas produtoras é a vida útil do compressor, determinada na sua engenharia e processo produtivo. As inovações no setor se concentram em técnicas para redução do uso de energia, melhoria do desempenho, e soluções customizadas (URBAN, 2006).

Muitas empresas apostam também no desenvolvimento de produtos completos (sistemas de refrigeração), em vez de focarem apenas nos compressores. No processo produtivo, cerca de 60% dos custos são referentes a matérias-primas, principalmente aço, cobre e alumínio, cujos preços sofreram elevação nos últimos anos e cujas empresas produtoras vêm passando por um intenso processo de consolidação, levando a possibilidades de aumento do seu poder de barganha. Essa é uma das explicações da aposta na produção de sistemas completos de refrigeração.

Também, devido à essencialidade do produto para o setor de aparelhos de refrigeração, muitas empresas desse setor controlam ou têm fortes laços com as produtoras de compressores, como no caso da Embraco, cuja maioria das ações (80%) é controlada pela Whirlpool. Isto não impede a venda, pela empresa, para os concorrentes da Whirlpool, e que esta compre também

de outros fornecedores. Como toda a gestão e processo decisório, incluindo a internacionalização, é independente da Whirlpool, optou-se pela utilização da Embraco como caso de empresa brasileira na China.

O setor de compressores tem como participantes mais importantes seis empresas: Embraco, ACC, Tecumseh, Matsushita, LG e Danfoss, embora recentemente um número significativo de empresas chinesas tenham também feito movimentos em direção a outros mercados, principalmente na Europa. Essa tendência poderá transformar a estrutura do setor, aumentando a competição entre seus participantes.

Mesmo dispondo de cerca de 22% do mercado mundial (HEIZELMANN, 2009; EMBRACO, *op. cit.*), a Embraco, de acordo com Urban (2007), até 2004, tinha suas vendas concentradas nas Américas, onde possui aproximadamente 45% do mercado. Na Europa, tem 15% do mercado, e na Ásia, apenas 6%. Este último é o mercado com as maiores perspectivas de crescimento, mas que oferece algumas dificuldades adicionais de atuação, conforme será explorado nos próximos parágrafos.

#### O Setor de Compressores de Refrigeração na China

O setor de refrigeração da China tem crescido de forma muito intensa nos últimos anos. À medida que a economia do país cresce, a demanda por aparelhos de refrigeração cresce ainda mais intensamente. Este cenário levou as maiores empresas do setor a atuar no país. Esse cenário repercute na própria estratégia das empresas fornecedoras de compressores. Assim, além da Embraco, também a Danfoss, a ACC e a Matsushita possuem operações no país. No entanto, essas grandes empresas mundiais do setor não concorrem apenas entre si no mercado chinês, mas também com pequenos produtores locais chineses com mercados de abrangência regional (URBAN, *op. cit.*), conforme tabela 10.

Afora a concorrência local, as empresas enfrentavam até meados dos anos 2000 algumas restrições legais para entrar no país por meio de operações fabris, pois era obrigatória a constituição de JV com uma empresa doméstica, o que, em muitos casos, levava a riscos em termos de propriedade intelectual e de confrontos de modelos de gestão muito diferentes em termos de hierarquia, relações com agentes externos, remuneração etc.

**Tabela 10 -China: principais empresas produtoras de compressores**

| 2005 (milhões de unidade) |                   |
|---------------------------|-------------------|
| Empresa Chinesa           | Produção Estimada |
| Wanbao                    | 6                 |
| Huangshi Donper           | 5                 |
| Huayi                     | 5                 |
| Jiaxipera                 | 4                 |
| Qianjiang                 | 4                 |
| Baixue                    | 3                 |
| Sanyo                     | 1,2               |

Fonte: adaptado de URBAN (2006).

A capacidade produtiva da fábrica da Embraco na China é de aproximadamente 4,5 milhões de compressores por ano. Segundo Johni Richter, diretor de Operações Brasil e China: “Com a fábrica nova e também produto novo – hoje o mais competitivo da Embraco – o ano de 2007 marcou uma experiência nova da Embraco na China.” (EMBRACO, 2008). A empresa demonstra com isso sua intenção de manter-se no mercado no longo prazo.

### Entrada e Operações na China

Diante das características do setor de compressores de refrigeração, a Embraco percebeu que era preciso estar na China para ser uma empresa mundialmente competitiva, e operacionalizou essa percepção muito antes das outras grandes multinacionais brasileiras. Em entrevista concedida ao Jornal Valor Econômico, o executivo João Lemos, diretor geral da Embraco em Beijing, fez uma afirmação que é uma boa ilustração da visão que fez da Embraco a empresa brasileira pioneira na China: “(...) Quem não está na China, não está no mundo.” (FIORI, 2009).

Pouco tempo depois do início dos processos de abertura econômica da China, a Embraco começou a vender para o país por meio de *trading companies*, e utilizando Hong Kong como intermediário. As primeiras exportações foram feitas em 1986. Com o tempo, foram se desenvolvendo canais diretos no país e contatos próprios, além de uma carteira definitiva de clientes. Na década de 1990, quando a Embraco deu vários passos em termos de internacionalização, os volumes de vendas para a China eram suficientemente elevados para viabilizar operações no país.

Além disso, a entrada na China fazia parte do plano estratégico da empresa, que sempre foi de atuar nos cinco continentes. As motivações para operar na China foram, de acordo com apresentação de Ernesto Heizelmann (2009), presidente da empresa, em evento do Conselho

Empresarial Brasil China, CEBC, várias: já havia exportações para o país desde 1986; a marca Embraco já era conhecida na Ásia; o continente asiático, e, sobretudo, a China tinha taxas elevadas de crescimento, levando a grande potencial de crescimento do mercado de refrigeração; possibilidades de transformar a China em base de exportação para os outros países asiáticos; boa infra-estrutura e baixo custo de produção do país.

As primeiras negociações para operar na China ocorreram em 1993, sendo a JV formada em 1995. A Embraco tinha 51% das ações da empresa, e podia indicar o vice-presidente, dois membros do conselho de administração, o presidente executivo e quatro diretores. Os chineses ficaram com a presidência, um membro do conselho, a vice-presidência executiva e três diretorias (HEIZELMANN, 2009). Ainda segundo Heizelmann (2009), atualmente, a Embraco tem 69,18% das ações da JV.

A entrada como JV com uma empresa chinesa deveu-se a aspectos legais. Tratava-se de uma exigência para as empresas do setor que desejassem operar no país. No entanto, essa não foi a única razão. Também houve a percepção de que a entrada como JV seria necessária para ter acesso aos conhecimentos e experiência de mercado do sócio chinês (FIORI, *op. cit.*). Essa decisão mostrou-se acertada, pois, mesmo depois das mudanças das políticas quanto ao IED no país, possibilitando que a empresa operasse independentemente, ela optou por manter a parceria com a empresa sócia chinesa.

Em maio de 2006, foi inaugurada a nova fábrica para substituir a planta da área urbana. Com 1,2 mil funcionários, a nova fábrica está localizada no distrito industrial. Ela tem capacidade produtiva plena de aproximadamente 4,5 milhões de compressores ao ano, e é dedicada à produção do compressor EM, reconhecido mundialmente por sua tecnologia avançada. A fábrica é também certificada pela ISO 9001.

A EECON, empresa de controles elétricos da Embraco, também estabeleceu, em 2007, uma unidade na cidade de Qingdao, na China, com o objetivo de prestar suporte técnico ao mercado e prospectar o desenvolvimento de novos produtos. A unidade visa atender dois segmentos: produtos eletrônicos e Embraco Compressores. Esse novo movimento de internacionalização revela o elevado comprometimento da Embraco com as operações na China, e sugere perspectivas positivas quanto ao futuro da empresa no país.

### Dificuldades e Obstáculos na China

Antes de começar a operar na China, a Embraco fez investimentos para conhecer as particularidades daquele mercado: formas de negociação, mercado financeiro, sistema tributário e diferenças regionais (HEIZELMANN, 2009). Os principais desafios identificados foram incertezas quanto à legislação, ambiente jurídico pouco transparente, diferenças culturais marcantes e construção de relacionamento de confiança entre os parceiros. Um dos principais aspectos apontados na entrevista é o fato de que os chineses negociam guiados por objetivos, enquanto ocidentais se guiam por prazos. O resultado desta incompatibilidade é que os ocidentais acabam fazendo concessões, conforme o prazo se esgota, saindo insatisfeitos das negociações.

Ainda de acordo com o mesmo executivo, as principais dificuldades culturais e administrativas encontradas pela Embraco foram “resolvidas” pelos primeiros executivos brasileiros expatriados na China em 1995. Eles tiveram que lidar com um ambiente completamente diferente do que estavam familiarizados no Brasil. A fábrica chinesa, antes da parceria com a Embraco, funcionava como uma célula do sistema comunista. Muitos dos funcionários dormiam, comiam e faziam todas as suas atividades cotidianas dentro dela. A solução para esta situação não poderia ser empreendida de forma repentina, exigindo mecanismo de transição gradual.

A empresa se favoreceu do relacionamento com o sócio chinês no intuito de lidar com a situação, pois ele agia de acordo com duas linhas de raciocínio: do empresário que busca resultados, e do presidente do sindicato, que visa os interesses dos trabalhadores. Dessa forma, a presença do sócio chinês ajudou a empresa a controlar a velocidade com que empreendia as mudanças, de modo a não prejudicar a relação com os trabalhadores, nem incorrer em perdas financeiras.

Outra dificuldade enfrentada foram as diferenças linguísticas. Para enfrentá-las, a empresa passou a contratar antigos diplomatas chineses, que tinham trabalhado em países de língua portuguesa. Esses funcionários foram essenciais para melhorar a comunicação interna entre executivos e operários. Por outro lado, a empresa ainda não possui executivos brasileiros que dominem do idioma chinês, apesar dos treinamentos que promove para desenvolver essa habilidade. Segundo entrevista concedida pelo executivo Mauro Santos ao jornal Valor

Econômico (LANDIN, 2007), uma vez superadas as barreiras da língua e da comida, a principal dificuldade enfrentada na China é o fuso horário, pois os países se encontram em lados opostos do globo. Para minimizar essas dificuldades, a Embraco promove treinamentos de língua e cultura chinesas para executivos em vias de serem expatriados e para suas respectivas famílias.

### Interfaces com o Governo brasileiro

Segundo o executivo entrevistado, a atuação do governo brasileiro na China tem cunho mais político, deixando para um plano secundário a estruturação das questões econômicas. O apoio a empresas é dado de forma pontual, para aquelas que são consideradas estratégicas na visão do governo. Ainda há muito a ser feito com relação à divulgação de informações sobre a China, aspectos culturais que influenciam os negócios, órgãos importantes para determinado setor etc. Mesmo a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimento, APEX, ainda precisa definir melhor sua função, uma vez que o comando das questões econômicas e comerciais ainda será do Ministério das Relações Exteriores, MRE. Seria necessária uma separação dos órgãos responsáveis por assuntos políticos daqueles responsáveis pela cooperação e intercâmbios econômicos.

Assim, muito do que a empresa fez sozinha ou utilizando serviços de firmas de consultoria especializadas, descobrindo o “caminho das pedras” dos negócios na China, poderia ter sido facilitado por uma ação mais focada dos órgãos governamentais, com uma maior socialização do conhecimento. O governo poderia informar às empresas interessadas em fazer negócios com a China sobre as particularidades de cada província, em quais seria vantajoso investir, em quais o sistema jurídico é mais bem desenvolvido. Por incrível que pareça, muitas empresas se enveredam no mercado chinês sem ter essas informações, e são obrigadas a adquiri-las quando já enfrentam problemas.

A inexistência de especialistas em China no Brasil resulta em um grande problema para as relações comerciais entre os dois países, refletindo na falta de estratégia brasileira para agir diante do efeito China, com o aproveitamento das oportunidades e enfrentamento dos desafios decorrentes. Essa falta de conhecimentos, sobre a qual o governo poderia atuar, é fonte da maioria dos problemas enfrentados pelas empresas. Na opinião do entrevistado, mesmo que se contratem empresas de consultoria, os conhecimentos providos por elas são de caráter

efêmero, na medida em que elas vivem da “ignorância alheia”. Seria importante, então, a atuação do governo a fim de amenizar essa ignorância.

Especificamente com a Embraco, o governo brasileiro teve relações cordiais, pois ela é a primeira empresa brasileira a produzir na China. O presidente Fernando Henrique Cardoso fez, inclusive, uma visita à fábrica. O relacionamento com a embaixada sempre foi muito “documental”, uma vez que a empresa está sempre presente a fim de acelerar processos de concessão de vistos a funcionários chineses que tivessem que ir ao Brasil. Dessa forma, as relações com o governo brasileiro foram neutras para o sucesso da empresa na China, não representando nem vantagem nem desvantagem competitiva.

### Análise e Conclusões sobre o caso Embraco

A entrada da Embraco no mercado chinês foi um caso claro de estratégia de acesso a novos mercados, segundo a classificação de Frischtak (2008). Não se pode dizer, no entanto, que a empresa tenha enfrentado uma situação de limitação do mercado doméstico brasileiro, mas sim que, diante de suas intenções globais, a China mostrou-se como uma alternativa importante. Tratava-se do mercado com maior potencial de crescimento no mundo para o setor de eletrodomésticos.

No entanto, segundo relatos de um dos especialistas sobre relações Brasil-China entrevistados, num primeiro momento, a decisão de operar na China também foi motivada pela busca de redução de custos. A empresa pretendia produzir na China a fim de reduzir seus custos e poder exportar de forma mais competitiva. Apenas após já ter iniciado suas operações no país, e Embraco teria percebido que ele oferecia mercado interno suficientemente grande para sustentar a operação no país com a demanda doméstica. Na fala de Heizelmann (*op. cit.*), por outro lado, os dois objetivos são apresentados como concomitantes.

Dessa forma, pode-se dizer que a entrada da Embraco na China foi direcionada, primeiramente por uma procura de plataformas mais eficientes de produção, estratégia *efficiency seeking*, e, subsequentemente, por acesso a novos mercados, estratégia *market seeking*, segundo o raciocínio de Dunning (1998), ou ambas ao mesmo tempo. Os fatores impulsionadores, custos crescentes ou menos vantajosos do mercado doméstico, e mercados limitados, dados os objetivos da empresa, são também coerentes com o modelo de Frischtak

(2008). A empresa dispunha das vantagens de propriedade apontadas por Dunning (*op. cit.*) como características em companhias que se internacionalizam em busca de novos mercados e aumento da eficiência: capital, tecnologia, marca, habilidades organizacionais, P&D e economias de escala.

A escolha da China como localização baseou-se primeiramente em vantagens de localização relacionadas a custos de fatores, notadamente, custos trabalhistas, mas, num segundo momento, baseou-se também nas próprias características do mercado e na necessidade de estar próxima dos consumidores. A opção por entrar como uma JV em comparação com um licenciamento ou outras formas de entrada deveu-se, primeiramente a restrições legais do mercado chinês, mas também a necessidades de proteção da propriedade intelectual e de garantia da qualidade dos processos.

Mas não foi sem dificuldades que a Embraco alcançou o nível de sucesso que tem atualmente na China. Ela enfrentou barreiras culturais, legais e institucionais muito fortes. Foi notadamente difícil para os negociadores da entrada da empresa na China entender as diferenças entre as prioridades dos chineses em comparação às dos brasileiros durante as negociações. Enquanto o prazo era uma dimensão prioritária para os brasileiros, os chineses tinham objetivos pré-estabelecidos independentemente do prazo requerido para obtê-los, o que, em muitas situações, repercutiu em concessões dadas pelos brasileiros. Esse tipo de situação se repetiu em muitas outras circunstâncias, levando os brasileiros a perceberem a real necessidade de se aprender o modo chinês de se comunicar, que está para além do limite da pura expressão linguística.

Essa incapacidade de comunicação nos primórdios da operação na China pode ser enquadrada no primeiro grupo de dificuldades elencados por Cuervo-Cazurra *et al.* (2007): falta de habilidade para transferir vantagem e obter valor. Mesmo dispondo de importantes vantagens em termos de habilidades de gestão e tecnologia, seria impossível dispor delas caso a empresa não desenvolvesse mecanismos efetivos de comunicação com os chineses envolvidos no negócio – executivos, funcionários, membros de agências governamentais, entre outros. A empresa também enfrentou dificuldades do segundo tipo, pois foi exigido pelo governo chinês que se estabelecesse no país por meio de uma JV com uma empresa local. Além disso, o Brasil não é conhecido como um país detentor de tecnologia de ponta.

A empresa apenas conseguiu gerenciar essas dificuldades com o passar do tempo e utilizando a aprendizagem adquirida por meio da operação no país. Tendo identificado a comunicação como barreira chave, foram empreendidos programas como a contratação de ex-diplomatas chineses que falassem português, contratação de empresas de consultoria especializadas em China, de intérpretes, e treinamento de executivos que fossem ser expatriados. O fato de ter um sócio chinês foi muito positivo no sentido de dar à empresa uma idéia do tempo em que as atividades são executadas e mais trânsito político junto ao governo e mesmo aos funcionários chineses.

São muitas as vantagens de operar na China para a empresa. Trata-se do mercado que mais cresce no mundo e tem ainda grande potencial de crescimento. Basta lembrar que todos os aparelhos de refrigeração precisam de um compressor, e que grande parte da população chinesa ainda não possui uma geladeira. Na China desde 1995, a Embraco construiu uma imagem sólida e uma relação muito positiva com seu sócio chinês. Isso permitiu inclusive que a empresa ampliasse suas operações em Beijing e passasse a produzir os mais avançados compressores nessa nova fábrica. Estar na China contribui fortemente para a manutenção da competitividade internacional da empresa.

Também o Brasil se favorece desse sucesso da Embraco no palco internacional por meio de vários *spillovers*, como descritos nos trabalhos de Blomstrom e Kokko (1998), e Coutinho *et al.* (2008). Vale lembrar que a maior parte das atividades de P&D é feita no Brasil, com muitos contratos de cooperação com universidades nacionais (EMBRACO, 2009). Pode-se inferir também que o sucesso da Embraco contribui para a imagem do Brasil junto às empresas clientes como um país também produtor de tecnologia de ponta, presente em grande parte dos lares chineses.

As relações com o governo foram essencialmente cordiais. Ao contrário do que poderia ser extraído da teoria sobre relações entre empresas e governo, a despeito dos benefícios que o Brasil poderia auferir por ter uma empresa como a Embraco, competitiva na China, o apoio foi incipiente. Apenas, e isso devido a pressões da empresa, havia uma maior agilidade no processo de concessão de vistos para os funcionários chineses com necessidade de viajar ao Brasil. As relações diplomáticas entre os dois países também não tiveram efeito direto sobre os negócios da empresa. Isso pode evidenciar a falta de uma postura *business-oriented* da diplomacia brasileira na China, impossibilitando que as empresas atuem na segunda etapa do

modelo de Ramamurti (2001), já dispo de um ambiente propício do ponto de vista das relações entre os dois países.

Para concluir, pode-se dizer que, uma vez que as dificuldades enfrentadas pela empresa em suas operações na China já haviam sido previstas pela literatura: língua; ambiente institucional diferente; falta de conhecimentos sobre os agentes com os quais se relacionar; construção de uma marca; entre outros, o preparo prévio antes da internacionalização seria uma forma de minimizá-las. Isso foi feito pela empresa, que contratou estudos de mercado antes da efetivação de seu projeto na China. No entanto, como primeira empresa brasileira no país, a Embraco não pôde se beneficiar das experiências de outras empresas. Também o governo brasileiro não a proveu com apoio em seu projeto na China. Faltou informação, apoio institucional e mesmo formação de pessoal qualificado.

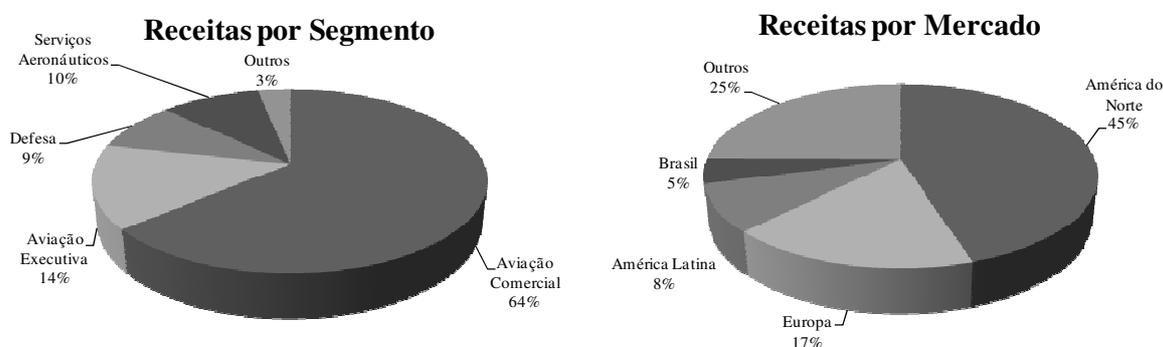
## **7.2 Embraer**

A Embraer – Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. – é uma das maiores empresas aeroespaciais do mundo, sediada no Brasil e contando com aproximadamente 17 mil funcionários, 12% deles no exterior. Suas atividades concentram-se em quatro áreas de negócio: aviação comercial, aviação executiva, defesa e governo, e serviços aeronáuticos. A empresa foi fundada em 1969, e, hoje, domina desde o projeto, até a fabricação, comercialização e pós-venda de aviões. Já produziu cerca de cinco mil aviões, que operam em mais de 70. Os produtos da Embraer oferecem um alto índice de comunalidade entre si, o que representa uma vantagem competitiva com relação aos seus concorrentes. Sua base de clientes é global, repercutindo num perfil exportador da empresa, a qual, desde o final dos anos 90, tem figurado entre os principais exportadores do Brasil.

A Embraer foi fundada como empresa de capital misto, tendo sido privatizada em 1994. Seu controle foi mantido, entretanto, em mãos brasileiras. No mundo, a empresa tem operações nos Estados Unidos, França, Cingapura e China, além do Brasil. Embora trabalhe em quatro setores, o de aviação executiva já é um dos principais focos da estratégia da empresa e investimento para o futuro, não obstante ela tenha começado a atuar nele apenas em 2001. No setor de aviões regionais comerciais, a Embraer é líder de mercado para aeronaves de 100 assentos, tendo a canadense Bombardier como principal concorrente. A empresa atua também em aviação para fins militares, desempenhando um papel estratégico no sistema de defesa

brasileiro – mais de 50% da frota da força aérea brasileira foi fornecida pela empresa. Cerca de 20 forças aéreas no exterior também operam com os produtos Embraer.

Como mostra a Figura 5, as receitas da Embraer provêm, sobretudo, do segmento de aviação comercial e executiva, com grande predominância da primeira, que sozinha correspondeu por 64% das receitas. Quanto aos principais mercados compradores dos produtos da empresa, predominam América do Norte e Europa, juntos com 62% das receitas, mas há uma porcentagem relativamente grande de receitas geradas em Outros Mercados, 25%, que englobam Ásia, África e Oceania. É na Ásia que se verificam os maiores índices de crescimento de receitas.



**Figura 5 - Embraer: Receitas por Segmento e por Mercado (3º Trimestre de 2008)**

Fonte: EMBRAER (2009).

### O Setor de Aviação

O setor de aviação é, por natureza, muito internacionalizado e dependente da evolução da demanda por transporte aéreo, e, portanto, do desempenho econômico e da distribuição de renda entre os países (MARTINEZ, 2007). No caso da construção de aeronaves, são apenas seis os principais concorrentes internacionais<sup>21</sup>, entre eles a Embraer. Dois deles não concorrem diretamente com a Embraer, uma vez que são especializadas em aviões civis com mais de 120 assentos. Entretanto, como o mercado chinês é caracterizado por vôos de alta ocupação, é possível que essas empresas concorram com a Embraer em vôos regionais. Outras

<sup>21</sup> No caso dos jatos para fins militares, há diversas empresas e países que dispõem de tecnologia para fabricá-los. Este segmento, no entanto, vai além do escopo desta dissertação e não será analisado, embora a Embraer também fabrique aeronaves com fins militares.

duas passaram a ser concorrentes diretas da Embraer recentemente, quando ela entrou no mercado da aviação executiva.

No mercado de aviação comercial, portanto, a Embraer tem apenas um concorrente direto, a Bombardier, que é também uma grande fabricante de aviões de médio porte para vôos regionais. Essa estrutura de competição decorre, entre outros fatores, da dependência de atualização tecnológica das empresas. Os aviões sempre são produzidos utilizando tecnologias de última geração e têm vida útil de menos de 30 anos, obrigando as empresas a atuar de acordo com previsões de demanda de longo prazo (*ibidem*). A competição tende a aumentar no futuro próximo com a entrada no mercado de mais três concorrentes: a chinesa AVIC I, a japonesa Mitsubishi e a russa Sukhoi.

O setor é conhecido também pela alta presença dos governos nos negócios das empresas. Eles, em geral, subsidiam o setor, dado o seu caráter estratégico, sobretudo em termos militares (*ibidem*). Esse papel do governo também é muito forte, por exemplo, no caso da Bombardier, que conta com grande apoio do governo canadense, inclusive em seus negócios com a China. O desenvolvimento de tecnologia necessária para a criação de modelos próprios de aviões regionais pelos novos entrantes no mercado também foi, segundo apresentação feita por executivo da Embraer em evento do Centro Brasileiro de Relações Internacionais, CEBRI, fruto de intensa participação e apoio dos governos japonês, russo e chinês.

### O Setor de Aviação na China

O mercado chinês para compra de aviões é um dos que mais crescem no mundo, e já é também um dos maiores. Esse crescimento decorre da expectativa de aumento de gastos com viagens e turismo num percentual de 9,9% ao ano entre 2006 e 2016, o que levaria o país da sétima para a terceira posição mundial (EMBRAER, 2007). O país conta, no entanto, com apenas 7,4% de sua frota de aviões composta por modelos regionais, enquanto a média mundial é de 34%. Isto representa um ambiente de muitas oportunidades para empresas do setor de fabricação de aeronaves.

Estas oportunidades se ampliam quando se considera o crescimento do tráfego aéreo observado nos últimos anos e a estreita relação existente entre crescimento do PIB e desenvolvimento do transporte aéreo. Segundo Martinez (*op. cit.*), o crescimento do número

de viagens aéreas pode ser até duas vezes e meia maior que o crescimento do PIB. Na China, o tráfego aéreo tem crescido mais de 20% ao ano nos últimos anos. Cabe ressaltar que o governo chinês tem enfatizado o estabelecimento de infra-estruturas de transporte modernas, entre elas a construção de aeroportos.

A China, no entanto, não apenas compra aviões dos fabricantes tradicionais, como também estabeleceu como parte do seu plano estratégico o desenvolvimento de tecnologia para produção de aviões, sobretudo regionais. Para alcançar esse objetivo, foi estabelecida a *joint venture* com a Embraer, e parcerias com outras companhias estrangeiras (ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, 2006). Há também uma fabricante chinesa, a AVIC I, que resolveu desenvolver o próprio modelo, o qual é vendido, mormente, para companhias aéreas domésticas e de países africanos.

O setor de aviação chinês está apenas começando a se desenvolver, não sendo ainda capaz de suprir os fabricantes como a Embraer com as matérias-primas necessárias para sua produção. O desenvolvimento do setor é, por outro lado, rápido, e a compra de mais suprimentos e materiais diretamente na China poderá representar no futuro uma importante economia de custos e procedimentos para as empresas nela instaladas.

### A Entrada na China

Diante do crescimento do mercado de aviação chinês, a Embraer buscou, conforme evidenciado em entrevistas com gestores e também em informações coletadas na imprensa, estreitar seus laços comerciais com a China. O país está se tornando o terceiro maior mercado da Embraer, atrás apenas do bloco EUA-Canadá-Caribe (destino de 53% das entregas nos próximos 20 anos) e da Europa (18%), e ao lado da Rússia, com 7% das encomendas cada.

As negociações para a entrada começaram por volta do ano 2000, quando foi inaugurado um escritório para gerenciar as vendas, marketing, relações com clientes e serviços pós-venda e de cadeia de suprimentos na China. Em 2002, foi tomada pela Embraer a decisão de entrada na China por meio de atividades produtivas, inauguradas em 2003 através da criação de uma JV chamada HEAI (Harbin Embraer Aircraft Industry Co. Ltd) com a AVIC II. Até a data em que foram feitas as entrevistas, essa JV já havia entregado 26 aviões, tendo ainda uma carteira de encomendas.

A decisão de desenvolver atividades produtivas na China decorreu da possibilidade de entrada em um mercado emergente e de pressões exercidas pelo governo chinês. Antes da implantação no país, a Embraer já havia vendido alguns aviões para uma companhia chinesa de Sichuan, província no interior do país. Diante do plano do governo do país de desenvolver a aviação regional como meio de obter um desenvolvimento harmônico, foi exigido da Embraer, como condição para validar os contratos de compra de aviões que, porventura fossem feitos por companhias chinesas, que se instalasse na China.

As duas empresas chinesas que detinham o monopólio no setor aeronáutico (a AVIC I e a AVIC II), ambas estatais, optaram por estratégias diferentes. A primeira decidiu desenvolver um modelo próprio, um avião chinês, o qual foi lançado em 2009. Esse novo avião será um concorrente direto dos modelos da Embraer e da Bombardier no mercado de aviões de médio porte. A segunda empresa resolveu procurar um parceiro estrangeiro, que já detivesse tecnologia para a produção de aeronaves regionais. Daí a formação da JV com a Embraer.

A fábrica está localizada em Harbin, no nordeste do país. A AVIC II tem intenso envolvimento com o governo chinês, e os brasileiros entraram, basicamente, com o *know-how* e o investimento em ferramentas e processos. A empresa possui aproximadamente 275 funcionários na China divididos entre seu escritório em Beijing e apoiando a JV em Harbin (cerca de 230 nessa última), em sua maioria de nacionalidade chinesa. A Embraer possui 51% de participação, tendo direito a indicar quatro membros da diretoria, incluindo, o diretor-geral, e a AVIC II tem 49% de participação, e direito a três membros da diretoria.

A JV começou a produzir, segundo um dos executivos entrevistados, antes mesmo de ter clientes na China. Isso fortaleceu a imagem de que a empresa não estava interessada apenas em explorar o país, mas também no seu desenvolvimento. Os efeitos em termos de opinião pública foram muito positivos, tanto no âmbito das autoridades como dos próprios funcionários, que enxergavam nesse comprometimento da empresa um elemento de motivação real.

Houve, com a criação da JV, uma conjugação de interesses: do governo, interessado em desenvolver a aviação regional, obrigando as empresas estrangeiras a produzir no território chinês; da AVIC II, que precisava de um parceiro detentor da tecnologia; e da Embraer, que já tinha interesse no mercado chinês, a ponto de aceitar a determinação governamental de

montar aeronaves no país. A entrada na China não estava nos seus planos estratégicos à época, mas também não era totalmente incompatível com eles. Apesar de a entrada com atividades produtivas ter sido imposta, a expansão no mercado chinês, e asiático em geral, já fazia parte dos planos da empresa.

A utilização de um parceiro chinês, por outro lado, foi importante por vários motivos. Em primeiro lugar, ela decorreu de uma percepção da Embraer de que um parceiro local, sobretudo, um parceiro com trânsito no governo do país, é necessário para se enfrentar as barreiras à entrada no mercado local. Além disso, um parceiro local permite a apreensão do raciocínio chinês de como estabelecer relacionamentos, e facilita o fluxo de informações e a comunicação no dia-a-dia da empresa. Isso decorre do fato de que o aprendizado da língua não implica necessariamente a capacidade de se comunicar com os chineses. É preciso ter conhecimentos culturais que são adquiridos com o tempo e experiência no país.

Entender essas relações é essencial para obter sucesso, e isso se dá mais facilmente por meio de um parceiro chinês que já esteja inserido nas redes de relacionamentos de interesse. Além disso, os chineses não gostam de usar a palavra “negociação”, mas sim “cooperação”, ou seja, as relações pessoais valem muito. Na fase inicial, um parceiro chinês é a forma mais simples e garantida de evitar problemas. Dessa forma, embora não fosse obrigatória, a opção por uma parceria chinesa foi uma pré-disposição da Embraer para obter o máximo de vantagens na China.

Quanto aos resultados dos primeiros anos e perspectivas de futuro das operações na China, considera-se na empresa que eles poderiam ter sido melhores se ela tivesse conseguido vender os volumes planejados para o negócio. O não alcance desses volumes advém do fato de que, embora o mercado chinês esteja em ascensão, poucas pessoas podem viajar, e se podem, apenas se o custo for baixo. Outro problema foi que o aumento do preço do petróleo, e seu impacto sobre o custo dos combustíveis causaram elevação das tarifas e consequente perda de clientes de aviões. No entanto, as vendas foram suficientes para cobrir os custos, apenas não tendo alcançado ainda o potencial planejado. Por outro lado, a empresa ganhou mercado e se estabeleceu na China. As perspectivas de futuro dependem da continuação do interesse chinês em estimular a aviação regional, e da Embraer em produzir aviões mais atualizados tecnologicamente e mais adaptados ao mercado local na China.

Outro importante fator de sucesso é a vantagem da Embraer como o primeiro entrante, já que as outras empresas do setor ainda não fabricam seus aviões na China. Três delas apenas compram materiais no país, a fim de reduzir custos de sua cadeia de suprimentos. A Bombardier está planejando sua implantação no país no futuro próximo, com operações de montagem de alguns equipamentos e estruturas, além de exportação de aviões usados. Nesse sentido, a Embraer teve atitude mais agressiva de mercado ao se mostrar mais empreendedora.

### Dificuldades e Obstáculos na China

Com relação às dificuldades enfrentadas durante o processo de negociação de entrada na China, houve as de natureza operacional e as de natureza cultural. As primeiras estão relacionadas, especialmente, à burocracia e às dificuldades de execução de processos, que são muito longos, burocráticos e sem possibilidade de antecipação. Muitas vezes, são necessários contatos políticos para que alguns procedimentos sejam realizados. A Embraer, por exemplo, sequer conhecia a AVIC II quando começou a planejar sua entrada na China, mas logo percebeu a importância do conceito de rede de relacionamentos e tratou de se inserir nela. Também se enquadram nesse tipo de dificuldade a gestão dos direitos de propriedade da tecnologia que é transferida, uma vez que o parceiro da Embraer também participa em outras cooperações com empresas concorrentes.

Houve ainda outras dificuldades, como a garantia do fluxo de materiais diante de diversos problemas alfandegários para liberação de suprimentos em que a empresa se viu envolvida. A base de fornecedores da Embraer agora deveria fornecer também para a China, o que implicava expressivas mudanças de regras, cujos problemas decorrentes – dificuldade para reposição de peças, por exemplo – ainda não haviam sido integralmente sanados até a data em que foram realizadas as entrevistas.

As dificuldades culturais, por sua vez, vão além do idioma. Este, uma vez assimilado, não representando mais uma barreira, não extingue completamente a forte dificuldade de comunicação. Afinal, mesmo comunicando uma atividade, há, na opinião dos executivos, uma dificuldade muito intensa na pós-comunicação, quando se deve fazer com que o funcionário chinês implemente o que foi decidido. Os muitos relatos de executivos ocidentais sustentando a visão de que os funcionários chineses são “folgados” decorrem, na verdade, da mais simples dificuldade de entender qual é a filosofia, e a motivação dos chineses. Com esse entendimento,

muitas vezes, um executivo brasileiro acompanhado de intérprete de confiança é mais efetivo no gerenciamento dos funcionários chineses do que outro que seja fluente na língua chinesa, mas não tenha a flexibilidade para compreender a forma de pensar deles.

Um exemplo disso é a ineficácia da concessão de bônus ou outras formas de gratificação financeira para os funcionários chineses, pois eles não são motivados por dinheiro. O mais importante é estabelecimento de relacionamentos de confiança. Isso se deve a dois fatores: i.) a estrutura social edificada na fase comunista da China, na qual foi estimulado o espírito coletivista do país, uma vez que os recursos eram nivelados entre todos, prevalecendo uma situação de pobreza generalizada, e gerando forte dependência das pessoas para com o governo; ii.) a cultura confucionista, que prioriza o respeito às hierarquias e o pertencimento a grupos sociais.

Também decorreu dessa cultura uma visão muito paternalista das empresas, ao contrário do que acontece no Ocidente. No caso dos funcionários da empresa AVIC II, por exemplo, as relações com a empresa se confundem com as próprias relações com o governo chinês, o que não é incomum na China. Esse tipo de relação se reflete em diversas práticas do dia-a-dia, como o oferecimento de habitação, transporte, e educação para os funcionários e suas famílias. Além disso, algumas práticas que podem parecer exóticas para os brasileiros são comuns na visão dos chineses com relação às empresas em que trabalham, como tomar veículos emprestados em ocasiões especiais, como casamentos, ou pedir a intercessão do chefe para com pessoas importantes (como médicos, professores etc) quando sentem a necessidade de um argumento de autoridade.

Já operando na China, as principais dificuldades enfrentadas estão relacionadas à adaptação dos brasileiros ao país e dos chineses aos padrões brasileiros de gestão. Existia a necessidade de trazer os chineses ao Brasil para serem treinados, pois havia se decidido pela não utilização de operários brasileiros na planta. Porém, os chineses tinham grandes dificuldades de adaptação aos padrões de qualidade adotados pela Embraer, as quais só foram superadas com a percepção, adquirida ao longo do tempo, do interesse brasileiro no desenvolvimento chinês.

Também alguns aspectos geográficos foram identificados como barreira para os negócios. O frio inverno do nordeste chinês, conhecido no país por seu Festival do Gelo, foi uma importante barreira identificada, a qual o executivo entrevistado fez questão de frisar. No

âmbito da saúde, pode-se ainda citar o fato de os médicos apenas falarem o chinês, gerando uma forte insegurança nos funcionários e famílias de funcionários brasileiros.

Nos aspectos socioeconômicos, as dificuldades foram decorrentes do controle de recursos por parte do governo chinês, o que leva as pessoas a tentar obtê-los de formas alternativas. Para um dos executivos entrevistados, muitas das acusações contra chineses por supostos pedidos de suborno não passam, na verdade, de uma tentativa de obter esses recursos, que não são necessariamente dinheiro. Pode ser, por exemplo, como citado acima, o empréstimo de um carro. A concessão desses recursos, respeitando os limites da ética e dos princípios da Embraer, também faz parte da estratégia da empresa de fazer relacionamentos.

Essas dificuldades para operar na China são muito diferentes das que a empresa enfrentou e enfrenta em suas outras localizações no exterior, onde apenas tem escritórios de representação comercial e atividade de manutenção de aeronaves. Isso se evidencia, em grande parte, na velocidade e no número de processos necessários em várias operações do dia-a-dia da empresa, as quais são, por exemplo, muito mais simples nos EUA. A burocracia é vista como mais impactante no negócio chinês do que no Brasil, onde já é considerada muito limitante.

A fim de sanar essas dificuldades de operar na China, a Embraer optou por se aproximar do governo chinês, buscando melhorar o tão importante *networking*. Como foi explicado anteriormente, a própria opção por uma JV com um parceiro chinês foi uma forma de minimizar os riscos e dificuldades de se internacionalizar em um país de distância cultural tão intensa. Como parte desse processo, a empresa optou por contratar funcionários chineses para cargos específicos, como gerentes de vendas, facilitando o estabelecimento de relações comerciais; e gerente operacional, para uma melhor comunicação e motivação dos operários chineses.

Foi veiculada na imprensa brasileira, entretanto, a possível saída da Embraer da China, diante dos cancelamentos de pedidos e restrições para obtenção de licenças de importação (EXAME, 2009). Outro problema aventado pela empresa, e confirmado em entrevista com especialista sobre relações Brasil-China, seria o modelo de avião produzido na China, muito pequeno para os padrões do país. A fabricação de aviões maiores é, no entanto, descartada pela empresa. O ano mais provável do fechamento da fábrica seria 2011, período no qual terminam as entregas para o contrato vigente.

### Interfaces com o Governo

Várias dificuldades da operação na China poderiam ser amenizadas se o governo brasileiro tivesse maior trânsito político em órgãos específicos do governo chinês. Essa seria a única forma, por exemplo, de reduzir os problemas enfrentados pela Embraer na alfândega chinesa. Outra atitude importante, a ser empreendida pelo governo brasileiro, seria encetar as negociações para a adoção do sistema Recof (Regime Aduaneiro de Entrepósito Industrial sob Controle Informatizado), que simplificaria os negócios da Embraer na China, facilitando as entregas dos fornecedores. A maior inserção do governo nas instituições chinesas seria importante, portanto, para acelerar os processos mais burocráticos.

O governo brasileiro poderia também, por meio da embaixada em Beijing, elaborar um banco de dados de empresas “sérias” e que queiram fazer comércio com o Brasil, a fim de facilitar a geração de relacionamentos. Outra forma de apoio citada foi o financiamento de longo prazo e com longos períodos de carência, muito importantes na China, já que, antes de obter lucros, a empresa deve obter a confiança dos parceiros e funcionários locais.

Considera-se na empresa, por outro lado, que o governo, embora não tenha facilitado, não dificultou as atividades na China. Seria importante, como atitude do governo, uma possível visita do presidente Luiz Inácio Lula da Silva à fábrica da JV, fortalecendo a visão da empresa como investidora, e não apenas exploradora, no país asiático – visão profícua para a estratégia de crescimento na China. Do lado chinês, já houve uma visita do primeiro-ministro Wen Jiabao à fábrica, o que, segundo um dos executivos entrevistados, abre portas junto às autoridades chinesas com as quais é preciso negociar. Uma visita de Lula demonstraria o comprometimento dos dois governos com o projeto, dando a ele um *status* de estratégia governamental de desenvolvimento econômico.

Um dos executivos entrevistados afirmou que o governo brasileiro nunca teve interesse na internacionalização de empresas, pois isso significaria exportação de empregos brasileiros. Ele admitiu, no entanto, que o governo, percebendo a existência de um *trade-off* nessas operações, uma vez que a internacionalização também repercute em mais dinheiro vindo do exterior para o Brasil, não impôs empecilhos à internacionalização, embora também não tenha facilitado o processo. Essa ambiguidade da relação do governo brasileiro com a Embraer na China pode representar uma desvantagem para a empresa, conforme as relações das

concorrentes com seus respectivos governos são mais voltadas para negócios, algo comum no setor aeronáutico.

Além disso, muitas compras na indústria aeronáutica são originadas de negociações entre países, para demonstrar suas boas relações. Foi assim, na opinião dos entrevistados, que a China comprou aviões da Boeing e da Airbus. Ou seja, quanto mais próximo o relacionamento entre os governos, maior a facilidade para o fechamento de compras, o que evidencia o potencial desta forma de apoio indireto da parte do governo brasileiro à Embraer, por meio do fortalecimento de seus laços com a China.

### Análise e Conclusões sobre o caso da Embraer

Ao analisar o processo de entrada da Embraer com atividades produtivas na China, uma primeira conclusão é que sua motivação deveu-se a fatores contingenciais. Não se trata, porém, do tipo de contingência previsto por Coutinho *et al* (2008), relacionadas a oportunidades no exterior, mas sim a uma exigência do governo chinês. O tamanho e o potencial de crescimento desse mercado são tais que pareceu vantajoso para a empresa montar uma fábrica no país. Nesse caso, há também elementos de estratégia *market seeking*, pois a empresa se internacionalizou em busca de mercado para seus produtos (DUNNING, 2003). No entanto, não seria necessário produzir na China para atender sua demanda por aviões.

Não se pode dizer também, que, como muitas empresas estrangeiras, a Embraer tenha ido à China em busca de redução dos seus custos de produção. Em primeiro lugar, os custos podem ser, inclusive, maiores, dadas as dificuldades para obter suprimentos e necessidades de treinamento da mão-de-obra num ambiente de difícil comunicação. Em segundo lugar, se esse fosse o motivo, não seria razoável uma fábrica na China produzindo um modelo de aeronave cuja demanda de mercado não é muito elevada naquele país. Seria mais coerente que a empresa produzisse nela aviões com capacidade para mais passageiros e tecnologia mais avançada.

Caso sejam empreendidas mudanças no ambiente de negócios da empresa na China, seria possível uma redução da importância desses fatores. Com melhorias no sistema de suprimentos, ou mesmo, se fossem desenvolvidos fornecedores dentro do território chinês, a companhia seria beneficiada por importantes vantagens de custo. Também as condições

estruturais do setor de aviação poderão influenciar as motivações da empresa no futuro. Será necessário continuar no país para conservar sua posição no mercado que mais cresce no globo, mesmo diante de três novos entrantes.

Ficou implícito o papel do conhecimento da cultura chinesa para o sucesso dos empreendimentos da empresa nesse país. Isso não estaria relacionado apenas ao aprendizado do idioma, mas a todas as formas de comunicação inerentes à cultura chinesa. Pode-se imaginar, portanto, que mais uma vez, as dificuldades encontradas se enquadram no primeiro grupo da tipologia de Cuervo-Cazurra *et al* (2007), pois são elementos causadores de uma incapacidade de transferir vantagens e obter valor.

Não apenas as falhas ligadas à cultura e processo de comunicação se enquadram nesse tipo de dificuldade. A incapacidade de garantir entregas de materiais e suprimentos da forma como são feitos para produzir no Brasil representa também uma desvantagem para a fábrica chinesa. No primeiro quesito, a empresa cita uma maior aproximação do governo brasileiro aos órgãos-chave chineses como possível forma de responder ao obstáculo.

Mais recentemente, com o lançamento dos modelos de aeronaves da AVIC I, é possível prever também a ocorrência de dificuldades do segundo tipo – desvantagens de transferência e decorrentes do fato de ser estrangeiro (*ibidem*) – e de *liabilities of foreignness* (Zaheer, 1995). Isto porque as empresas locais, sobretudo aquelas com capital estatal ou muito ligadas ao governo, podem preferir comprar o modelo nacional de avião regional simplesmente pelo fato de ser nacional. Além disso, o modelo chinês tem custo muito menor.

São inúmeras as vantagens tanto para a Embraer como para o Brasil de a empresa ter sucesso na China. Para a empresa, isso significa garantir uma posição num mercado de grande potencial de crescimento, um provável ponto nevrálgico em termos de competição entre os atuais concorrentes e os três novos fabricantes que estão entrando no mercado. O fato de participar de uma JV com empresa local, com trânsito no governo, favorece a competitividade da empresa. O Brasil poderá se beneficiar dos diversos *spillovers* decorrentes da internacionalização (BLOMSTROM; KOKKO, 1998). O aumento da escala da empresa gera mais gastos em P&D, mais reconhecimento da marca e do país de origem, mais importação de insumos da sede etc.

Como, no setor aeronáutico, as empresas são intrinsecamente ligadas aos seus governos, as boas relações diplomáticas entre Brasil e China seriam muito favoráveis para os negócios da Embraer. O governo brasileiro, pelo menos em discurso, não se isentou de sua responsabilidade com os negócios da empresa na China. No artigo terceiro do memorando firmado em 2004 pelo Brasil e pela China (REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2004), está escrito que ambos os governos apoiarão a JV e assistirão as empresas na busca de soluções para os problemas surgidos no curso de suas operações. Entre os apoios acordados, está o comprometimento do lado chinês em garantir algumas compras de aviões fabricados no país e de estudar “a possibilidade de aplicar taxas diferenciadas de uso de aeroportos em função de diferentes tipos de aeronaves.” (*ibidem*).

Nem sempre esse discurso repercutiu, entretanto, em ações efetivas. Pode-se dizer que os “avanços” das conversações diplomáticas não deu vazão à continuidade do processo descrito por Ramamurti (2001), no qual as relações entre os países são o passo inicial para que fluam as relações entre empresas e governo, e o sucesso das atividades no exterior.

Na opinião dos executivos entrevistados, algumas pequenas atitudes do governo seriam muito importantes para o sucesso dos negócios. Foram citadas: uma visita do presidente da República à fábrica, a formação de um banco de dados de empresa fornecedoras, e, sobretudo, maior influência sobre as agências chinesas que possam influenciar as importações da empresa. Nesse caso, caberia apenas fazer valer o que foi comprometido por meio do memorando de 2004.

### **7.3 Companhia X**

A Companhia X é uma das maiores empresas do setor de mineração do mundo, atuando na produção e comercialização de minério de ferro, pelotas, níquel, concentrado de cobre, carvão, bauxita, alumina, alumínio, entre outros. Ela está sediada no Brasil, e conta com operações, escritórios e centros de comercialização e distribuição em diversos países. Fundada na década 1940, foi estatal até os anos 1990, quando passou por processo de estatização. Em 2006, numa operação de aquisição bilionária de outra grande mineradora, consolidou sua posição como uma das maiores empresas mineradoras do mundo.

A Empresa B é uma das empresas com maior montante de exportações líquidas no Brasil, com saldo superior a US\$ 15 bilhões. De suas receitas, mais de 40% provêm do mercado asiático, no qual a China representa aproximadamente 40%. Dada a importância desse país no portfólio de clientes da empresa, ela mantém escritório e JVs na China, e há indícios da formação de uma JV também no Brasil.

O setor de mineração tem sofrido nos últimos anos um intenso processo de concentração, em que as maiores empresas ganham espaço no mercado por meio da aquisição dos concorrentes menores. Essa concentração é uma forma de obter escala e, conseqüentemente, poder de barganha diante dos poderosos compradores do setor. Ao contrário dos outros setores extrativos, como o petrolífero, a maior parte das empresas de mineração do mundo têm estrutura de capital privado. Segundo informações concedidas pela Companhia X, apenas cerca de 20% das reservas minerais mundiais são controladas por empresas estatais, enquanto no caso do petróleo, essa cifra chega a 77%.

São poucas as empresas capazes de concorrer nessa indústria, onde cada um dos grandes *players* tem valor de mercado superior a US\$ 30 bilhões. Dependendo, do metal, essas empresas são diferentemente ranqueadas em termos de produção e rendimento. A Companhia X, embora atue com diversos metais, é uma das líderes em minério de ferro e níquel. Para metais específicos, é possível encontrar também empresas de menor escala atuando no mercado.

A China é o maior produtor mundial de aço, exercendo forte influência na determinação de seu preço internacional, bem como do minério de ferro, principal matéria-prima para sua produção. A alta demanda internacional e doméstica por aço chinês levou a aumentos do preço desse minério, o que impactou positivamente as receitas da Companhia X. O país é o principal importador do minério, sendo responsável por quase metade das transações do mercado global (ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, 2008). O poder de barganha das siderúrgicas chinesas pode ser evidenciado pelos longos períodos de negociação aos quais são submetidas as empresas fornecedoras de minério ferro para determinar seu preço.

Uma tendência que poderá levar ao aumento ainda maior do poder de barganha das siderúrgicas chinesas é a estratégia do governo chinês de promover a consolidação do setor, com a formação de apenas cinco grandes grupos, com presença global (*ibidem*). No entanto,

mesmo com a consolidação do setor siderúrgico chinês, as empresas produtoras de minério de ferro são também muito poderosas. Apenas três grandes empresas controlam mais de 70% das reservas mundiais do minério. Este é um fator de propulsão ao estímulo governamental para consolidação do setor siderúrgico, como também, estímulo para que as empresas produtoras de aço tentem adquirir minas de ferro no exterior.

### A Entrada na China

Vários motivos levaram a Companhia X a entrar na China. As próprias características do setor de mineração, muito concentrado, levam a crer que um país daquele porte não poderia estar fora de sua estratégia. Como maior comprador mundial de minério de ferro, a China é também a maior fonte de receitas da Companhia X. Em 2008, as compras chinesas de minério de ferro corresponderam a mais de 25% das vendas desse produto pela empresa, perfazendo mais de 15% de sua receita. Em 2009, as compras do país cresceram ainda mais, representando aproximadamente 45% da receita da Companhia X no primeiro trimestre do ano, o que coloca a China numa posição prioritária para a estratégia internacional da empresa.

As relações da Companhia X com o país asiático remontam ao final da década de 1970, quando do início das reformas econômicas de Deng Xiaoping. Hoje, a empresa já conta com aproximadamente 40 clientes com contratos de longo prazo no país. Suas operações são compostas por JVs com empresas locais (para extração de carvão, beneficiamento de produtos derivados do níquel, e produção de pelotas de ferro), e um escritório comercial e de novos negócios, empregando, ao todo, mais de dez mil chineses.

A empresa é sócia minoritária em suas JVs, algumas das quais foram adquiridas por meio da compra, em 2006, de outra empresa mineradora. O escritório é também responsável por algumas atividades de exploração mineral, empregando geólogos (inclusive chineses) para fazer trabalhos preliminares de exploração. Em termos de estrutura logística, a empresa não possui operações na China, mas, em 2008, fechou contrato com uma empresa chinesa do setor de navios, para a construção de 12 unidades, cada uma delas capaz de transportar 400 mil toneladas de minério de ferro, o que representou um investimento total de aproximadamente US\$ 1,5 bilhões.

As motivações que levaram a Companhia X a entrar na China foram basicamente comerciais, sobretudo nos primórdios de suas operações no país. Posteriormente, a primeira atividade desenvolvida foi a montagem do escritório comercial, também voltado para as atividades de exportação. No caso das JVs, a motivação também foi explorar recursos naturais existentes na China, e elevar o valor agregado das vendas dentro da própria empresa. Por outro lado, todas elas contribuem também, de alguma forma, com a cadeia produtiva do aço, ilustrando sua orientação comercial. Elas facilitam o acesso a mercados crescentes no país e estimulam a demanda por minério de ferro produzido pela Companhia X, uma vez que a empresa também pode fornecer outras matérias-primas da indústria siderúrgica, como carvão e níquel. Há indícios de que a empresa vai também atuar no país com centros de distribuição de minério de ferro próprios. Por meio desses centros, a empresa poderia ter estoques na China, o que lhe permitiria atender também as pequenas siderúrgicas do país, e representaria uma vantagem comparativa com relação às suas concorrentes, que trabalham apenas com exportações.

#### Dificuldades e Obstáculos na China

Nas décadas de 1970 e 1980, quando a Companhia X iniciou suas atividades na China, o controle estatal sobre o IED ainda era muito restritivo, com exigências de que as empresas estrangeiras fizessem parcerias e JVs com empresas domésticas para, assim, poderem operar no país. Logo, algumas das principais dificuldades enfrentadas nesse período foi o nível de controle do governo, a questão cultural, idioma, e modo de fazer negócios.

Atualmente, porém, esses aspectos são cada vez menos relevantes, pois os chineses estão, 30 anos após o início da abertura, mais acostumados com a forma como os ocidentais fazem negócios. Isso é particularmente importante quando se trata de processos de negócios, como realização de auditorias, registros de negociação e contratos. Mesmo durante o processo de negociação, eles já começam a não achar intolerável, por exemplo, a recusa ocidental por bebidas alcoólicas e cigarros, segundo relatos do executivo entrevistado.

Também os ocidentais têm se preocupado com os aspectos culturais chineses, o que pode ser evidenciado pelo grande número de guias publicados para se fazer negócios na China. No entanto, do lado chinês, os avanços são, na opinião do entrevistado, maiores. A China, inclusive, já conta com um grande número pessoas que falam inglês, e também de estudantes

nativos com formação em universidades ocidentais, compondo uma importante massa crítica sobre o ocidente, cuja contrapartida nos países ocidentais é reduzida.

Hoje, a principal dificuldade enfrentada pela Companhia X em suas relações com a China é a questão das negociações de preço do minério de ferro. Esse preço é determinado, desde 1979, por meio de rodadas de negociações nas quais mineradoras e siderúrgicas concordam com um preço que será válido por um ano. Esse aspecto não representaria uma dificuldade se não tivesse sido politizado pela China, que, por exemplo, acusou as três maiores empresas produtoras de minério de ferro de formação de cartel em 2005, sem ter conseguido, porém, fundamentar suas acusações (ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, *op.cit.*). Essa intervenção do governo chinês decorre do fato de que a maioria das siderúrgicas do país têm capital misto ou estão relacionadas à estrutura do governo ou do partido comunista. Assim, quando as negociações ficam muito acirradas, o governo intervém de alguma forma, buscando auxiliar as empresas domésticas.

Sendo a China um importante mercado da Companhia X em termos de receitas, é imprescindível que essas dificuldades sejam combatidas. O governo chinês controla tudo, e, mesmo que seja pró-negócios, os planos são feitos essencialmente pensando no desenvolvimento doméstico. Isso leva a que o cuidado com as questões institucionais seja muito importante. No entanto, as dificuldades institucionais são bem menos impactantes em comparação a outros países, como Indonésia, Filipinas e países africanos, porque as mudanças são raras e previsíveis, tornando a atuação na China muito menos arriscada. Elas também são menos importantes do que as dificuldades comerciais.

Para enfrentar as dificuldades de atuação na China, a Companhia X tem uma política de contratar localmente. O presidente da empresa na China, por exemplo, é um chinês, e a maior parte dos funcionários são chineses. Outra medida foi o lançamento, durante a visita do Presidente Lula à China, em maio de 2009, de uma campanha publicitária, tendo o jogador de futebol Ronaldo como garoto propaganda da empresa. Essa campanha visa atingir não o grande público, mas sim todos os *stakeholders* da Companhia X, sobretudo, órgãos governamentais e associações de indústria, que são instituições com grande influência nos negócios da empresa. É claro que a campanha atinge também o grande público e beneficia as empresas brasileiras em geral, já que faz menção à marca Brasil.

A empresa obtém informações sobre como e onde investir na China por meio de estrutura própria de inteligência. Uma das lições aprendidas na China é a necessidade de dar muita atenção à escolha dos sócios, pois eles atuam como chanceleres da empresa junto às instituições chinesas influentes nos negócios. A construção dos centros logísticos na China também será uma forma de contornar as dificuldades enfrentadas no país. Esses centros permitirão à empresa vender no mercado *spot*, ficando menos sujeitas aos preços determinados anualmente e a mudanças de preços durante os períodos do frete. Também representarão uma vantagem competitiva com relação às concorrentes que apenas trabalham com exportação.

### Interfaces com o Governo

A Companhia X foi uma empresa estatal até o final da década de 1990, quando foi privatizada. Desde então, as relações com o governo brasileiro são sensíveis. Segundo o entrevistado, como empresa privada, agindo no mercado internacional, a Companhia X prefere não envolver o governo em seus negócios. A empresa pretende, dessa forma, não politizar processos que são essencialmente comerciais, evidenciando uma tentativa de desconexão entre setor público e privado, impossível na China.

Apenas em situações mais simbólicas, como eventos e cerimônias, a Companhia X aciona o governo, por meio da Embaixada do Brasil em Beijing. No processo de negociação do preço do minério de ferro, por exemplo, a empresa prefere não acionar o governo brasileiro, mesmo que as siderúrgicas chinesas contem com o governo chinês, pois acredita se tratar de um processo essencialmente do setor privado.

As relações da empresa com o governo foram consideradas inexpressivas, visto que a Companhia X busca sua ajuda apenas em eventos pontuais. Dessa forma, as relações entre o governo e a empresa não representariam uma parceria estratégica para facilitar a internacionalização desta última na China. Provavelmente, o apoio do governo era mais intenso antes da privatização. Paradoxalmente, o entrevistado considera a relação da Companhia X com o governo brasileiro uma vantagem comparativa, uma vez que a empresa pode acioná-lo quando possa obter benefício, e ele responde de forma positiva às suas demandas. Um exemplo é a participação do Brasil na Expo 2010 de Shanghai, o que beneficiará os negócios da empresa.

O governo brasileiro está apenas começando a pensar uma estratégia nacional para suas relações com a China, mas ainda não faz muita coisa. Um exemplo usado durante a entrevista para ilustrar a situação é o caso da Austrália, cujos primeiro-ministro e embaixador na China falam chinês, enquanto no Brasil o déficit de pessoas capacitadas para atuar na China, seja como falantes da língua chinesa ou como especialistas em cultura e política, é significativamente alto. Situação com reflexo mesmo na embaixada do Brasil na China, que conta com raros brasileiros capazes de se comunicar em chinês.

Para o entrevistado, as operações na China, mesmo as mais recentes, como as JVs, são bem sucedidas. A Companhia X tem muitas possibilidades de vendas, já que seu minério de ferro é de excelente qualidade (dobro da qualidade do minério de ferro chinês). Há, ainda, um grande potencial de crescimento do país, especialmente na área de construção no oeste, região menos desenvolvida. Restam, no entanto, algumas incógnitas para o futuro, sobretudo com relação ao sistema de precificação do minério de ferro.

#### Análise e Conclusões do Caso da Companhia X

A entrada da Companhia X na China foi basicamente *market seeking*, motivada pela extensão do mercado chinês. Conforme estabelecido por Dunning (1993), esses investimentos tanto buscavam suprir o mercado chinês para os metais como fazer frente às empresas concorrentes que já estavam atuando naquele mercado. Entretanto, dadas as características de suas operações no país, pode-se dizer que sua entrada decorre da tentativa de garantir a permanência de um posicionamento de mercado já conquistado na China.

Houve também um elemento contingencial, pois as JVs pertenciam à empresa adquirida em 2006 pela Companhia X. Nesse caso, os investimentos foram *resource seeking*, motivados, segundo o modelo de Frischtak (2008), por escassez de recursos naturais no país de origem da empresa. A Companhia X aproveitou-se dessas JVs de forma comercial, como instrumentos de sua estratégia *market seeking*.

A escolha da China como destino dos investimentos dependeu tanto da presença no país das maiores empresas siderúrgicas do mundo, que são responsáveis por grande parte das compras de minérios da Companhia X, como do potencial de crescimento do país. Apenas uma pequena parte da China tem se beneficiado do desenvolvimento, e, conforme ele seja

difundido para regiões menos centrais, a demanda por aço, e, conseqüentemente, pelos minérios vendidos pela Companhia X, aumentará intensamente. Ter um escritório na China é essencial para garantir contato com futuros clientes.

No caso das JVs, a idéia é, além de explorar os recursos minerais chineses, atuar em outros nódulos da cadeia da indústria siderúrgica. A China é um dos maiores produtores de carvão mineral do mundo e conta com importantes jazidas de níquel. Isso já seria uma boa explicação para a presença da Companhia X no país. Há, porém, outras motivações, particularmente no caso das JVs para exploração de carvão mineral. Por meio dessas empresas, pode-se garantir que o suprimento de minério de ferro para a produção de aço juntamente com o carvão extraído na China seja feito pela Companhia X. Ou seja, trata-se de um elemento complementar à estratégia comercial da empresa na China.

A escolha por operar com JVs com controle minoritário e com direção por funcionários chineses, contratados localmente, deveu-se à crença de que, dessa forma, os negócios com os compradores e agências do governo chinês seriam facilitados. Isso pode também se dever à finalidade de muitas dessas parcerias de apenas garantir as exportações de ferro do Brasil, não sendo necessário que a Companhia X tenha total controle sobre a empresa na China. O escritório, por sua vez, decorreu da necessidade de estar próximo dos clientes atuais e prospectar novos clientes. Como foi mencionado anteriormente, ao tratar da estrutura econômica do setor de mineração, as principais concorrentes da Companhia X são também grandes empresas globais, com atuação na China. É essencial que a empresa tenha sua própria plataforma de negociação no país, pois a proximidade com os parceiros de negócio chineses é uma importante vantagem competitiva.

O Brasil também auferirá vantagens do sucesso da Companhia X na China. Uma parcela relevante das exportações brasileiras para o país é composta por minério de ferro da empresa. Essas exportações são, portanto, uma contribuição direta para as contas externas do país. O sucesso comercial da empresa na China e as perspectivas de incremento das vendas são um estímulo para o desenvolvimento de infra-estrutura complementar no Brasil. Nesse sentido, podem-se citar portos e vias de transporte terrestre construídos para e pela Companhia X, como forma de facilitar o escoamento de seu produto, e aumentando, ao mesmo tempo, a competitividade do Brasil. O sucesso na China, sobretudo em termos dos preços dos minérios que a empresa conseguiu obter nos últimos anos, contribuiu também para a obtenção de

capital suficiente para as recentes aquisições, que aumentaram ainda mais a competitividade global da Companhia X.

Quanto aos desafios da internacionalização, a empresa enfrentou na China dificuldades de ordem, sobretudo, cultural e de metodologia de fazer negócios. Essas dificuldades se enquadram no primeiro grupo da tipologia de Cuervo-Cazurra *et al.* (2007): falta de habilidade para transferir vantagem e obter valor. Esses obstáculos foram contornados pela opção da Companhia X por contratar, majoritariamente, funcionários chineses. São poucos os brasileiros na China, e a participação da empresa em suas JVs é apenas minoritária. Também para as atividades de seu escritório comercial, a empresa prefere utilizar profissionais chineses. Quanto à forma de fazer negócios, a empresa pôde se aproveitar do conhecimento dos chineses sobre como negociar com ocidentais. As questões institucionais não foram, particularmente, importantes em termos de criação de obstáculos aos negócios.

Como o Brasil é o principal produtor mundial de ferro, sendo a Companhia X uma importante empresa do setor, e como esse produto é essencial para o desenvolvimento chinês, não foi preciso grande esforço em termos de prospecção de mercado, para que a empresa tivesse sucesso comercial no país. A principal dificuldade é o processo anual de determinação do preço a ser pago pelo minério de ferro pelas siderúrgicas chinesas.

A Companhia também contribui positivamente com a formação de uma imagem do Brasil como país de importância global na China. Isso porque o minério vendido pela empresa é essencial para o desenvolvimento do país asiático. Também a utilização de uma importante personalidade brasileira de renome internacional como garoto propaganda da empresa contribui para a formação da marca Brasil.

No que tange às relações diplomáticas entre Brasil e China, foi firmado em 2009 um protocolo sobre cooperação em energia e mineração (REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2009). Está incluída neste protocolo a identificação e promoção de projetos de cooperação no processamento conjunto de minerais, incluindo ferro, níquel e carvão, de forma a agregar valor aos produtos minerais. Os dois governos se comprometeram também a estimular suas empresas “a pesquisar novas oportunidades de negócios nos campos de exploração, desenvolvimento, produção e refino de petróleo, gás natural, mineração e

processamento de minérios (...) incluindo empreendimentos científicos, tecnológicos e industriais nos dois países” (*ibidem*).

Esse não é o primeiro documento firmado entre os dois países com referência ao setor de mineração. Já em 2002, o minério de ferro foi incluído entre os setores estratégicos para cooperação entre o MDIC e seu correspondente chinês (*idem*, 2002). Em 2004, também, o setor de mineração foi citado entre os que deveriam receber apoio do governo para comércio e investimentos na China (*idem*, 2004). Nenhum desses acordos, no entanto, parece ter exercido alguma influência nos negócios da Companhia X na China, uma vez que não foram citados na entrevista diante de questões sobre as circunstâncias das relações entre China e Brasil que influenciaram os negócios da empresa.

Esses fatores ilustram as relações entre o governo brasileiro e a empresa durante seu processo de internacionalização. Tendo sido estatal até 1997, a Companhia X prefere não envolver o governo em seus negócios, a fim de não ser taxada como uma empresa cujo sucesso depende dele, ou de se submeter, efetivamente, à sua influência. Mesmo que não tenham sido mencionados pela empresa, ou que não tenham surtido efeito, os memorandos e entendimentos entre governo brasileiro e chinês são um indicativo do interesse estratégico do Brasil no sucesso da Companhia X na China. Ele procura atuar ativamente na primeira fase do fluxo de relações de Ramamurti (2001).

As demandas da empresa por apoio do governo são, no entanto, de outra natureza. Ela está interessada em despolitizar o processo de determinação do preço do minério de ferro, o que é muito complicado dada a estrutura de capital e influência do governo chinês sobre a indústria siderúrgica do país. Um apoio do governo brasileiro nesse processo seria um facilitador de seus negócios. Outras medidas também seriam bem-vindas, como melhoria da infra-estrutura do Brasil e formação de capital humano para trabalhar com negócios na China, conforme já haviam sugerido Alem e Cavalcanti (2005).

#### **7.4 Petrobras**

A história da Petrobrás se confunde com a própria história do petróleo brasileiro, tendo sido criada em 1953, com o objetivo de executar as atividades do setor petróleo no Brasil em nome da União. A empresa tinha monopólio de todas as atividades relacionadas ao petróleo até

1997, quando algumas atividades foram abertas à iniciativa privada. Hoje a companhia é bastante integrada, atuando na exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo e seus derivados no Brasil e no exterior. A empresa tem hoje mais de 100 plataformas de produção, 16 refinarias, 30 mil quilômetros em dutos e mais de seis mil postos de combustíveis, estando presente em todas as regiões do Brasil.

A empresa, antes essencialmente estatal, possui hoje uma relevante porcentagem de seu capital transacionado em bolsa de valores. Com sede na cidade do Rio de Janeiro, a Petrobrás possui escritórios e gerências de administração em importantes cidades brasileiras como Brasília, Salvador e São Paulo. Uma de suas estratégias de reposicionamento é a expansão, a internacionalização, a rentabilidade e a produtividade.

Dessa forma, a empresa desenvolve diversas atividades no exterior e mantém uma consistente atividade internacional. Além de estar presente em diversos países como Angola, Argentina, Bolívia, Colômbia, Estados Unidos, e Nigéria, a Petrobrás conta ainda com o apoio de seus escritórios no exterior como em Nova Iorque (ESNOR), e no Japão (ESJAP). As oportunidades de negócio são apreendidas por meio da participação em eventos e fóruns internacionais.

Atualmente, a Companhia está presente em 27 países, tendo sido classificada, em 2007, como a 15ª maior empresa de petróleo do mundo, de acordo com a *Petroleum Intelligence Weekly* (PIW), publicação que divulga anualmente o ranking das 50 maiores e mais importantes empresas de petróleo. O crescimento das exportações brasileiras de petróleo e derivados foi de 13,8% entre 2005 e 2007, chegando a US\$ 8,9 bilhões, sendo os principais destinos os Estados Unidos (35,2%), Chile (15,6%) e a própria China (9,4%). Exporta-se para a última US\$ 839,9 milhões, o que corresponde a 1% do mercado chinês (RFB, 2008).

### O Setor de Petróleo

De acordo com o estudo sobre o setor petrolífero de Ribeiro (2006), suas características básicas são: a existência de altos riscos de investimentos, com projetos intensivos em capital, maturação de longo prazo e alto grau de internacionalização; grandes economias de escala e integração vertical das empresas; estrutura industrial de oligopólio; alvo de atenção contínua da opinião pública pelo seu potencial impacto como devastadora ambiental e geradora de conflitos políticos.

Os riscos dos investimentos podem ser: i) geológicos, quando os desenvolvimentos de novas fontes de extração não se mostram lucrativos, a despeito dos elevados dispêndios de capital que são requeridos; ii) políticos, ligados à instabilidade institucional dos países produtores; ou iii) de preços, uma vez que os projetos de investimentos só são recompensados no futuro, quando os preços do petróleo são incertos.

A necessidade de escala em todos os elos da cadeia produtiva do petróleo leva a uma situação em que a maior parte das empresas é de grande porte. A escala é importante não apenas por aspectos produtivos, como também favorece a capacidade de captação de recursos das empresas (RIBEIRO, 2006). Também para reduzir todos os riscos inerentes ao setor, é comum que as grandes empresas sejam muito verticalizadas.

Dadas essas características – grande escala, integração vertical e internacionalização – a indústria petrolífera tende a ser oligopolizada, com poucas empresas dominando o mercado. No caso brasileiro, aspectos políticos levaram à decisão de dar à Petrobras, empresa estatal, o monopólio sobre diversos nódulos da cadeia da indústria petrolífera do Brasil. De acordo com Ribeiro (*op. cit.*), “[h]istoricamente, as soluções empregadas pelas empresas do setor têm, em geral, perpassado pelo estabelecimento de algum grau de cooperação mútua. A rede de relacionamentos estratégicos das empresas podem adentrar novos mercados e obter sucesso e performance superior.” Ou seja, a cooperação entre empresas do setor é também uma alternativa para enfrentar os riscos inerentes a ele.

Grande parte das maiores empresas do setor são estatais, devido ao papel estratégico que representam para os principais países produtores. Destacam-se, de acordo com o ranking da PIW<sup>22</sup>, nos dois primeiros lugares as integralmente estatais Saudi Aramco, da Arábia Saudita, e a NIOC, do Irã. Em seguida, nas quarta e quinta posições, respectivamente, estão a venezuelana PDVSA e a chinesa CNPC, também estatais. A Petrobrás aparece no 15º lugar. Entre as empresas privadas, destacam-se a America Exxon Mobil, em terceiro lugar, e BP e Shell, respectivamente, na sexta e sétima posições.

---

<sup>22</sup> Ranking completo disponível no site da Petroleum Intelligence Weekly: <[http://www.energyintel.com/DocumentDetail.asp?document\\_id=245527](http://www.energyintel.com/DocumentDetail.asp?document_id=245527)>. Acesso em 25.08.2009.

### O Setor de Petróleo na China

Desde 1993, a China passou a ser um importador líquido de petróleo, tendo o petróleo cru se tornado o principal item importado em 2007. O país fica atrás apenas dos Estados Unidos e Japão como principal importador mundial do mineral, mas já é o segundo maior consumidor, ultrapassado apenas pelos Estados Unidos. Entre 2005 e 2007, as importações chinesas de petróleo e derivados tiveram crescimento de 66,5%, chegando a US\$ 79,7 bilhões. Os maiores fornecedores do país são Arábia Saudita (16,4%), Angola (16,1%), Irã (13,1%), Rússia (9,0%) e Omã(8,2%).

A fim de não se tornar muito dependente de poucos fornecedores, o governo chinês vem praticando uma política de diversificação das fontes, principalmente na África, Sudeste Asiático e Ásia Central, e, mais recentemente, na América Latina. Além disso, a China também adquiriu algumas empresas do setor energético em outros países, como a PetroKazakhstan, em 2005, e tem construído oleodutos e gasodutos ligando os seus vizinhos fornecedores às províncias costeiras.

No final de 2006, a China tinha cerca de 16,3 bilhões de barris (1,3% das reservas mundiais) como reservas de petróleo comprovadas, sendo provável a existência de mais 12,7 bilhões de barris em reservas ainda não descobertas (ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, 2008). Muitas delas deverão ser exploradas apenas no futuro, pois se encontram em regiões inóspitas ou em condições que exigirão desenvolvimento de tecnologia específica para o aproveitamento, o que acontecerá forçosamente diante da pressão da demanda.

O fato de as reservas, tanto de petróleo como de gás natural, se encontrarem em regiões remotas, no interior da China, torna muito onerosos e extensos os dutos que devem ser desenvolvidos. Em vista dos acordos firmados entre a Petrobrás e a Sinopec para construção de gasodutos no Brasil, poder-se-ia aventar a possibilidade da participação das empresas brasileiras nos consórcios que serão responsáveis pela construção dos dutos na China.

Por outro lado, ainda na década de 1980, o setor de petróleo chinês foi aberto para investimentos estrangeiros. No entanto, as maiores empresas mundiais preferiram comprar ações das três principais empresas chinesas do setor, esperando, dessa forma, ter acesso privilegiado a grandes projetos no país (ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, *op. cit.*). Contudo, mudanças das políticas governamentais, eliminando os retornos garantidos, as

impediram de obter esses benefícios e levaram a que elas não investissem na construção das grandes obras públicas (plataformas de extração, refinarias etc), cujo retorno se daria em prazo muito longo. A maior parte dessas empresas internacionais vendeu suas participações em empresas chinesas no início dos anos 2000, obtendo altas somas. Outras empresas persistiram e participaram em grandes projetos do setor. É o caso da Exxon e da Aramco que, em 2007, assinaram junto à Sinopec um contrato de expansão da rede de postos de serviços em Fujian, e da BP, que tem três *joint ventures* na China, com a Sinopec e com a CNOOC.

### A Entrada na China

De acordo com informações contidas no site da Petrobras (PETROBRAS, 2009), a primeira incursão da empresa na China se deu em 1979, apenas para prospecção do mercado, tendo sido assinados contratos com a CNPC (Companhia Nacional de Petróleo da China), em 1983. Ainda na década de 1980, a Petrobras perfurou, em parceira com a British Petroleum, seis poços na Bacia do Mar da China. Em 2004, foi inaugurado um escritório na China, após assinatura de acordo de cooperação com a Sinopec, grande empresa petrolífera chinesa. A cooperação se dará em atividades como refino, dutos, exploração e produção de recursos petrolíferos, em terra e no mar, no Brasil, na China e em outras regiões do mundo.

Além de auxiliar nessa cooperação, esse escritório visa apoiar as exportações de petróleo para a China e operacionalizar os acordos com as estatais chinesas, possibilitando a abertura de novos mercados para a Petrobrás, principalmente na Ásia. Estão previstas, desde o marco de fundação do escritório, cooperação na área de exploração de petróleo em águas profundas, refino, petroquímica, e suprimento de bens e serviços. Porém, não há ainda parcerias na China para atividades como construção de dutos, exploração ou refino de petróleo.

As parcerias existentes com grandes empresas chinesas do setor concentram-se em estudos tecnológicos, com perspectivas de cooperação para exploração de petróleo em águas profundas na região do Mar da China. Em 2007, houve uma tentativa de aproximação com a Sinopec e com a CNOOC, outra grande empresa petrolífera chinesa, para a participação em blocos exploratórios. O processo, no entanto, não evoluiu.

Na inauguração do escritório, em maio de 2004, esteve presente o presidente Luís Inácio Lula da Silva, demonstrando o interesse também político na empreitada. Embora a internacionalização da Petrobras tenha sido definida no primeiro Plano Estratégico 1998/2002,

a China não fazia parte do foco da Companhia neste plano. Isso a despeito do grande e crescente mercado do país para os produtos da Petrobras, e da corrida das grandes empresas do setor petrolífero para conquistá-lo. Em 1997, como decorrência de alterações de caráter jurídico na indústria petrolífera brasileira, a Petrobras ficou autorizada a exercer diretamente, no exterior qualquer uma das atividades integrantes de suas subsidiárias (RIBEIRO, 2006).

A decisão de criar um escritório na China deveu-se, por um lado, à oportunidade gerada pelo aumento da produção brasileira e, por outro, à crescente demanda chinesa por petróleo. As boas relações entre os dois países serviram para consolidar esta complementaridade de interesses. A entrada por meio de escritório decorre da falta de conhecimento sobre cultura e costumes chineses pelos quadros da Petrobras, tendo sido, na opinião de executivos da empresa, uma decisão sensata, pois a empresa não tinha um projeto real que pudesse dar sustentação a uma estrutura maior. Foram, por outro lado, os interesses comerciais que sustentaram a atuação da empresa na China. Existe uma grande complementaridade entre Brasil e China no setor de petróleo, pois a China precisa desse recurso para manter seus níveis de crescimento, e o Brasil já possui um excedente para exportação.

Embora esse raciocínio econômico seja evidente, as relações entre Brasil e China no setor são incipientes, mas as previsões de cooperação no futuro são profícuas. Para o executivo entrevistado, as atividades da Petrobras na China ainda são muito tímidas se comparadas a outras empresas do setor. É preciso um olhar mais estratégico, com estabelecimento de objetivos de longo prazo. De qualquer forma, ele considera as operações no país como bem sucedidas, pois as exportações do petróleo brasileiro para a China experimentaram um grande aumento nos últimos anos, atingindo um volume de aproximadamente 2,3 milhões de barris mensais, podendo ampliar-se.

#### Dificuldades e Obstáculos na China

Não houve grandes dificuldades para se instalar na China como escritório de representação, pois se trata de um processo comum que não exige muita negociação. A principal dificuldade foi desenvolver canais de relacionamento pessoal, pois era necessário que se estabelecesse uma relação de confiança mútua com os dirigentes das empresas estatais de petróleo com as quais a Petrobras faz negócios. Essa dificuldade está relacionada com outra mais geral: o desconhecimento da cultura e costumes chineses e suas implicações em termos de negócios.

Uma das formas de enfrentar essa dificuldade foi a expatriação para o escritório em Beijing de um funcionário brasileiro de origem chinesa, que conhece a língua e a cultura chinesas. Esse funcionário foi essencial para efetivar a comunicação com as empresas chinesas, sobretudo as estatais, em que os principais executivos não dominam o inglês e se sentem mais à vontade com outros chineses.

Como outras empresas estrangeiras na China, a Petrobras mantém poucos executivos expatriados no país. Como mencionado acima, um deles é descendente de chineses, e os outros recebem um treinamento básico para a transição cultural no Brasil e de idioma no país de destino. A Petrobras tem desenvolvido aos poucos o seu programa de expatriação, e tem usado as experiências de outras empresas multinacionais estrangeiras e brasileiras como *benchmark*. Também o envolvimento do governo brasileiro como “patrocinador” da empresa reduz a relevância de dificuldades institucionais. A empresa conta ainda com funcionários especializados em China treinados internamente e que trabalham na sede no Brasil. Eles são responsáveis pelo monitoramento de indicadores, demandas e oportunidades de negócios no país.

### Interfaces com o Governo

De acordo com os executivos entrevistados, o governo não tem condições de auxiliar as empresas em termos de conhecimentos sobre como negociar com chineses. O representante da Petrobras na China teve que aprender na prática como se relacionar com os negociadores chineses. Num primeiro momento, a empresa passou por uma fase de aprendizagem, natural a qualquer empresa que entra em um novo mercado.

De qualquer forma, as decisões em termos de internacionalização da Petrobras são alinhadas com a política externa do governo brasileiro. Dessa forma, as atividades da empresa na China tendem a se intensificar conforme o Brasil se aproxima e tem mais interesses nesse país. Esse alinhamento é fundamental, pois as empresas com as quais a Petrobras negocia na China são estatais. Para intensificar sua atuação no país asiático, a Petrobras depende do interesse do governo brasileiro em estreitar suas próprias relações com o país.

A própria abertura do escritório em 2004 foi decorrência do interesse chinês de receber do Brasil o *status* de economia de mercado, e do Brasil de receber apoio chinês em seu pleito por um assento permanente no Conselho de Segurança da ONU. Como essas intenções acabaram

não se concretizando, as atividades da Petrobras na China acabaram por sofrer consequências do esfriamento das relações estratégicas entre os dois países.

Quanto ao apoio às empresas brasileiras no exterior, acredita-se na Petrobras que tem havido uma mudança de mentalidade do Itamaraty e outras instâncias do governo brasileiro nos últimos anos. O Itamaraty tenta sair da visão operacional das relações bilaterais, buscando uma perspectiva mais orientada para negócios, por exemplo, participando de rodadas de negócios, concedendo vistos com mais facilidade etc.

### Análise e Conclusão do Caso Petrobras

A entrada da Petrobras na China seguiu, claramente, uma estratégia do tipo *market seeking* (DUNNING, 1993b), pois a empresa buscava no país asiático mercado para os artigos produzidos no Brasil. No entanto, não é claro que o impulsionador estratégico tenha sido, de acordo com o modelo de Frischtak (2008), a limitação do mercado doméstico para absorver toda a produção da Petrobras. Parece mais coerente que a entrada da empresa na China visasse garantir uma posição no futuro, em termos de recursos e mercados. Pode-se pensar também por outra perspectiva: mesmo o Brasil sendo um grande mercado para empresas produtoras de petróleo, as intenções globais da Petrobras a impulsionaram a se internacionalizar. A China como o mercado que mais cresce no mundo foi um destino imprescindível.

Essa interpretação é mais compatível com o fato de as decisões de internacionalização da Petrobras terem cunho muito relacionado à política e à própria tomada de consciência de órgãos públicos como o BNDES e o MDIC da importância da competitividade internacional das empresas brasileiras. Essa nova visão fica transparente nas movimentações recentes da APEX, e em artigo de Luciano Coutinho, em que se argumenta que os investimentos no exterior são um dos motores do dinamismo do desenvolvimento (COUTINHO *et al.*, 2008).

Deve-se lembrar também que, na medida em que as relações bilaterais entre Brasil e China foram muito importantes, levando a Petrobras a se instalar nesse país, o aumento da importação de petróleo brasileiro se insere na estratégia chinesa de diversificação de suas fontes de energia. A África e a América Latina são as duas principais fontes alternativas aos já tradicionais fornecedores do Oriente Médio, Ásia Central e Rússia.

Embora sejam evidentes todos esses interesses de cunho político, de acordo com o apreendido na entrevista, foi o raciocínio empresarial que prevaleceu para a decisão de operar na China. O governo, na verdade, foi responsável pela tomada de decisão do momento de entrada e representou uma forte vantagem comparativa para a empresa no país. Economicamente, a entrada na China, país que demanda muito petróleo no mercado internacional, foi uma escolha natural para a empresa, que começava a registrar superávits de produção no Brasil.

Quanto ao modo de entrada, a escolha de um escritório de representação foi coerente tanto com o tipo de negócios realizados – venda de artigos produzidos no Brasil, basicamente petróleo bruto – como com o nível de conhecimentos sobre o país asiático. Primeiramente, o escritório serviria como um suporte para o comércio que já vinha sendo feito com a China. Conforme se desenvolvam os negócios no país, sobretudo parcerias para construção de dutos e refino de petróleo, é provável a concretização de projetos com maior nível de comprometimento de capital. Esse aumento é visto como algo comum pelas teorias comportamentais de internacionalização de empresas, e a intenção de fazê-lo ficou transparente na entrevista.

Como principais dificuldades no país asiático, destacam-se as questões culturais: língua e ambiente de negócios. Isso é também compatível com a experiência de outras empresas estrangeiras na China. Também a forma de remediar essa dificuldade que foi usada pela empresa é compatível com as experiências de outras empresas internacionais. Como o escritório ainda tem estrutura muito básica, apenas de comércio, as operações não são muito complexas.

Uma dificuldade exclusiva da China é a escala das possibilidades representada pelo país. Por um lado, essa escala oferece às empresas e países um importante instrumento de alavancagem dos negócios. Por outro, ela se reflete, por exemplo, numa demanda por grande comprometimento da empresa com suas operações no país, e rapidez na tomada de decisões, uma vez que empresas de outros países também estão atentas à oportunidade. Como não houve nenhum tipo de problema relacionado à transferência ou formação de valor, não foi possível classificar as dificuldades enfrentadas pela empresa na tipologia de Cuervo-Cazurra *et al.* (2007). As dificuldades culturais enfrentadas não chegaram a impactar os negócios e foram amenizadas pelo apoio do governo brasileiro.

Sendo a China o maior parceiro comercial do Brasil e país cujas importações de petróleo mais crescem no mundo, a presença da Petrobras por meio de um escritório é muito vantajosa para empresa. Ela terá mais possibilidade de estabelecer parcerias com novos clientes, além de transparecer um maior comprometimento com os parceiros atuais. Certamente as possibilidades de vendas e de participação em eventuais parcerias ficam muito maiores, uma vez que a empresa está mais próxima de clientes e parceiros prospectivos.

Há também possibilidades de outros impactos para a economia brasileira, sobretudo na forma de *spillovers*, conforme descrito no estudo de Blomstrom e Kokko (1998). Basta lembrar que a Petrobras é uma das principais empresas no território brasileiro, e que seu sucesso repercute em melhor resultado para seus fornecedores e clientes no Brasil. A garantia de contratos na China também permite que a empresa ganhe escala e competitividade global.

Como o petróleo é um dos produtos mais exportados pelo Brasil para a China (US\$ 612 milhões em 2008), a Petrobras também é um símbolo do estreitamento das relações entre os dois países. O aumento das vendas da Petrobras tem um impacto direto e positivo na balança comercial brasileira. É importante também para a empresa como forma de diversificação de seus clientes. Além disso, a presença da Petrobras na China dá mais visibilidade às outras empresas brasileiras que pretendam exportar ou investir no país. Seriam estes importantes *spillovers* de mercado (*ibidem*) da atuação da Petrobras na China.

Isso gera efeitos em dois sentidos. Por um lado, o estreitamento das relações entre os dois países pode impactar positivamente os negócios da empresa, em particular, conforme surjam oportunidades em projetos de agregação de valor ao petróleo na China. Por outro lado, o bom desempenho da empresa na China repercute na melhoria das relações bilaterais entre os países, pois o petróleo é um dos elementos mais importantes para a estratégia da China na América Latina.

Com relação ao apoio do governo, o caso da Petrobras é característico do funcionamento do ciclo de negociação de Ramamurti (2001). Foram os acordos bilaterais empreendidos entre Brasil e China que permitiram à empresa estreitar seus investimentos nesse mercado. A empresa, por ser estatal, beneficiou-se também do estabelecimento de cooperação com as também estatais petrolíferas chinesas, como no caso das empresas de Cingapura estudadas por Gu e Chan (2009).

É possível prever, portanto, diante dos fatos apresentados, um futuro promissor para os negócios da Petrobras na China. Com a resolução das disputas de soberania sobre o Mar da China, a empresa brasileira poderá ser uma das beneficiadas em parcerias de forma integrada no setor de petróleo. Além disso, o interesse chinês em garantir seu suprimento energético em fontes alternativas favorece também acordos e cooperações no Brasil.

## 7.5 VCP

A Votorantim Celulose e Papel (VCP) é uma empresa líder do setor de papel e celulose no Brasil<sup>23</sup>. Contando com mais de 7.500 empregados (2.742 próprios e 4.906 terceirizados), sua receita líquida atingiu R\$ 2,6 bilhões, e seus ativos totais alcançaram R\$ 11 bilhões em 2007 (VCP, 2009). A empresa negociou, naquele ano, cerca de 1,6 milhões de toneladas de seus produtos, sendo 1,1 milhões de toneladas de celulose e 500 mil de papéis. Dessas 1,6 milhões de toneladas, 0,97 foram destinadas para o mercado externo. Trata-se de uma das empresas mais competitivas no mundo, com um custo de caixa da celulose da ordem de US\$ 242, ante uma média mundial de US\$ 325 (VCP, 2007).

A sua origem remonta aos anos 1950, quando o empresário e senador José Ermírio de Moraes iniciou uma plantação de 80 milhões de pés de eucalipto na região de Capão Bonito, no interior do Estado de São Paulo. Sua intenção era começar a atuar no setor de Celulose e Papel. A partir desse primeiro passo, o grupo Votorantim fez diversos investimentos no setor, mas apenas em 1988 obteve uma fábrica própria, em parceria com o BNDES. Aquisições no mercado nacional permitiram à empresa alcançar importantes ganhos de escala.

A empresa atua em várias fases da cadeia produtiva de celulose e papel, desde as florestas plantadas (mais de 314 mil hectares de florestas plantadas, além de parcerias com produtores rurais) até a industrialização, comercialização e distribuição dos produtos. Dessa forma, diminui os riscos de fornecimento e aumenta a eficiência do processo produtivo.

A VCP é muito ativa no mercado internacional, sendo cerca de 60% de sua produção destinada a exportações para mais de 50 países. Contrariamente ao mercado interno (no qual 90% das vendas são de papel), o mercado externo é principalmente de celulose (73% do total

---

<sup>23</sup> Por meio da fusão com a Aracruz Celulose, esse quadro sofreu mudanças, aumentando a importância da VCP no setor de celulose. Com a concretização da fusão, a empresa passará a ocupar a primeira posição mundial do setor.

em peso). Os profissionais dos escritórios da VCP no exterior são responsáveis pela manutenção da proximidade entre a empresa e seus clientes externos, fechando negócios, aprofundando relacionamentos, oferecendo serviços diferenciados, antecipando as necessidades dos clientes e desenvolvendo projetos em conjunto.

### O Setor de Celulose e Papel

Segundo dados da Bracelpa, ilustrados na tabela 11, o Brasil é o quarto maior produtor mundial de celulose, e 12º de papel. No futuro, a tendência é que o país continue aumentando sua produção, na medida em que esta se desloca dos países do norte para os do sul.

**Tabela 11 – Celulose e papel: maiores produtores mundiais**

| Celulose           |                | Papel             |                |
|--------------------|----------------|-------------------|----------------|
| País               | 1000 t         | País              | 1000 t         |
| 1. EUA             | 53.462         | 1. EUA            | 83.559         |
| 2. Canadá          | 22.314         | 2. China          | 73.500         |
| 3. China           | 19.070         | 3. Japão          | 31.266         |
| <b>4. Brasil</b>   | <b>12.697</b>  | 4. Alemanha       | 23.180         |
| 5. Suécia          | 12.071         | 5. Canadá         | 17.371         |
| 6. Finlândia       | 11.625         | 6. Finlândia      | 14.335         |
| 7. Japão           | 10.894         | 7. Suécia         | 11.860         |
| 8. Rússia          | 7.399          | 8. Coreia do Sul  | 10.932         |
| 9. Indonésia       | 5.770          | 9. Itália         | 10.111         |
| 10. Chile          | 4.719          | 10. França        | 9.870          |
|                    |                | 11. Indonésia     | 9.462          |
|                    |                | <b>12. Brasil</b> | <b>9.008</b>   |
| <b>TOTAL MUNDO</b> | <b>194.210</b> |                   | <b>394.260</b> |

Fonte: RISI *apud* BRACELPA (2009).

**Tabela 12 – Pastas: maiores empresas produtoras no Brasil**

| Empresa                               | Produção (t)      |                   | Participação (%) |               |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|---------------|
|                                       | 2006              | 2007              | 2006             | 2007          |
| <b>Aracruz Celulose AS</b>            | <b>3.101.300</b>  | <b>3.097.000</b>  | <b>27,74</b>     | <b>25,81</b>  |
| Suzano Papel e Celulose               | 1.378.533         | 1.516.837         | 12,33            | 12,64         |
| <b>Votorantim Celulose e Papel SA</b> | <b>1.432.903</b>  | <b>1.447.004</b>  | <b>12,82</b>     | <b>12,06</b>  |
| Klabin AS                             | 1.194.858         | 1.268.545         | 10,69            | 10,57         |
| Celulose Nipo-Brasileira SA Cenibra   | 935.802           | 1.164.400         | 8,37             | 9,71          |
| International Paper do Brasil Ltda.   | 348.729           | 782.225           | 3,12             | 6,52          |
| Veracel Celulose SA (Stora Enso)      | 489.144           | 528.206           | 4,38             | 4,40          |
| Jari Celulose AS                      | 358.215           | 355.700           | 3,20             | 2,96          |
| Ripasa SA Celulose e Papel            | 508.184           | 308.321           | 4,55             | 2,57          |
| Rigesa Celulose, Papel e Embs Ltda.   | 221.482           | 219.374           | 1,98             | 1,83          |
| Lwarcel Celulose e Papel Ltda.        | 200.099           | 215.956           | 1,79             | 1,80          |
| Norske Skog Pisa Ltda.                | 176.508           | 181.550           | 1,58             | 1,51          |
| Melhoramentos Papéis Ltda.            | 128.138           | 142.050           | 1,15             | 1,18          |
| Iguaçu Celulose, Papel SA             | 100.923           | 109.355           | 0,90             | 0,91          |
| <b>Total – Brasil</b>                 | <b>11.179.973</b> | <b>11.997.664</b> | <b>100,00</b>    | <b>100,00</b> |

Fonte: Bracelpa.

Na produção de celulose, tem havido um aumento da participação das pastas de fibra curta na produção, em detrimento das de fibra longa e pastas de alto rendimento. Isso se deve ao fato de que as pastas de fibra curta são mais produtivas e de melhor qualidade. O Brasil, e a VCP em particular, é especializado na produção de celulose de fibra curta.

Da produção brasileira de celulose, 55% é vendida no mercado externo, 9% no mercado doméstico brasileiro e 36% é para consumo próprio da empresa. Quanto ao papel, apenas 19,29% da produção é vendida no mercado externo. O restante é vendido no mercado doméstico (57,42%) ou utilizado em consumo próprio (23,29%).

**Tabela 13 – Celulose e papel: balança comercial**  
(US\$ milhões FOB)

|                   | <b>2006</b>  | <b>2007</b>  | <b>Variação (%)</b> |
|-------------------|--------------|--------------|---------------------|
| <b>Exportação</b> | <b>4.005</b> | <b>4.726</b> | <b>18,0</b>         |
| Celulose          | 2.484        | 3.024        | 21,7                |
| Papel             | 1.521        | 1.702        | 11,9                |
| <b>Importação</b> | <b>1.125</b> | <b>1.318</b> | <b>17,2</b>         |
| Celulose          | 213          | 232          | 9,2                 |
| Papel             | 912          | 1.086        | 19,1                |
| <b>Saldo</b>      | <b>2.880</b> | <b>3.408</b> | <b>18,3</b>         |
| Celulose          | 2.271        | 2.792        | 22,9                |
| Papel             | 609          | 616          | 1,2                 |

Fonte: SECEX.

A tabela 13 mostra a evolução da balança comercial brasileira do setor de papel e celulose entre os anos de 2006 e 2007. Percebe-se uma elevação do saldo positivo da ordem de 18,3%. Essa tendência de crescimento do saldo comercial do setor não é, no entanto, restrita aos últimos anos, sendo possível observá-la desde o final dos anos 1990.

Quanto aos destinos das exportações, há uma predominância da América Latina como mercado comprador no caso do papel, correspondendo a 57,8% do mercado. Em seguida, tem-se a Europa, com 16,7%, a América do Norte, com 11,9%, a Ásia e Oceania, com 7,9%, e, por último, a África, com 5,6%. Já no mercado de celulose, mais voltado para as exportações, há predominância de compras por parte da Europa, com 53,3% do mercado, seguida pela Ásia e Oceania, com 25,1%, América do Norte, com 20,5%, América Latina, com 1,1%, e, por fim, África, com 0,1% das compras.

Segundo projeções da demanda por celulose para o período de 2007-2011 (HAWKIS WRIGHT, *apud* VCP, 2009), grande parte das vendas será absorvida pela Ásia, especialmente

China. Prevê-se que o continente asiático demandará 36% da celulose vendida mundialmente (16% apenas pela China), contra 35% da Europa e 19% da América do Norte.

### O Setor de Celulose e Papel na China

A China é um dos maiores produtores de papel do mundo, conforme demonstrado na tabela 11. O país depende, todavia, de importação de celulose para suprir a demanda da sua indústria papelreira, cujo crescimento se deve aos avanços alcançados na educação. Mesmo que a sua produção de celulose também seja elevada, a sua qualidade e produtividade inferior tornam a importação mais viável.

Deve-se atentar para a vantagem da VCP nesse mercado, sobretudo após a integração com a Aracruz, ao mesmo tempo em que muitas fábricas têm sido fechadas no mundo todo por falta de competitividade. A China compra entre 25% e 30% da celulose vendida pela VCP no mercado internacional, ou seja, uma parcela proporcionalmente maior do que as outras empresas no mercado, pois a China consome 16% da celulose do mundo.

Segundo entrevista com o presidente executivo da VCP publicada no Jornal do Comércio (2009), a demanda chinesa por celulose começou a aumentar em 2009, num processo de re-estocagem. Isso se deveu tanto à concessão de liquidez às empresas para comprar, como ao fechamento das pequenas produtoras do país, o que teria gerado um aumento em 4,5 milhões de toneladas do mercado de celulose para as empresas estrangeiras. As fábricas chinesas utilizavam matérias-primas como palha de bambu, menos competitivas do que a celulose de eucalipto. O crescimento do setor é muito superior ao próprio nível de crescimento do país, girando em torno de 18% e 20%.

Nesse sentido, há uma tendência de estreitamento das relações da VCP com a China. Em primeiro lugar, como mostrou a análise de vantagens comparativas reveladas do Brasil, é evidente que o Brasil tem importantes vantagens no setor. Como a maior empresa produtora de celulose do Brasil, a VCP vai certamente aproveitar as oportunidades advindas do crescimento chinês.

Segundo análise feita na Agenda China, utilizando a Metodologia do Radar Comercial<sup>24</sup>, as importações da China no setor de papel e celulose aumentaram 47,6% durante o período compreendido entre 2005 e 2007, passando para 3,3 bilhões de dólares. Essas importações têm tendência de crescimento, do qual o Brasil tem muitas chances de aproveitar, dada sua posição com um dos maiores fornecedores de produtos do setor para a China, ocupando a segunda posição, conforme tabela 14.

**Tabela 14 – Exportações de papel e celulose para a China: principais países exportadores**

| País      | Produção (t)* | Vendas para China (US\$ milhões) | Participação no mercado chinês (%) |
|-----------|---------------|----------------------------------|------------------------------------|
| Indonésia | 5.627.000     | 805,5                            | 24,0                               |
| Brasil    | 11.998.000    | 432,1                            | 12,9                               |
| EUA       | 53.215.000    | 305,4                            | 9,1                                |
| Rússia    | 7.370.000     | 278,6                            | 8,3                                |
| Chile     | 3.550.000     | 255,1                            | 7,6                                |
| Canadá    | 23.677.000    | 211,4                            | 6,3                                |

\*dados de 2007.

Fonte: adaptado de Agenda China (2008).

As vendas brasileiras para China representam 11,6% das exportações do setor. Dessa forma, o país já é o terceiro maior comprador de produtos brasileiros do setor papel e celulose, atrás apenas de Estados Unidos (17,2% das exportações) e Países Baixos (15,2%), e à frente de Itália (10,5%) e Bélgica (9,1%). A China teve, por exemplo, um potencial importador a ser explorado de 2,4 bilhões de dólares, em 2007, do qual o Brasil teria condições de auferir uma importante parcela, dadas suas vantagens comparativas no setor e grande capacidade exportadora.

### A Entrada na China

As relações entre a VCP e o mercado chinês começaram em 1998, quando foi feita a primeira operação de exportação para o país. Desde então, os fluxos comerciais não têm sofrido interrupções. Até 2007, todas as operações eram feitas por intermédio de uma *trading company* chinesa, de forma que não havia contato direto com os compradores. Existiam planos de montar um escritório comercial no país, mas somente quando as relações já fossem mais sólidas e depois de ter adquirido conhecimentos suficientes sobre comércio com a China.

<sup>24</sup> Sistema de inteligência comercial do MDIC. Disponível em <<http://radarcomercial.desenvolvimento.gov.br/radar/>>. Acesso em 23.08.2009.

No entanto, ao tomar conhecimento sobre esses planos, o *trader* chinês decidiu encerrar seus negócios com a VCP, obrigando a empresa a antecipar sua instalação na China. Outra força competitiva que pode explicar a decisão da VCP de entrar no país asiático é que as maiores fábricas de papel do mundo estão se instalando nele, representando potenciais consumidores da celulose fornecida pela empresa brasileira. Seria necessário estar próximo desses novos clientes a fim de fazer os melhores negócios.

Dessa forma, no mesmo ano de 2007, foi inaugurado o escritório comercial em Shanghai. Com ele, a empresa pretendia se fortalecer em um dos mercados de celulose que mais crescem no mundo, de forma a alcançar suas metas para 2020, de atingir faturamento equivalente a US\$ 4 bilhões e ser uma referência mundial nos mercados em que atua. Em sua fase inicial, foram enviados três executivos brasileiros para trabalhar no escritório em Shanghai. O desafio seria aumentar em 10% as vendas para o mercado chinês, e atender também todo o mercado asiático, que comprou, em 2005, 240 milhões de toneladas (VALOR, 2007).

Embora tenha sido acelerada por atitude unilateral do parceiro chinês, a decisão de entrada na China da VCP ocorreu como decorrência das características do setor de celulose, voltado ao mercado externo, já que o mercado doméstico não é capaz de absorver toda a produção da empresa. As empresas do setor devem se internacionalizar a fim de obter escala e reduzir seus custos. Ou seja, as forças competitivas internas e externas são fatores explicativos da internacionalização. E mais, a China com seu amplo e crescente mercado consumidor é uma destinação obrigatória para uma empresa do porte da VCP.

A escolha por começar o processo de internacionalização por meio de *trading company*, seguida da instalação de escritório comercial, decorre da crença de que a empresa necessitava adquirir conhecimentos sobre como operar na China antes de se instalar no país. Dessa forma, buscou-se aprender o máximo com a *trading* antes de montar o escritório. Como o interesse na China é eminentemente comercial, não havendo intenções de produzir no país, o escritório é provavelmente o passo mais avançado que a empresa alcançará em suas operações na China.

### Dificuldades e Obstáculos na China

Os principais desafios enfrentados pela VCP no seu processo de internacionalização foram logísticos, sobretudo relacionados a gargalos de infra-estrutura do Brasil, que prejudicam os seus custos. A empresa sofre também forte influência das flutuações cambiais e da possibilidade de invasões dos membros do Movimento dos Sem-Terra, MST. Ou seja, fatores internos são muito influentes na internacionalização.

Especificamente com relação à China, a principal dificuldade foi manter os clientes, que já tinham um relacionamento forte com a *trading company* com a qual a VCP trabalhava, diante da quebra de contrato entre as duas empresas. Foi necessário que a empresa estabelecesse laços de confiança, muito importantes na China. Durante o período de transição, alguns executivos da Votorantim visitaram a China a fim de contatar a *trading* e fazer visitas a clientes. Como relatado anteriormente, apesar de ter sido acelerada por decisão unilateral do parceiro na China, a instalação do escritório não foi uma decisão tomada de forma repentina.

Além das importantes diferenças culturais advindas do fato de ter feito uma transição de negócios intermediados para negócios diretos com os compradores chineses, com os conseqüentes aumentos de risco, uma importante dificuldade foi o fuso horário. Além dos problemas biológicos, o fuso dificulta os contatos com a família, e, sobretudo, atrasa a tomada de decisão, quando é necessário o aval da matriz.

As dificuldades lingüísticas e jurídicas não foram muito impactantes, pois a empresa utilizou serviços de consultoria especializada – jurídica, fiscal, para abertura de empresas – tanto internacionais como locais. Em todas elas, o idioma de negócios foi o inglês. As diferenças em termos de formas de negociação não tiveram impactos muito relevantes, provavelmente devido à ascendência chinesa de um dos executivos enviados ao país, e também à aprendizagem tácita. Quanto aos aspectos institucionais, foram citados problemas decorrentes de mudanças repentinas e frequentes de regras e falta de mecanismos para punir o não cumprimento de contratos.

### Interfaces com o Governo

As relações da empresa com o governo brasileiro durante seu processo de internacionalização não foram importantes. Como foi mencionado acima, a inauguração do escritório na China deveu-se à necessidade de estar perto dos clientes já cativos. Como a empresa não tem intenção de expandir seus negócios em outros nódulos da cadeia de valor na China, o escritório visava internalizar os contatos com os clientes que antes eram feitos via *trading company*. Apenas foi citado como possível ajuda do governo a disponibilização de informações sobre abertura de escritórios na China, a fim de que as empresas não necessitem contratar os serviços de empresas especializadas apenas para fazer operações simples.

### Análise e Conclusão do Caso VCP

A internacionalização da VCP na China não se enquadra perfeitamente em nenhuma das motivações de internacionalização consideradas no arcabouço teórico desta dissertação. Por um lado, deveu-se a um fator contingencial, pois o intermediário chinês tomou a decisão de encerrar relações com a empresa. Essa decisão foi o catalisador para que a empresa se decidisse a ir para a China. No entanto, isso não estava totalmente fora de seus planos. Diante do tamanho e do potencial de crescimento do mercado chinês, a empresa apenas esperava o momento certo, quando tivesse adquirido conhecimentos suficientes sobre como negociar com chineses, para enveredar-se naquele mercado.

Dessa forma, pode-se dizer que a decisão mescla elementos de evento contingencial e estratégia *market seeking* (DUNNING, 1993). Em ambas, o fato impulsionador foi a dimensão do mercado chinês e limitação do mercado doméstico para o produto transacionado pela empresa. A aceleração da internacionalização pode ter sido a causa de muitas das dificuldades enfrentadas pela empresa, uma vez que elas poderiam ter sido contornadas com análises do ambiente institucional e do mercado chinês.

Como os interesses na China são estritamente relacionados ao comércio internacional – o país é um importante comprador dos produtos que a VCP produz no Brasil –, foi escolhida como forma de entrada no mercado a fundação de um escritório comercial. Não havia necessidade de instalar uma JV ou uma nova planta de capital brasileiro, pois não há intenções de produzir

na China. As funções do escritório são de aproximação com os clientes chineses e prospecção de novos clientes, além de acompanhamento das vendas em outros países da Ásia e Oceania.

Um escritório de representação comercial corresponde a um baixo nível de comprometimento de capital, implicando dificuldades menos intensas de operação na China. O grande obstáculo, derivado da falta de conhecimento sobre a China, se deu durante a montagem do escritório, no qual a empresa contratou uma consultoria especializada para lidar com um processo relativamente simples: registro do escritório. Já na China, as principais dificuldades de operação foram de ordem comunicacional. Pode-se dizer, portanto, que se trata de dificuldades relacionadas ao fato de ser a VCP uma empresa estrangeira (ZAHEER, 1995), enquadradas no segundo grupo de dificuldades da tipologia de Cuervo-Cazurra (2007): desvantagens de transferência e decorrentes do fato de ser estrangeiro.

Com a fusão entre VCP e Aracruz, ambas dispostas de escritório na China, a situação das operações no país se complica. De acordo com um dos entrevistados, o escritório da Aracruz, em Beijing, será mantido, e o da VCP, em Shanghai, fechado. Essa decisão não se baseou em raciocínio econômico, mas político, e poderá, portanto, levar a menor eficiência nos negócios com a China. Faria mais sentido manter um escritório em Shanghai, pois lá se encontram a maior parte dos clientes.

Para enfrentar as dificuldades de operação na China, a empresa enviou para o país um funcionário de ascendência chinesa, que entende a língua e a cultura do país. Segundo seu depoimento em entrevista, a sua ida ao país facilitou muito os negócios, já que os chineses se sentiam mais à vontade diante de alguém que os entendia. Esse executivo já havia sido contratado como *trainee* a fim de ser enviado para a China em algum momento. Sua ida, bem como a própria instalação da empresa na China, foi antecipada diante da decisão unilateral do intermediário chinês de cortar relações. Também foram contratadas empresas especializadas em negócios com a China para auxiliar a empresa em suas principais dificuldades.

O sucesso na China garante à empresa espaço no mercado com maior potencial de crescimento no mundo. Isso permitiria o alcance de suas metas estratégicas para 2020. Também o país se beneficia desses resultados, que é um elemento para a consolidação do país como principal fornecedor mundial do setor de celulose e papel, e detentor das melhores tecnologias e empresas mais produtivas.

Embora o papel do governo brasileiro não tenha sido abordado detidamente nas entrevistas, pode-se pensar em algumas atitudes que poderiam ter sido empreendidas para um melhor desempenho da empresa em sua empreitada na China. Por exemplo, a embaixada poderia desenvolver um informativo descrevendo o processo de abertura de um escritório na China. Isso evitaria que as empresas brasileiras incorressem em custos desnecessários no processo. Mais uma vez, fatores domésticos influenciam o sucesso das empresas no exterior, na medida em que uma das principais dificuldades enfrentadas nos negócios com a China são as deficiências em termos de infra-estrutura no Brasil. Mais uma área em que o governo poderia atuar em prol e em benefício do setor privado nacional.



## 8. ANÁLISE DOS CASOS

Conforme se pode constatar pelos casos relatados, a decisão de uma empresa multinacional brasileira de se instalar na China tem sua origem em diversas dimensões estratégicas. Na análise de cada um dos casos individualmente, ficou evidente a impossibilidade de enquadrar os fatos reais a estruturas teóricas estabelecidas com base em contextos e situações diferentes daquelas que são enfrentadas pelas empresas brasileiras. Em primeiro lugar, trata-se de empresas originadas em um ambiente, em alguns casos, de privilégios, e, em outros, de expressivas dificuldades. Em segundo lugar, o momento em que elas começaram a se internacionalizar já era caracterizado pela dominância de empresas originadas nos países da tríade (Estados Unidos, Europa e Japão), sobre as quais a maior parte da teoria se fundamenta.

Nesta dissertação, cujo interesse foi essencialmente de descobrir porque as empresas brasileiras investem pouco na China, um fenômeno pouco estudado, o método precisou ser tanto exploratório como descritivo e explanatório. Em cada um dos casos, procurou-se descobrir os fatores componentes de seis dimensões estratégicas da entrada das empresas multinacionais brasileiras na China:

- 1) PERÍODO: o período em que as empresas iniciaram suas atividades<sup>25</sup> no país;
- 2) MODO DE ENTRADA: o modo de entrada na China e os motivos de sua escolha;
- 3) MOTIVAÇÕES: as motivações de entrada na China;
- 4) DESAFIOS ENFRENTADOS: principais dificuldades enfrentadas para entrar e para operar na China;
- 5) PRÁTICAS DE GESTÃO: os mecanismos utilizados para enfrentar, minimizar e mitigar as dificuldades;
- 6) INTERFACES COM O GOVERNO: as relações das empresas com o governo brasileiro durante todo o processo.

Além dessas dimensões, foram pesquisadas também as perspectivas de futuro (PERSPECTIVAS DE NEGÓCIOS) das operações das empresas brasileiras na China. Os resultados encontram-se resumidos no quadro 4, o qual será melhor explicado nos próximos parágrafos:

---

<sup>25</sup> Excluídas as atividades exclusivamente de exportação.

**Quadro 4 - Dimensões estratégicas da entrada e atuação de empresas brasileiras na China**

| DIMENSÃO               | EMBRACO   | EMBRAER  | COMPANHIA X   | PETROBRÁS  | VCP   |
|------------------------|---|--|---|--|---|
| <b>PERÍODO</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1995 (JV)</li> <li>• 2007 (EECON)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2000 (escritório)</li> <li>• 2003 (JV)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Década de 1990 (escritório)</li> <li>• Anos 2000 (JVs)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1983 (primeiros acordos e pesquisas de mercado)</li> <li>• 2004 (escritório)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2005 (escritório)</li> </ul>   |
| <b>MODO DE ENTRADA</b> | <p><u>JV de controle majoritário</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigência legal para o setor de atividade;</li> <li>• Possibilidade de aquisição de conhecimentos e experiência detidos pelo sócio chinês;</li> <li>• Oportunidade contingencial</li> </ul> | <p><u>Escritório</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de aprender sobre raciocínio de negócios chinês;</li> </ul> <p><u>JV de controle majoritário</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de melhorar o fluxo de informações;</li> <li>• Necessidade de se inserir nas redes de relacionamento de interesse;</li> <li>• Oportunidade contingencial</li> <li>• Parceiro chinês com trânsito no governo</li> </ul> | <p><u>Escritório</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de estabelecimento de relacionamento com compradores;</li> <li>• Prospecção de negócios;</li> </ul> <p><u>JV de controle minoritário</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de dificuldades culturais e negociais;</li> <li>• Atuação na cadeia siderúrgica, garantindo compras de minério de ferro da Companhia X</li> </ul> | <p><u>Escritório</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de aprender sobre a cultura e os costumes do país;</li> <li>• Interesse basicamente comercial e político</li> </ul>  | <p><u>Escritório</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de obter conhecimento sobre como operar na China;</li> <li>• Interesse basicamente comercial;</li> <li>• Oportunidade contingencial</li> </ul>  |
| <b>MOTIVAÇÕES</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamanho do mercado chinês;</li> <li>• Potencial de crescimento do mercado chinês;</li> <li>• Possibilidade de constituir uma plataforma de exportação para a Ásia;</li> <li>• Presença dos concorrentes no país</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamanho do mercado chinês;</li> <li>• Potencial de crescimento do mercado chinês;</li> <li>• Pressões e imposição do governo chinês;</li> <li>• Aquisição de vantagem do primeiro entrante;</li> <li>• Possibilidade de compra de materiais diretamente da China</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamanho do mercado chinês;</li> <li>• Crescimento do mercado chinês;</li> <li>• Características competitivas do setor;</li> <li>• Possibilidade de prospecção de novos clientes e negócios;</li> <li>• Possibilidade de exploração de recursos naturais da cadeia da indústria siderúrgica</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamanho do mercado chinês</li> <li>• Crescimento do mercado chinês</li> <li>• Plano estratégico da empresa;</li> <li>• Possibilidade de aumentar a competitividade internacional da empresa;</li> <li>• Presença de outras empresas do setor na China;</li> <li>• Decisão política</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamanho do mercado chinês;</li> <li>• Crescimento do mercado chinês;</li> <li>• Possibilidade e prospecção de novos clientes e negócios;</li> <li>• Manutenção dos clientes tradicionais;</li> <li>• Possibilidade de aumentar a competitividade internacional da empresa</li> </ul> |

| DIMENSÃO                           | EMBRACO  | EMBRAER   | COMPANHIA X   | PETROBRÁS  | VCP   |
|------------------------------------|--|---|---|--|---|
| <p><b>DESAFIOS ENFRENTADOS</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenças culturais;</li> <li>• Comunicação;</li> <li>• Falta de transparência da legislação e do ambiente jurídico;</li> <li>• Criação de relacionamentos pessoais com os grupos de interesse;</li> <li>• Modo de negociação chinês;</li> <li>• Diferença de fuso horário</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenças culturais;</li> <li>• Comunicação;</li> <li>• Diferenças climáticas;</li> <li>• Criação de relacionamentos pessoais com os grupos de interesse;</li> <li>• Elevada burocracia;</li> <li>• Processos muito longos e não antecipáveis;</li> <li>• Garantia dos suprimentos</li> <li>• Defesa dos direitos de propriedade tecnológica;</li> <li>• Relação paternalista com a empresa;</li> <li>• Integração dos funcionários chineses aos padrões de qualidade do Brasil;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenças culturais;</li> <li>• Controle estatal excessivo;</li> <li>• Politização do processo de determinação do preço do minério de ferro</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenças culturais;</li> <li>• Criação de relacionamentos pessoais com os grupos de interesse</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação;</li> <li>• Criação de relacionamentos pessoais com os grupos de interesse;</li> <li>• Falta de transparência da legislação e do ambiente jurídico;</li> <li>• Diferenças de fuso horário;</li> <li>• Problemas no Brasil: infra-estrutura e câmbio</li> </ul> |
| <p><b>PRÁTICAS DE GESTÃO</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização de parceiro chinês;</li> <li>• Divisão dos cargos gerenciais entre chineses e brasileiros;</li> <li>• Contratação de ex-diplomatas chinesas que falam português;</li> <li>• Utilização de intérpretes;</li> <li>• Treinamento para executivos expatriados e de suas famílias;</li> <li>• Contratação de empresa de consultoria sobre negócios com a China</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização de parceiro chinês;</li> <li>• Divisão dos cargos gerenciais entre chineses e brasileiros;</li> <li>• Aproximação ao governo chinês;</li> <li>• Contratação de funcionários chineses;</li> <li>• Esforços para adaptação à cultura nacional;</li> <li>• Esforços de adaptação à visão paternalista da empresa, respeitando preceitos éticos da Embraer</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização de parceiro chinês;</li> <li>• Controle minoritário;</li> <li>• Contratação de funcionários chineses;</li> <li>• Campanha publicitária tendo Ronaldo Fenômeno como garoto propaganda;</li> <li>• Tentativa de tornar o processo de precificação do ferro o mais privado possível</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada preliminar como escritório de representação;</li> <li>• Expatriação de funcionário brasileiro de origem chinesa;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expatriação de funcionário brasileiro de origem chinesa;</li> <li>• Contratação de funcionários chineses;</li> <li>• Utilização de serviços de empresas de consultorias especializadas</li> </ul>  |

| DIMENSÃO                               | EMBRACO   | EMBRAER  | COMPANHIA X  | PETROBRAS  | VCP  |
|--|---|--|--|--|--|
| <p><b>INTERFACES COM O GOVERNO</b></p> | <p><u>Situação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações cordiais com o governo;</li> <li>• Agilização da concessão de vistos para funcionários chineses;</li> <li>• Realização de visita do presidente Fernando Henrique Cardoso à fábrica em Beijing;</li> </ul> <p><u>Sugestão</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgação de informações sobre a China</li> </ul> | <p><u>Situação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações com governo são desvantagem comparativa;</li> <li>• Governo distante dos negócios da empresa, apesar de memorando assinado com o governo chinês;</li> </ul> <p><u>Sugestões</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior penetração do Governo brasileiro nas instituições chinesas;</li> <li>• Estabelecimento de mais acordos que favoreçam a empresa;</li> <li>• Financiamento de longo prazo;</li> <li>• Divulgação de informações sobre possíveis parceiros na China;</li> <li>• Visita do presidente Luiz Inácio Lula da Silva à fábrica</li> </ul> | <p><u>Situação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Até 1997: empresa estatal, com grande influência do governo</li> <li>• Hoje: acionamento do governo apenas em situações simbólicas;</li> <li>• Preferência por não politizar processos comerciais;</li> <li>• Apoio do governo em eventos pontuais</li> </ul> <p><u>Sugestão</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Separação clara entre funções do governo e da empresa</li> </ul> | <p><u>Situação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa essencialmente estatal;</li> <li>• Atividades muito dependentes do relacionamento político entre Brasil e China;</li> <li>• Governo foi a força propulsora da entrada da empresa na China;</li> <li>• Relações bilaterais favoreceram a empresa;</li> <li>• Presença do presidente Luiz Inácio Lula da Silva na inauguração do escritório</li> </ul> | <p><u>Situação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações incipientes com o governo brasileiro;</li> </ul> <p><u>Sugestão</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgação de informações sobre abertura de escritórios na China.</li> </ul> |
| <p><b>PERSPECTIVAS DE NEGÓCIOS</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectivas de futuro positivas;</li> <li>• Mercado chinês em expansão acelerada;</li> <li>• Boa posição de mercado e possibilidades de avanço;</li> <li>• Experiência em negócios com a China</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Depende da manutenção dos contratos de compra de aviões;</li> <li>• Mercado cresce muito rápido;</li> <li>• Concorrência exercerá mais pressão no futuro;</li> <li>• Depende da decisão da empresa sobre os modelos de aeronaves produzidas na China</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectivas de crescimento das relações;</li> <li>• Montagem de estruturas logísticas no país, para melhorar a capacidade de negociação</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectivas positivas do setor;</li> <li>• Prováveis parcerias no futuro em sistemas integrados de petróleo</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escritório pode ser fechado devido à fusão com Aracruz;</li> <li>• Prevalência da lógica política</li> </ul>  |

Com relação ao período em que essas cinco multinacionais brasileiras iniciaram suas atividades de investimento na China, pode-se perceber uma predominância de entrada nos anos 2000. Se forem consideradas também as exportações para o país, o início das relações se deu na década de 1990, ou mesmo de 1980. A Petrobrás, por exemplo, estabeleceu os primeiros acordos e pesquisas de mercado em 1983. A Companhia X começou a exportar minérios logo na década de 1970, quando foram restabelecidas as relações diplomáticas entre Brasil e China.

A razão para que as empresas apenas tenham começado suas atividades na China nos anos 2000 é uma coincidência de fatores. Nesse período a ascensão da China como protagonista global já era evidente, sendo dedicado a este país muito espaço e tempo na mídia internacional. É também nesse período que a maior abertura e a desregulamentação econômicas do Brasil começam a repercutir no aumento das atividades internacionais das empresas brasileiras. Pode-se dizer, portanto, que a entrada das empresas brasileiras na China faz parte de um contexto geral de internacionalização dessas empresas, iniciado nos últimos anos.

A única empresa que se instalou na China com operações produtivas antes dos anos 2000 foi a Embraco. Isso se deveu às suas intenções, definidas desde a década de 1980, de se tornar uma multinacional do setor. A entrada na China, nesse caso, se deu por dois motivos. O primeiro foi alcançar redução dos custos de produção, de forma a tornar a fábrica uma plataforma de exportação para o mercado asiático. O segundo foi servir ao mercado interno chinês de grande potencial.

Com relação às motivações de entrada na China, houve predominância do interesse de conquistar uma fatia do mercado interno deste país. Não houve, como se poderia prever, muitos casos de negócios direcionados a exportações a partir da China. Uma explicação para esse padrão é o fato de nenhuma das empresas trabalhar em setores cujas vendas sejam feitas diretamente aos consumidores finais. Todas elas vendem seus produtos na forma de matérias-primas, insumos, partes, equipamentos para outras empresas. Sendo a China um dos países que mais crescem no mundo, no qual muitas empresas compradoras já atuam, pareceu interessante garantir uma posição no país.

No caso da Companhia X, a entrada na China visou, basicamente, garantir contratos de suprimento de minério de ferro no país. Mesmo as JVs funcionam como instrumento para o alcance desse objetivo. A extração e tratamento de minérios no país é um meio de operar nos mais diversos nódulos da cadeia de produção do aço. Sendo produtora de carvão na China, a empresa aumenta suas possibilidades de também fornecer o ferro para as siderúrgicas que se suprem do carvão extraído de suas minas chinesas.

Em outros casos, a entrada na China decorreu de contingências ou pressões de agentes externos à empresa. No caso da Embraer, o governo chinês instituiu que as importações de aeronaves produzidas pela empresa só seriam mantidas caso fossem produzidas na China. Essa determinação levou-a a incluir a operação no país asiático em seus planos estratégicos. A VCP também teve que acelerar seus planos de montagem de um escritório na China, devido ao encerramento repentino de seu contrato com uma *trading company* chinesa. Logo, nesses casos também prevaleceu, em última instância, o interesse em dispor de uma fatia do mercado chinês.

As operações na China, mesmo que apenas por meio de um escritório de representação comercial, permitem ainda uma melhoria das relações com os clientes no país. Além disso, possibilitam a concretização de um segundo objetivo: prospecção de mercado e busca por novos clientes. Ou seja, acreditava-se, antes de iniciar as atividades na China, que o mercado do país tinha mais oportunidades do que aquelas que era possível obter a partir da sede no Brasil.

Uma outra motivação que impulsionou as empresas analisadas a iniciar atividades na China foi a presença de suas concorrentes internacionais no país. Apenas para a Embraer esse não foi o caso, mas a empresa avaliou as questões concorrenciais para tomar sua decisão de entrada. Na medida em que ter atividades na China foi enxergado como uma tendência no setor, atender à exigência do governo chinês de montar suas aeronaves no país possibilitaria a obtenção de vantagens do primeiro entrante frente às suas concorrentes. No setor de aeronaves, há planos de diversas empresas de entrar na China. Como foi mencionado anteriormente, a maior concorrente da Embraer pretende exportar aeronaves usadas e montar partes de aviões no país. Também acaba de ser lançada uma nova concorrente no mercado, de origem chinesa. Dessa forma, acatar a determinação do governo chinês foi vista pela empresa

como uma decisão entre ter sua parcela no mercado que mais cresce no mundo ou ver-se privada dele.

No caso da Embraco, não apenas suas concorrentes mundiais atuam na China, como há também uma série de fabricantes chineses cuja abrangência de atuação é apenas regional. Sendo a China um dos mercados que mais cresceram no setor de refrigeradores no mundo, além de ser aquele em que a parcela da Embraco era menor, a entrada com atividades produtivas no país seria uma forma de obter importantes vantagens competitivas. Elas seriam importantes não apenas na China, mas também em termos das atividades mundiais da empresa.

A Petrobras, por sua vez, entrou em um mercado já repleto de empresas petroleiras internacionais. Mesmo tendo sido determinada por decisões políticas, a construção do escritório teve por objetivo poder se beneficiar da estratégia chinesa de diversificar suas fontes de petróleo. Além disso, como empresa essencialmente estatal, a Petrobras se beneficia do estreitamento das relações políticas entre Brasil e China. No futuro, além de vender seus produtos, a empresa pretende se lançar em outras atividades do setor de energia na China, como extração de petróleo em águas profundas, refino e construção de dutos.

A Companhia X também tenta garantir por meio da presença na China o fluxo de ferro para as siderúrgicas chinesas. O principal desafio é ser competitiva frente a concorrentes australianos e de outros países mais próximos à China, uma vez que os custos e tempo de transporte desses concorrentes são menos elevados. Essa é uma das razões pelas quais a empresa decidiu montar centros logísticos no país no futuro próximo. Ademais, como foi mencionado ao tratar do setor, a elevada concentração do mercado mundial de ferro e de siderurgia implica um padrão de relacionamento entre fornecedores e clientes que exige proximidade, inclusive física.

Nos casos da Companhia X e da Petrobras, contou também a intenção de explorar recursos naturais na China. A primeira já faz isso por meio de suas JVs para extração de carvão, utilizado basicamente na própria indústria siderúrgica chinesa. Além disso, a empresa conta também com uma equipe de engenheiros para identificar possíveis regiões com potencial elevado de exploração. A Petrobras, por sua vez, embora tenha apenas um escritório de

representação no país, tem intenções de expandir sua atuação por meio da entrada em projetos de exploração petrolífera na região do Mar da China.

Para a Petrobras também pesaram critérios políticos para a tomada de decisão de entrada na China. A inauguração do escritório de representação coincidiu com a visita do presidente Luiz Inácio Lula da Silva ao país, em 2004, e foi aludida como símbolo do estreitamento da amizade e parceria estratégica entre Brasil e China. A inauguração ocorreu paralelamente à assinatura de memorando de entendimento entre os dois governos para a maior cooperação em comércio e investimentos.

A essas motivações está relacionada a escolha da forma de entrada na China, que variaram entre a inauguração de escritório comercial até a instalação de atividades produtivas no país. Somam-se, como explicação da escolha do modo de entrada, o setor a que pertencem as empresas e o histórico de sua atuação no mercado chinês. Empresas com experiência em exportação para a China teriam maior propensão a comprometer mais capital em sua entrada no país. Empresas em setores baseados nas riquezas naturais do Brasil têm maior probabilidade de entrar na China como escritório, uma vez que sua intenção no país é exportar.

Começando pelas empresas que instalaram escritórios na China, apreendeu-se que a principal motivação da escolha foi a possibilidade de aquisição de conhecimentos sobre como operar na China e sobre a cultura do país. Tanto os dados secundários como as entrevistas com executivos das empresas mostraram que elas tinham muita incerteza com relação ao que encontrariam ao entrar na China. A escolha de uma forma de entrada com menor comprometimento de capital era ideal para que elas tivessem tempo de aprendizagem antes de estabelecerem no país outros tipos de atividade.

Como foi mencionado, o setor de atuação também contou muito para a escolha do modo de entrada. Como três das empresas analisadas são basicamente exportadoras de recursos naturais – minério de ferro, petróleo, e celulose – para a China, o escritório seria a forma de entrada mais previsível. Suas funções seriam garantir a proximidade com relação aos grandes clientes, prospectar novos contratos de fornecimento, e, em dois casos (Companhia X e Petrobras), fazer exploração de novas áreas de atuação na China.

As operações como *joint ventures* têm uma lógica diferente, uma vez que refletem interesses que ultrapassam o raciocínio unicamente comercial. Por outro lado, as motivações não foram as mesmas para todas as empresas estudadas. Em dois casos (Embraer e Companhia X), a instalação como JV sucedeu a atuação preliminar de um escritório comercial na China. Já para a Embraco, foi a primeira forma de atuar no país. Essa diferença reflete tanto as intenções das empresas na China como o contexto em que a decisão de montagem da JV foi tomada.

A Embraer, como anteriormente mencionado, passou a montar aviões na China a fim de garantir seus contratos de venda. Ter uma JV com uma empresa chinesa não era uma restrição legal, mas foi a escolha da empresa por diversas razões. Em primeiro lugar, um parceiro chinês a ajudaria a entender o raciocínio de negócios da China, permitindo também uma melhor comunicação com os funcionários locais. Em segundo lugar, diante da constatação da importância das instâncias governamentais chinesas para os negócios, seria necessário um parceiro que tivesse trânsito nessas instâncias. A Embraer buscou justamente, por meio da JV, ter acesso à rede de relacionamentos do parceiro. Disso decorreu a escolha por montar uma JV com uma empresa estatal chinesa do setor de aviação.

No caso da Embraco, por outro lado, foi necessário montar uma JV com uma empresa chinesa devido a restrição legal. A empresa, no entanto, percebeu essa exigência como uma oportunidade de obtenção de conhecimentos sobre a atuação no mercado chinês. A parceria com a Snowflake, empresa comandada pelo governo do município de Beijing, foi um grande triunfo na visão da Embraco; mesmo com a queda das restrições legais, a parceria foi mantida, e ampliada, com a construção de uma nova fábrica nos anos 2000. O fato de a empresa parceira ser municipal foi um facilitador, uma vez que as companhias de capital público nacional são caracterizadas por processos decisórios mais lentos.

Entre as dificuldades e desafios enfrentados para entrar e atuar na China, a questão cultural foi preponderante, tendo sido citada por todos os entrevistados e também em diversas fontes de dados secundários. Ela é seguramente uma grande barreira para uma empresa ocidental, brasileira em particular, atuar na China. Como foi mostrado nesta dissertação, a cultura chinesa difere da brasileira em todos os aspectos considerados por Hofstede (1991), e também apresenta algumas particularidades desconhecidas mesmo para os executivos que receberam algum tipo de treinamento antes de sua expatriação.

A influência confucionista, e seu respeito pelas hierarquias e relações sociais, tiveram importantes repercussões sobre como os chineses agem no mercado de trabalho. Para eles não é concebível recusar uma determinação do “chefe”, mesmo que para isso devam simular conhecer um procedimento que desconhecem. Ou seja, muitas vezes, o gerente recebe de seu funcionário chinês a aceitação de uma ordem que jamais será executada, seja porque este desconhece os meios de executá-la, seja porque não concorda com ela. Esse tipo de comportamento leva muitos ocidentais, conforme foi relatado em algumas das entrevistas, a considerar os funcionários chineses “folgados”. Apenas com o tempo e a aprendizagem cultural, esse tipo de comportamento passa a ser compreendido e contornado.

Outra questão relacionada à cultura é a dificuldade enfrentada pelos executivos para se comunicar com seus funcionários ou parceiros chineses. Em primeiro lugar, a língua é uma grande barreira, tida como incontornável em alguns dos casos. Em segundo lugar, uma vez dominado o idioma, a comunicação pode ainda não se efetivar, pois é necessária uma aquisição de conhecimento e abertura cultural mais abrangente.

Embraco e Embraer chegaram à conclusão de que, muitas vezes, um executivo familiarizado com a cultura e o modo de pensar e agir dos chineses, mesmo que não domine o idioma, é mais efetivo, com o auxílio de um bom intérprete, do que um outro que domine o idioma, mas desconheça os aspectos culturais. Nenhuma dessas empresas, no entanto, deixa de considerar essencial a existência de profissionais que dominem o idioma como facilitador dos negócios.

Ainda sobre diferenças culturais, há a questão da necessidade e da própria existência do conceito de *guanxi*. Esse fenômeno social está ligado à cultura coletivista, e também aos preceitos confucionistas de hierarquia e justiça. Embora todas as empresas tenham identificado a necessidade de integrar um *guanxi* como sendo importante, às vezes antes mesmo da entrada na China, essa inserção foi considerada muito difícil. Em primeiro lugar, é necessário identificar os relacionamentos de interesse. Em seguida, descobrir como acessá-los. Já no primeiro passo, a empresa se encontra diante de uma tarefa que exigiria um profundo conhecimento do mercado chinês para seu setor, de forma a identificar quais os agentes com que deve se relacionar de forma a facilitar os negócios: fornecedores, políticos, órgãos governamentais, clientes etc.

Todas essas características estão muito imbricadas no modo chinês de fazer negócios. Muitas vezes, um relacionamento pessoal é mais relevante do que uma análise de custo e benefício padrão. Empresas bem relacionadas com os agentes de interesse terão uma importante vantagem relativa. Relacionado a esse fator está outra característica dos negócios na China: um sistema de prioridades frontalmente diferente do ocidental. Enquanto os ocidentais entram nas negociações com prazos estritos, os chineses têm objetivos estritos, e conforme relatado na entrevistas, muita paciência. Não é incomum que eles terminem em vantagem, na medida em que os ocidentais fazem concessões para respeitar suas restrições de prazo.

Outra dificuldade é o entendimento e gestão das relações existentes entre funcionários e empresa na China. Uma cultura coletivista aliada a anos de regime comunista criaram uma relação paternalista da empresa para com seus funcionários. Tudo é feito na empresa e pela empresa. Há funcionários que dormem e se alimentam no chão de fábrica, e não titubeiam em pedir o auxílio do chefe para resolver problemas pessoais. Este é também o responsável por autorizar, providenciar recursos e realizar cerimônias de casamento, entre outras atividades da vida cotidiana. Esse tipo de relação, se mal gerida, pode levar a situações em que a empresa se depara com questões éticas.

A Embraer, atuando numa cidade do interior chinês, passou muitas vezes por situações inusitadas e tem uma política de atendimento às demandas dos funcionários, desde que não sejam feridos os seus preceitos éticos, válidos para o mundo todo. A Embraco encontrou dificuldades para adaptar os funcionários chineses a trabalhar de acordo com os padrões de qualidade seguidos no Brasil. Ambas as empresas entraram na China em parceria com companhias de origem estatal, cuja prioridade não era a maximização do lucro, mas sim seguir preceitos ditados por instâncias políticas. A adaptação a modelos de negócios ocidentais e racionais foi lenta e plena de desafios.

Outros aspectos de caráter mais operacional também impuseram desafios às empresas brasileiras na China. O fuso horário foi citado por mais de um dos executivos entrevistados como um elemento que oferece barreiras aos negócios de empresas brasileiras na China. Em primeiro lugar, a diferença de 11 a 12 horas entre os países dificulta o contato e a realização de reuniões com a matriz, uma vez que é necessário que um dos lados permaneça no escritório em horários alternativos. Isso leva também a uma lentidão em termos de fluxos de informações. Em segundo lugar, o fuso tem também um impacto sobre a adaptação do

executivo brasileiro à China, em termos de sua vida pessoal, na medida em que dificulta o contato com as pessoas no Brasil.

Relacionado a esses fatores de ordem pessoal, foi citada também uma dificuldade de adaptação ao clima, principalmente devido à poluição excessiva nos grandes centros urbanos e ao clima muito frio no nordeste chinês. Nesta região, como a língua inglesa não é muito difundida, os executivos brasileiros também enfrentaram dificuldades para obter serviços básicos, como os de saúde, uma vez que mesmo os médicos não dominam essa língua.

Outro desafio a ser enfrentado para operar na China foram as instituições chinesas. A defesa dos direitos de propriedade tecnológica é considerada ainda um ponto sensível para muitas empresas. Esse é um dos motivos pelos quais a Embraer pode fechar sua fábrica no país. A empresa vive um impasse: acatar as exigências do governo chinês de transferir mais tecnologia, sob risco de tê-la extraviada, ou não transferir a tecnologia, com chances de perdas de *market share* no país. O presidente da empresa, no entanto, nega a possibilidade de fechamento da fábrica (AGÊNCIA LEIA, 2009). No caso da Embraco, por outro lado, esse aspecto não foi mencionado na entrevista, tampouco apareceu nos documentos analisados como fato relevante para a estratégia da empresa na China.

Ainda com relação às dificuldades institucionais, outro item citado foi a burocracia excessiva do país. No caso da Embraer, isso dificulta a execução dos processos e, sobretudo, a garantia de suprimentos dos seus componentes e peças importados. Dessa forma, sem que haja um compromisso de aceleração dos processos na alfândega, por exemplo, a empresa não conseguirá alcançar na China os mesmos níveis de produtividade que tem no Brasil. São citados ainda problemas em termos de cumprimento de contratos, como no caso da VCP. Quanto ao sistema jurídico chinês, faltaria ainda transparência, o que leva a uma falta de previsibilidade muito nociva aos negócios. Há, em algumas situações, o risco de que o fator político e os relacionamentos prevaleçam sobre fatos e legislação na tomada de decisões judiciais.

No caso da Companhia X, uma importante dificuldade foi a politização dos negócios na China, sobretudo no setor siderúrgico. No processo de determinação do preço do minério de ferro, muito sensível para os negócios da companhia, já que influencia sua receita anual diretamente, há, segundo relatos colhidos tanto na entrevista como em fontes de dados secundários,

influência marcante do governo chinês. Isto acontece por vários motivos. Em primeiro lugar, muitas das siderúrgicas são ou têm algum capital estatal, o que implica interesse direto do governo em obter o menor preço possível pelo minério. Em segundo lugar, a demanda chinesa, dado o nível de crescimento acelerado do país, é muito alta. Preços elevados poderiam significar perdas de divisas e aumento do custo do desenvolvimento.

Por fim, foram citados também alguns aspectos internos do Brasil como dificuldades para a internacionalização na China. Eles são particularmente importantes para as empresas cujas atividades na China se limitam à exportação. A VCP, por exemplo, enfrenta problemas logísticos em suas exportações devido a deficiências de infra-estrutura do Brasil. A Companhia X e a Petrobras também têm esses problemas e tentam saná-los de diversas formas, como construção de portos e vias de escoamento próprias para seus produtos. A instabilidade cambial e as altas taxas de juros praticadas no Brasil também prejudicam as empresas em suas exportações e para obtenção de empréstimos. A VCP enfrenta ainda o risco de ter suas áreas florestais invadidas por manifestantes do MST.

Todas as empresas estudadas, tendo consciência da necessidade de operar na China, empreenderam diversos mecanismos para reduzir os impactos ou mesmo eliminar as dificuldades acima relatadas. Cada um dos métodos utilizados visou minimizar ou mesmo eliminar uma ou mais dificuldades de operar na China. Em alguns casos, a empresa pôde se beneficiar de aprendizado que tenha tido, porventura, em outras operações internacionais. Em outros, foi a prática na China que mostrou a necessidade de adotar algumas medidas.

A utilização de sócio chinês nos negócios foi a forma mais freqüente de lidar com as dificuldade culturais e relacionais enfrentadas pelas empresas. Mesmo que, no caso da Embraco, por exemplo, ter um sócio local fosse uma exigência legal, com o tempo isso se mostrou útil nos negócios. O sócio tem, em geral, experiência de atuação no mercado chinês, e, sobretudo, conhece a cultura de negócios local. Se bem selecionado, ele pode proporcionar à empresa estrangeira que inicia seus negócios na China o acesso à sua rede de relacionamentos tanto no setor privado como no governo.

A Embraco foi muito beneficiada por ter como parceira uma empresa de capital municipal de Beijing. Além de permitir uma melhor gestão dos funcionários, transmitindo mais efetivamente as demandas da empresa, o sócio, dada sua rede de relacionamentos, facilitou

muitos processos de negócios. A Embraer, por sua vez, não estava sujeita a nenhuma restrição legal quanto à entrada em sociedade com uma empresa local, mas decidiu fazê-lo por diversas razões. Em primeiro lugar, ciente das dificuldades de operar na China, a empresa concluiu que um sócio local seria ideal para tornar o dia-a-dia da fábrica mais fluido. Em segundo lugar, o sócio a ser escolhido deveria ter boas relações junto ao governo chinês, já que este é um agente muito influente nos negócios da empresa. À Companhia X interessava um sócio chinês pelos mesmos motivos das duas empresas anteriores, mais o fato de não lhe interessar o controle da gestão das empresas, uma vez que seu interesse principal estava na utilização da produção como forma de garantir a venda do ferro brasileiro.

Para que a utilização do sócio chinês fosse efetiva como meio de solucionar os desafios culturais e de inserção em redes de relacionamento influentes, foram necessários alguns cuidados quanto à estrutura organizacional das *joint ventures* na China. As empresas procuraram fazer a divisão de cargos gerenciais entre brasileiros e chineses da forma mais estratégica possível. Tanto na Embraco como na Embraer, essa divisão é feita de forma equânime, procurando alocar executivos chineses em cargos que exijam maior contato com os funcionários ou com agentes externos, como governo, fornecedores e clientes locais. A Companhia X procurou deixar mesmo o cargo de presidência nas mãos dos chineses, dada sua estratégia de controle minoritário das ações de suas JVs.

Também a entrada na China preliminarmente como escritório de representação foi uma forma de lidar com as dificuldades culturais do país. É possível que a Embraer, por exemplo, tenha se beneficiado da aprendizagem adquirida com seu escritório em Beijing para a tomada de decisão quanto à entrada com atividades produtivas na China quatro anos mais tarde. A Petrobras declarou de forma explícita o interesse de aprender sobre negócios na China como determinante na decisão de entrada como escritório. Esse aprendizado poderá contribuir com os planos futuros de maior comprometimento de capital da empresa no país.

Tanto nas empresas que possuem atividades produtivas como naquelas que mantêm um escritório na China, a contratação de funcionários locais é empreendida também como forma de se adaptar ao ambiente de negócios do país. A maior parte dos funcionários da Embraer, da Companhia X e da Embraco são chineses, contratados localmente. A VCP também possui funcionários chineses em seu escritório, o que facilita o contato com os clientes.

Para os cargos mais estratégicos, em que se faz necessária uma interface entre os brasileiros e chineses, as empresas empreenderam técnicas diferentes de contratação. A VCP e a Petrobras enviaram para a China, como expatriados, funcionários brasileiros de origem chinesa, contratados a partir da sede no Brasil. O conhecimento do idioma e da cultura chinesa, além da própria aparência física são atributos considerados positivos para as negociações com os clientes chineses. A Embraco descobriu que contratar ex-diplomatas chineses, que já trabalharam em países lusófonos, trazia bons resultados. Esses profissionais agregam inúmeros atributos positivos, que justificam sua contratação: são chineses, falam o idioma português fluentemente, conhecem tanto a cultura chinesa como a brasileira, e, especialmente, possuem importantes relacionamentos nas instâncias governamentais e políticas chinesas.

Outra prática muito difundida é a utilização de intérpretes durante as negociações. Em geral, são utilizados intérpretes chinês-inglês, uma vez que é muito difícil encontrar profissionais que dominem o português para exercer essa função. Foi constatado nas entrevistas, que, em muitas situações, o conhecimento do idioma é secundário com relação à capacidade de compreensão cultural. Um executivo brasileiro sensível à cultura chinesa, munido de um intérprete, pode ser mais efetivo com relação a outro que seja desprovido dessa sensibilidade, mesmo que domine o idioma chinês.

Para reduzir os impactos das diferenças culturais na vida privada dos funcionários brasileiros expatriados, algumas empresas oferecem treinamento tanto para os executivos como para suas famílias. Esses treinamentos podem incluir desde palestras sobre cultura, até língua chinesa, noções sobre leis e etiqueta social, além de visitas prévias ao país. A Embraco, talvez por estar operando na China há mais tempo, é a empresa que apresenta os programas mais desenvolvidos para o treinamento dos expatriados.

A Embraco e a VCP dispuseram também dos serviços de empresas especializadas em dar consultoria a multinacionais fazendo negócios na China. No primeiro caso, a utilização dos serviços se deu, principalmente, nas fases preliminares do projeto de entrada. A intenção era descobrir as principais características e desafios daquele mercado, de forma a melhor planejar o modo e o momento de entrada. Embora tenha sido essencial para o sucesso da empresa, percebeu-se na entrevista concedida que ela teria preferido que os conhecimentos obtidos pela empresa especializada fossem públicos, e de origem acadêmica.

No caso da VCP, a empresa de consultoria foi contratada devido à necessidade de abrir o escritório em caráter de urgência. Mesmo os procedimentos básicos para inaugurá-lo eram desconhecidos. Foi relatado em uma das entrevistas que a própria contratação de uma empresa de consultoria é uma importante dificuldade, já que sua confiabilidade e sistema de preços são diversos, e muitas delas não estão familiarizadas com a realidade de uma empresa multinacional brasileira.

Um dilema enfrentado pelas empresas brasileiras na China foi o da aproximação ou distanciamento com relação ao governo chinês. Enquanto a Embraer optou pela aproximação, a Companhia X procura mantê-lo o mais distante possível de seus negócios. No primeiro caso, uma aproximação era essencial, uma vez que, em primeiro lugar, a empresa entrou no país por determinação do governo chinês, e em segundo, ela depende de sua assistência para catalisar muitos de seus processos gerenciais. A empresa tenta também uma maior aproximação ao governo brasileiro, já que ele tem capacidade para intermediar as relações com a contrapartida chinesa.

A Companhia X, por outro lado, prefere manter o governo chinês distante de seus negócios, já que ele tende a agir em prol dos clientes da empresa, a indústria siderúrgica chinesa, sobretudo no processo de negociação do preço do minério de ferro. A Petrobras, diante do contexto político em que entrou no país, tem sua aproximação ao governo chinês ditada pelo brasileiro. É o caso mais claro de ocorrência das relações entre empresa e governo como decorrência das próprias relações entre os governos.

Como foi mencionado na discussão da metodologia desta dissertação, uma de suas principais proposições de pesquisa é que, para obter sucesso empresarial na China, é preciso que o governo atue como parceiro das empresas brasileiras. Essa proposição foi avaliada perguntando às empresas sobre sua relação com o governo brasileiro durante o processo de internacionalização, se essa relação representou uma vantagem ou desvantagem comparativa com relação aos seus principais concorrentes, e quais seriam suas sugestões para uma atuação mais efetiva do governo. As posições apresentam concordâncias em alguns pontos e discordâncias em outros.

Um primeiro aspecto mencionado pelas empresas é que as relações com o governo brasileiro durante o processo de entrada na China não foram muito próximas. A internacionalização das

empresas estudadas, com exceção da Petrobras, para a qual o governo brasileiro foi a força propulsora da entrada na China, foi um projeto essencialmente privado, que não fez parte de uma intenção governamental de promover as empresas do país globalmente. As relações mais próximas da Embraco com a Embaixada do Brasil em Beijing, por exemplo, eram demandas para a aceleração do processo de concessão de vistos para funcionários chineses que necessitassem ir ao Brasil.

No caso da Companhia X, a situação é mais complicada. A empresa foi estatal até 1997, até quando, o governo exercia forte influência sobre suas estratégias. Hoje, como empresa privada há mais de dez anos, ela procura manter o governo o mais afastado possível de seus negócios. Por outro lado, como o governo chinês tem sido atuante junto às siderúrgicas do país no processo de negociação do preço do minério de ferro, a empresa admitiu que uma postura mais proativa do governo brasileiro poderia auxiliar os negócios no país asiático.

Já a Embraer expressou consternação pela falta de proximidade do governo nos seus negócios. Na medida em que seus principais concorrentes têm, conforme apreendido nas entrevistas, apoio mais organizado de seus governos, o distanciamento do governo brasileiro e, particularmente, de sua diplomacia, pode ser considerado como uma desvantagem comparativa. Essa desvantagem não se revela apenas no fato de o governo não se interessar diretamente pelos negócios da empresa, mas também na sua falta de inserção política nas instâncias chinesas que influenciam esses negócios. Segundo a empresa, se a diplomacia brasileira dispusesse de trânsito político nessas instâncias, os processos de liberação de insumos e peças importadas, por exemplo, poderiam ser facilitados. Também a Companhia X e a Embraco consideram benéfica a possibilidade desse tipo de relacionamento.

Não se pode dizer, no entanto, que inexista interesse por parte do governo brasileiro em auxiliar as empresas brasileiras a atuarem na China. Pelo menos não em termos de assinatura de acordos e memorandos de entendimentos entre os dois países. O artigo terceiro do “Memorando de entendimento entre a República Federativa do Brasil e a República Popular da China sobre cooperação em matéria de comércio e investimento”, assinado em 2004, estabelece que haverá apoio e suporte a empreendimentos conjuntos entre empresas brasileiras e chinesas (REPUBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2004).

O memorando reitera ainda o compromisso dos países em estimular mais empreendimentos conjuntos entre suas empresas, tanto em investimentos como em comércio. Entre as áreas de interesse estão várias daquelas a que pertencem as empresas cujos casos foram explorados nessa dissertação: energia, gás natural, meios de transporte, e mineração. Esse tipo de relação mais íntima entre governo e setor privado é essencial para fortalecer o papel das empresas brasileiras na China e mudar o cenário atual. Vários órgãos do governo já se conscientizaram da importância da internacionalização das empresas brasileiras para o sucesso do país. O BNDES, por exemplo, oferece linhas de financiamento para investimentos no exterior. No entanto, as empresas ainda criticam a falta de divulgação dessas linhas e a forte burocracia que deve ser vencida para poder usufruir delas. Também no caso do apoio prometido no memorando, não há explicitação da forma de sua operacionalização

Outras atitudes mais simbólicas do governo são valorizadas pelas empresas, como visitas do Presidente da República às suas instalações. Como primeira empresa brasileira na China, a Embraco recebeu a visita do então presidente Fernando Henrique Cardoso à sua fábrica em Beijing. O presidente Luiz Inácio Lula da Silva esteve presente na inauguração do escritório da Petrobras na mesma cidade. Uma possível visita à fábrica da Embraer é vista pela empresa como capaz de facilitar os negócios com os *stakeholders* chineses. Durante a entrevista com executivos da empresa, foi comentado que uma foto da visita do presidente chinês à fábrica é mais eficiente que quaisquer discursos ou dados para negociar com os chineses.

As empresas também julgaram como prerrogativa do governo brasileiro, e, particularmente, dos seus órgãos diplomáticos, a provisão de informações sobre a China. Foram citados desde dados mais preliminares, como situação macroeconômica do país, formas de negociar e legislação, até informações mais específicas e de utilidade mais direta para os negócios. Essas se referem à criação de um banco de dados de empresas chinesas confiáveis nos negócios, possíveis parceiros, e regiões mais adequadas para investimentos em setores específicos, e também a divulgação de legislação e procedimentos mais específicos, como os requeridos para a abertura de um escritório de representação no país.

Também o governo brasileiro não foi considerado ativo no sentido de buscar estabelecer acordos e parcerias com a China que pudessem favorecer os negócios das empresas. Embora tenham sido criadas recentemente linhas de financiamento de longo prazo para a internacionalização de empresas brasileiras, eles são ainda muito limitados e estão sujeitos a

muita burocracia, o que leva as empresas a buscar fontes de financiamento não governamentais. Isso pode representar uma desvantagem comparativa se os governos das empresas concorrentes proporcionam linhas de financiamento de longo prazo mais baratas.

Ao se perguntar às empresas se suas relações com o governo brasileiro durante o processo de entrada na China representaram uma vantagem ou desvantagem comparativa, as respostas não foram homogêneas. A Embraco e a VCP consideraram suas relações com o governo indiferentes. A primeira, por ser uma pioneira entre as empresas internacionais do setor e também entre as empresas brasileiras na China. A segunda, pela simplicidade de suas operações e pelo fato de já contar com clientes de longo prazo no país. Já a Embraer considera o distanciamento do governo dos seus negócios uma desvantagem, uma vez que suas concorrentes contam com governos mais ativos. A Companhia X, embora prefira manter distância do governo, admite a importância que ele poderia exercer nas negociações do preço do minério de ferro.

Finalmente, quanto futuro dos negócios na China, as perspectivas são, em geral positivas. A VCP, a Petrobras, a Embraco e a Companhia X apostam na continuidade do crescimento chinês e sua consequente demanda por recursos e insumos que fornecem. Embora haja possibilidade de que o escritório da VCP em Shanghai seja fechado, a empresa continuará atuando no país por meio do escritório que pertencia à Aracruz, em Beijing. A Petrobras se beneficia do estreitamento das relações diplomáticas entre Brasil e China, e da estratégia chinesa de diversificar suas fontes de energia no mundo. Há ainda grandes perspectivas de entrar em projetos com maior comprometimento de capital. A Embraco também vê com otimismo o mercado chinês para seus produtos.

A única exceção é a Embraer, cuja possível saída da China tem sido explorada pela mídia. A empresa preferiu não transferir tecnologia para a China, produzindo no país apenas um modelo de aeronave cuja demanda é limitada. Além disso, com a entrada de novos concorrentes no mercado, incluindo um fabricante chinês, a empresa terá, provavelmente, problemas para fechar contratos com companhias aéreas do país.



## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo analisado cinco casos de empresas brasileiras com atividades na China, este estudo foi capaz de encontrar alguns elementos de resposta às questões de pesquisa nele propostas, por meio da tentativa de cumprir o que foi estabelecido como seus objetivos específicos. Restaram, no entanto, algumas dúvidas a respeito das empresas brasileiras na China e das relações entre empresas e governo no processo de internacionalização, algumas já existentes antes do início do estudo e outras dele decorrentes. Isso não impossibilitou, por outro lado, que algumas recomendações de políticas públicas e empresariais, baseadas nos casos estudados, fossem estabelecidas. Por fim, como é natural a esse tipo de estudo, em que o processo de busca de respostas a questões previamente estabelecidas leva à constituição de novas questões, o trabalho apresentou algumas limitações. As principais conclusões a respeito desses elementos – objetivos, recomendações e limitações – são apresentadas nos próximos parágrafos.

Num momento em que mais de 80% das maiores empresas mundiais mantêm operações na China, o objetivo de identificar as empresas brasileiras no país revelou resultados frustrantes. Como era possível prever, apenas analisando o montante dos investimentos brasileiros no país asiático, o número de empresas brasileiras que mantêm atividades nele é muito reduzido. Excluindo-se escritórios de advogados e empresas do setor financeiro, não foi possível identificar mais de duas dezenas de empresas no país. Num momento em que a China se torna o principal parceiro comercial do Brasil e em que as empresas do mundo todo percebem a necessidade atuar no seu território para serem competitivas internacionalmente, esse resultado é preocupante.

Ele é também um dos elementos explicativos das limitações desta dissertação, predominantemente de natureza metodológica. Há poucos casos de empresas multinacionais brasileiras na China, o que levou, tendo eleito como unidade de análise a empresa, à escolha da abordagem qualitativa. Embora tenham sido analisados muitos documentos, dados secundários e artigos escritos sobre as empresas analisadas, as entrevistas foram feitas com poucos representantes de cada empresa. Entrevistas com um número maior de executivos, de níveis hierárquicos diferentes, seriam úteis para apreender dificuldades e aspectos das relações com o governo que possivelmente não foram identificados.

Outra limitação é impossibilidade de generalização dos resultados, baseados em apenas cinco estudos de caso. Além disso, no que se refere ao apoio do governo, seria interessante entrevistar também os seus representantes a fim de conhecer o outro lado da discussão. Também foi uma limitação do trabalho, a impossibilidade de publicar o nome de uma das empresas analisadas.

Mesmo tendo limitações, a análise dos casos de cinco dessas empresas revelou que, a despeito de pertencerem a setores muito diferenciados, elas tiveram motivações muito similares para entrar na China: busca de uma fatia daquele que é um dos mercados mais promissores do mundo tanto em tamanho como em crescimento. Outra motivação importante, e decorrente do fato de as empresas brasileiras estarem cada vez mais sensibilizadas para as questões de competitividade internacional, é a necessidade de não perder espaço para os concorrentes que já atuam na China.

A escolha do modo de entrada no país dependeu de vários fatores, destacando-se o setor da empresa e a sua experiência em negócios com a China. As empresas dos setores de recursos naturais e insumos tenderam a manter apenas um escritório no país, a fim de facilitar o contato com os clientes e também de prospectar novos mercados. Isso decorre do fato de que a elas interessa, sobretudo, garantir na China as vendas do que produzem no Brasil. As empresas da indústria de transformação, por outro lado, mantêm operações produtivas no país, na forma de *joint ventures* com parceiros chineses nos dois casos analisados.

Esse padrão está claramente sujeito a variações. Mesmo entre as empresas analisadas, há situações que divergem dele. A Companhia X, por exemplo, embora esteja incluída entre as empresas produtoras de recursos naturais, mantém *joint ventures* na China. Essas atividades, no entanto, são apenas suplementares e sua manutenção faz parte de uma lógica mais complexa e ligada à garantia das vendas de recursos naturais provenientes das minas do Brasil.

Há provavelmente outras fugas ao padrão apreendido entre as empresas que não foram analisadas nesse trabalho. A Weg e a Fras-le, por exemplo, optaram por manter operações produtivas na China com capital integralmente brasileiro (EXAME, 2008). Essa escolha pode estar ligada mais a uma característica das empresas brasileiras, de centralização do poder, do que a uma análise racional de seus custos e benefícios. Isso só poderia ser apreendido com a análise mais profunda desses casos. A opção por uma parceria com empresa chinesa, nos dois

casos analisados, Embraco e Embraer, foi avaliada positivamente como meio efetivo de enfrentamento de dificuldades culturais e institucionais de atuar na China.

Também como havia sido pressuposto nesta dissertação, o ambiente institucional e cultural chinês foi julgado muito diferente do ocidental, e brasileiro em particular, tendo sido fonte de importantes dificuldades para as empresas brasileiras na China. Isso foi averiguado tanto na análise teórica das diferenças culturais e institucionais entre os dois países, como na análise específica dos casos de empresas.

A cultura chinesa, caracterizada pelo coletivismo e com forte influência do confucionismo, reflete num ambiente de negócios em que é muito difícil para um executivo brasileiro trabalhar. Os limites entre a vida privada e o trabalho são muito tênues e o respeito à hierarquia é intenso. A língua é também uma importante barreira para a comunicação. Outro aspecto apontado como dificuldade foi a necessidade de estabelecer relações pessoais antes de fazer negócios, uma vez que para os chineses, os relacionamentos podem valer mais do que análises racionais. As dificuldades impostas às empresas ocidentais são enormes, pois se inserir em redes de relacionamentos não é uma tarefa trivial, exigindo muito comprometimento de tempo e recursos.

Aliado a essas características culturais, está um ambiente institucional ainda caracterizado por muitas incertezas e certa falta de transparência. Mesmo que isso esteja mudando, como é fato, revelado nas análises dos índices internacionais de competitividade, as empresas ainda julgam o ambiente de negócios do país muito burocrático, com regras passíveis de mudanças bruscas, e muito baseado em relações pessoais. Embora esse julgamento possa estar fundado em falta de informação das empresas sobre o ambiente de negócios chinês, não se podem negligenciar as dificuldades que ele representou para elas.

Foram esses aspectos – cultura e instituições – considerados as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas brasileiras na China. Somam-se a eles a falta de informação sobre negócios no país asiático (e mesmo informações macroeconômicas e geográficas básicas), dificuldades de adaptação dos funcionários brasileiros à China, e dificuldades de adaptação dos funcionários chineses ao modo brasileiro de administrar. As empresas se muniram de diversas técnicas e práticas para enfrentar essas dificuldades.

A própria escolha do modo de entrada foi a principal dessas práticas. Ter um parceiro chinês, sobretudo um parceiro bem relacionado, foi considerado uma forma eficiente de suplantar as dificuldades culturais em termos de gestão de pessoas e também em termos de relacionamentos com as instâncias chinesas de interesse. A abertura de escritório, por sua vez, seria a forma de entrar na China com pouco comprometimento de capital, visando aprender sobre o mercado e ambiente de negócios antes de produzir no país. Outros mecanismos utilizados para minimizar as dificuldades de operar na China foram: a contratação de funcionários chineses, utilização de intérpretes, contratação de ex-diplomatas chineses, contratação de serviços de empresas de consultoria sobre negócios na China, expatriação de executivos brasileiros de origem chinesa, treinamento de executivos expatriados e de suas famílias, entre outras.

Quanto ao governo brasileiro, a despeito das melhorias que vem empreendendo em termos do apoio ao setor empresarial em suas atividades internacionais e ao próprio processo de internacionalização, as empresas analisadas consideraram sua relação com ele distante, tanto na entrada como nas operações na China. A única exceção é o caso da Petrobras, em que a entrada na China foi decorrência do estreitamento das relações diplomáticas entre os dois países, e cujas operações, dado que a empresa é uma estatal, contam com importante apoio do governo. Nos outros casos, predominaram críticas e sugestões para uma melhor atuação do governo.

Embora haja alguns acordos e memorandos de entendimento entre os dois governos, brasileiro e chinês, a sua não operacionalização, ou mesmo desconhecimento por parte das empresas, não permite que eles sejam caracterizados como formas de apoio efetivo às empresas brasileiras na China. Foi muito mencionado pelas empresas a incapacidade do governo de supri-las com informações básicas sobre os negócios na China, como segundo os depoimentos de executivos entrevistados, é feito pelos governos de outros países. O governo brasileiro também foi julgado com pouco trânsito político, ou com menos trânsito que outros países, entre as instituições chinesas. Isso pode também representar uma desvantagem comparativa para as empresas brasileiras frente aos seus concorrentes estrangeiros na China.

Essas constatações contribuem para responder ao objetivo geral deste trabalho, de identificar os fatores explicativos da baixa presença das empresas brasileiras na China. Percebeu-se que, a despeito das vantagens que podem ser auferidas tanto pelas empresas como por seu país de

origem com a internacionalização, o comportamento das empresas brasileiras com relação à China reflete seu comportamento com relação aos países estrangeiros em geral. As atividades internacionais delas ainda são incipientes com relação às realizadas no Brasil e há vários fatores, descritos no capítulo sobre empresas multinacionais brasileiras, que tentam explicar esse padrão.

Na China, a situação é intensificada pela maior força das dificuldades e barreiras enfrentadas pelas empresas. Muitas vezes a empresa não tem atividades no país pela simples falta de conhecimento sobre seu mercado. As repercussões para a competitividade internacional são várias. Ao se dar conta de que é preciso se internacionalizar e de que é preciso estar na China para sobreviver num mundo de maior abertura e caracterizado pela dominância das empresas multinacionais, as empresas brasileiras que se enveredaram na China encontraram uma situação muito mais complicada do que previam. Em muitos casos, para não verem seu projeto na China fracassar, as empresas tiveram que se adaptar e muito rapidamente empreender políticas para contornar as dificuldades que só descobriram já atuando no país.

Ou seja, mesmo que haja reais oportunidades para as empresas brasileiras na China, e possíveis interesses delas em atuar naquele país, vários fatores levam a que essa atuação seja incipiente. Falta informação sobre o mercado, a cultura, as regras. Uma vez decidida a entrada, as dificuldades enfrentadas não são menores e a falta de experiência e conhecimento sobre o país contribuem para aumentar a probabilidade de insucesso. Por fim, uma postura distante do governo brasileiro, num ambiente em que os governos das empresas concorrentes têm sistemas de apoio organizado na China, cria desvantagens comparativas difíceis de sanar.

Diante dos resultados dessa pesquisa e das contribuições que ela pôde alcançar em termos, sobretudo, da identificação das principais motivações, dificuldades, mecanismos de enfrentamento das dificuldades e relações com o governo brasileiro na China, pode-se pensar em algumas recomendações para empresas, governos e estudiosos interessados nas relações entre Brasil e China.

Em primeiro lugar, seria interessante expandir o estudo, tentando identificar no caso das empresas brasileiras de setores com possíveis interesses em atuar na China, as razões de sua atuação ou não no país. Também seria interessante identificar, entre as que não atuam, mas se interessariam em atuar na China, as barreiras enxergadas para entrar nesse país. Esse seria um

estudo de profundo interesse para a elaboração de políticas públicas de apoio à internacionalização de empresas brasileiras na China. Seria um primeiro passo importante a ser considerado pelo governo, por exemplo, na tentativa de compreender as necessidades das empresas em termos de apoio público e quais são as atividades empreendidas por outros governos na China.

Às empresas que se interessem em montar operações na China, seria interessante conhecer os casos das companhias brasileiras que já se enveredaram naquele mercado. Na medida em que as dificuldades que enfrentarão na China têm grande probabilidade de serem similares, conhecer a forma encontrada por essas empresas para gerenciá-las é uma forma mais eficiente do que aprender na prática, mediante risco de fracasso.

Para adquirir esse tipo de conhecimento, as empresas precisam se preparar muito bem antes de começar a operar na China. É preciso conhecer exatamente os motivos que levam a entrar no país, a localização ideal na China, as pessoas adequadas para trabalhar no projeto, entre outros aspectos. Os funcionários brasileiros devem receber algum tipo de treinamento para que se adaptem à vida na China e também à convivência com os funcionários chineses. Conhecimentos de língua e cultura do país são fundamentais para a otimização dos seus resultados.

Nesse quesito, seria imprescindível uma visão mais estratégica do governo brasileiro para as questões relacionadas à China. Foi mencionada por todas as empresas e também em diversos eventos que trataram da economia chinesa nos últimos anos a necessidade de se formar pessoal qualificado para atuar no país. Nessa formação está incluída a capacidade de se comunicar em língua chinesa e conhecimentos sobre a cultura do país. No entanto, embora seja evidente a necessidade de um comprometimento público com essa questão, às empresas não se redime a responsabilidade de se preparar para o fenômeno China, o que envolveria o desenvolvimento desse pessoal internamente. Também as associações de classe, bem como federações de indústria, conselhos empresariais, entre outros, podem ter um importante papel no estímulo e operacionalização da formação de massa crítica brasileira sobre a China.

Em termos de estudos futuros, além dos que já foram citados nos parágrafos anteriores, caberia também uma análise comparativa com empresas de outros países latino-americanos, emergentes, ou que sejam julgados semelhantes ao Brasil na China. Essa análise permitiria

diferenciar quais são os aspectos característicos das empresas brasileiras, e quais os pontos fracos e deficiências de suas estratégias na China. Também seria interessante estudar as estratégias das empresas chinesas na América Latina, e sua relação com o governo chinês. Isso possibilitaria antever tendências das relações entre a China e a América Latina no médio e longo prazo.

Para finalizar, acredita-se que essa dissertação contribuiu com a área de negócios internacionais, ao tratar de uma temática pouco comum nos estudos realizados no Brasil: a relação entre várias dimensões estratégicas do processo de internacionalização de empresas (motivações, modo de entrada, dificuldades e interfaces com o governo). Ele também contribui com algumas evidências sobre as razões pelas quais as empresas brasileiras investem pouco na China. Tais evidências poderiam servir para a elaboração de políticas para elevar esses investimentos. Isso pode gerar efeitos positivos para as relações entre os dois países e tornar sua parceria estratégica mais sustentável no longo prazo.



## 11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Marcelo de Paiva. *China's emergence in the global economy and Brazil. Texto para discussão*. Rio de Janeiro: Departamento de Economia da PUC-RIO, n. 491, 2005.

AGÊNCIA LEIA. **Presidente da Embraer afirma que fábrica na China não será fechada**. Agência Leia, 19.08.2009. Disponível em: <<http://www.aereo.jor.br/?p=11301>>. Acesso em: 12.10.2009.

AITKEN, Brian *et al.* *Spillovers, foreign direct investment, and export behaviour*. **NBER Working Paper**. [Cambridge, MA]: National Bureau of Economic Research, n. 4967, 1994.

ALEM, Ana Cláudia; CALVACANTI, Carlos Eduardo. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro: BNDES, v. 12, n. 24, pp. 43-76, 2005.

AL TOMONTE, Carlo. *Economic determinants and institutional frameworks: FDI in economies in transition*. **Transnational Corporations Journal**. [Genebra]: UNCTAD, v. 9, n. 2, pp. 75-106, 2000.

AQUINO, Ruth de. Na China, como os chineses. **Época Negócios**. São Paulo: Editora Globo, agosto de 2008.

ARRUDA, Carlos *et al.* Os futuros donos do poder: top 200 Chinese dragons. **Caderno de Idéias**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, CI0807, 2008.

BAKER AND MCKENZIE. **Investimento na China**. [S.l.: s.n.]. Mimeo, 2004.

BIGGS, Philippa. *Tax incentives to attract FDI. Meeting of Experts on “FDI, Technology and Competitiveness”*: a conference convened in honour of Sanjaya Lall. Genebra: UNCTAD, 2007.

BJORKMAN, Ingmar; OSLAND, Gregory. *Multinational corporations in China: responding to government pressures*. **Long Range Planning – International Journal of Strategic Management**. London: Cass Business School, v. 31, n. 3, pp. 436-445, 1998.

BLOMSTRÖM, Magnus; KOKKO, Ari. *Multinational corporations and spillovers*. **Journal of Economic Surveys**. [S.l.]: Wiley, v. 12, n. 1, pp.1-31, 1998.

BRACELPA. **Setor de Celulose e Papel**: Março de 2009. São Paulo, 2009. Disponível em <[www.bracelpa.org.br](http://www.bracelpa.org.br)>. Acesso em: 23.08.2009.

CASTRO, Antônio Barros de. **No espelho da China**. São Paulo: Instituto Fernand Braudel, 2008a. Disponível em <[www.braudel.org.br/eventos/seminarios/2008/0623/noespelhodachina.pdf](http://www.braudel.org.br/eventos/seminarios/2008/0623/noespelhodachina.pdf)>.

\_\_\_\_\_. *From semi-stagnation to growth in a sino-centric market*. **Brazilian Journal of Political Economy**. São Paulo, v. 28, n. 1, pp. 3-27, 2008b.

CHENG, L. K.; KWAN, Y. K.. *What are the determinants of the location of foreign direct investment? The Chinese experience.* **Journal of International Economics.** [S.l.]: Elsevier, v. 51, n. 2, pp. 379-400, 2000.

CHILD, John; RODRIGUES, Suzana. *The internationalization of Chinese firms: a case for theoretical extension?* **Management and Organization Review.** [S.l.: s.n.], pp. 382-410, 2005.

CHILD, John; TSE, David K. *China's transition and its implications for International Business.* **Journal of International Business Studies.** [S.l.: s.n.], v. 32, n. 1, 2001.

CONSELHO EMPRESARIAL BRASIL CHINA - CEBC. **Efeito China:** Implicações para empresas brasileiras. Apresentação em Power-point, 2008.

COUTINHO, Luciano *et al.* O investimento direto no exterior como alavanca dinamizadora da economia brasileira. In: BARROS, Octávio de; GIAMBIAGI, Fábio (orgs). **Brasil globalizado:** o Brasil em um mundo surpreendente. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2008.

COUTINHO E SILVA, Adolfo Henrique *et al.* Controle Gerencial em Empresas Internacionalizadas: o Caso da Embraer. In: **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – Enanpad**, 26. Salvador, 2002.

CUERVO-CAZURRA, Alvaro; UN, C. Annique. *Types of difficulties in internationalization and their consequences.* In: TALLMAN, Stephen (ed.). **A new generation in international strategic management.** Northampton: Edward Elgar, 2007.

DENG, Ping. *Outward investment by Chinese MNCs: motivations and implications.* **Business Horizons.** Indiana: Elsevier, v. 47, n. 3, 2004.

DUNNING, John H. *Internationalizing Porter's diamond.* **Management International Review.** Gabler editions, v. 33, n. 2, 1993.

\_\_\_\_\_. **Multinational Enterprises and the Global Economy.** Harlow, Essex: Addison-Wesley Publication Company, 1993b.

\_\_\_\_\_. *Re-evaluating the benefits of foreign direct investment.* **Transnational Corporations Journal.** [Genebra]: UNCTAD, v. 3, n. 1, 1994.

\_\_\_\_\_. *Location and the multinational enterprise: a neglected factor?* **Journal of International Business Studies.** [S.l.: s.n.], v. 29, n. 1, pp. 45-66, 1998.

ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. **Country Report: China.** [Hong Kong], 2006.

\_\_\_\_\_. **China Hand.** [Hong Kong], 2008.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal.** [S.l.: s.n.], v. 50, n.1, pp. 35-42, 2007.

EMBRACO. Disponível em: <<http://www.embraco.com.br/entrada.htm>>. Acesso em: 31.05.2009.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Sustentabilidade 2008:** Responsabilidade dá futuro. Joinville: Embraco, 2008. Disponível em: <[http://www.embraco.com.br/portugue/imagens/rel\\_anual\\_2008/embraco\\_relatorio\\_2007.pdf](http://www.embraco.com.br/portugue/imagens/rel_anual_2008/embraco_relatorio_2007.pdf)>. Acesso em: 22.08.2009.

EMBRAER. **Harbin Embraer Aviation Industry Co. Ltd.** Apresentação em Power Point realizada em fevereiro de 2007, 2007.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <<http://www.embraer.com.br/portugues/content/home/>>. Acesso em: 31.05.2009.

EXAME. O clube vai aumentar. **Revista Exame.** São Paulo: Editora Abril, 12.06.2008.

\_\_\_\_\_. Embraer terá que mudar foco na China, diz governo. **Portal Exame,** 19.08.2009. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/ae/economia/embraer-tera-mudar-foco-china-diz-governo-498302.shtml>>. Acesso em: 07.09.2009.

EXMAN, Fernando. VCP amplia atuação na China. **Gazeta Mercantil.** São Paulo, 23.11.2006.

FIORI, Mylena. **Quem não está na China, não está no mundo.** Disponível em: <<http://www.china2008.inf.br/2008/08/29/quem-nao-esta-na-china-nao-esta-no-mundo/>>. Acesso em: 12.08.2009.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. Internacionalização de empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os *late movers*. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza (orgs). **Internacionalização e os países emergentes.** São Paulo: Editora Atlas, 2007.

FRISCHTAK, Cláudio. O Brasil diante da nova competição global: as empresas brasileiras como vetores internacionais de investimento. **XX Fórum Nacional.** Rio de Janeiro, 2008.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL - FDC; THE COLUMBIA PROGRAM ON INTERNATIONAL INVESTMENT - CPII. **A decolagem das multinacionais brasileiras.** Belo Horizonte: FDC, 2007.

FUNG, K. C. *et al.* **Foreign Direct Investment in China: policy, trends and impact.** **International Conference on “China’s Economy in the 21<sup>st</sup> Century”.** Hong Kong, 2002.

GILPIN, Robert; GILPIN, Jean M. **Global political economy:** Understanding the international economic order. [S.l.]: Princeton University Press, 2001.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 12, n. 3, p. 75-90, jul./set. 1995.

GREER, Douglas. **Business, government, and society.** 3rd. ed. [S.l.]: Macmillan Publishing Company, 1993.

GRIFFITHS, Martin *et al.* **Fifty key thinkers in International Relations**. 2nd. ed. [S.l.]: Routledge, 2009.

GROSSE, Robert. *The bargaining relationship between foreign MNEs and host Governments in Latin America*. **The International Trade Journal**. [S.l.]: Routledge, v. 10, n. 4, pp. 467-499, 1996.

GU, Qingyang; CHAN, Sarah. *Navigating China's labyrinth: Singapore government-linked companies and lessons learned from their experiences*. **Thunderbird International Business Review**. Glendale, v. 51, n. 2, 2009.

GUEDES, Ana Lúcia. Globalização e interdependência: reconhecendo a importância das relações entre governo e empresas transnacionais. In: OLIVEIRA, Odete de; DALRI JR., Arno (Org). **Relações Internacionais e o confronto com seus paradigmas: Interdependência e a sociedade global**. Ijuí, RS: UNIJUI, 2003.

\_\_\_\_\_. Internacionalização de empresas como política de desenvolvimento: uma abordagem de diplomacia triangular. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: EBAPE FGV, v. 40, n. 3, pp. 335-356, 2006.

HEAD, K. *et al.* *Attracting foreign manufacturing: investment promotion and agglomeration*. **Regional Science and Urban Studies**. [S.l.: s.n.], v. 29, n. 2, pp. 197-216, 1999.

HEIZELMANN, Ernesto. **Embraco's progress in China**. Apresentação feita no Seminário de Cooperação Econômica Brasil-China. Rio de Janeiro: CEBC, 2009.

HENISZ, Witold J.. *The institutional environment for multinational investments*. **Journal of Law, Economics and Organisation**. Oxford: Oxford University Press, v. 16, n. 2, pp. 334-364, 2000.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival**. Cambridge, England: McGraw-Hill, 1991.

HUANG, Yasheng. **Capitalism with Chinese characteristics: entrepreneurship and the State**. Cambridge University Press, 2008.

IGLESIAS, Roberto Magno; VEIGA, Pedro da Motta. Promoção de Exportações via Internacionalização das Firmas de Capital Brasileiro. In: **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

\_\_\_\_\_. Investimento das firmas brasileiras no exterior: algumas hipóteses e resultados de uma pesquisa entre exportadores. In: HEMAIS, Carlos (org). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad Editora, Volume II, 2005.

INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK - IDB. **The emergence of China: opportunities and challenges for Latin America and the Caribbean**. Washington, 2004.

INTERNATIONAL MONETARY FUND - IMF. *World Economic Outlook (WEO): Crisis and Recovery*. Washington: World Economic and Financial Surveys, abril 2009. Disponível em: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/01/pdf/text.pdf>>. Acesso em: 16.08.2009.

JORNAL do Comércio. Balanço das papeleiras deve receber novo foco. **Jornal do Comércio**. [S.l.: s.n.], 07.04.2009.

KAPOOR, Ashok. *Negotiation strategies in international business-government relations: a study in India*. **Journal of International Business Studies**. [S.l.: s.n.], pp.21-42, 1970.

KHANNA, Tarun *et al.* *Strategies that fit emerging markets*. **Harvard Business Review**. Cambridge, MA, junho de 2005.

KOKKO, Ari *et al.* *Trade regimes and spillover effects of FDI: evidence from Uruguay*. **Weltwirtschaftliches Archiv**. [S.l.: s.n.], v. 137, n. 1, 2001.

LANDIN, Raquel. Brasileiros migram em busca do “sonho chinês”. **Jornal Valor Econômico**. São Paulo, 12.03.2007.

\_\_\_\_\_. Vale investe em centros logísticos na China para ampliar mercado. **Jornal Valor Econômico**. São Paulo, 22.05.2009.

LAFARGUE, François. *La Chine en Amérique Latine*. **Perspectives chinoises**. [S.l.: s.n.], v. 27, 2007.

LIPSEY, Robert E. *et al.* *Outward FDI and parent exports and employment: Japan, the United States, and Sweden*. **NBER Working Paper**. [Cambridge, MA]: National Bureau of Economic Research, n. 7623, 2000.

LUO, Yadong. *Dimensions of knowledge: comparing Asian and Western MNEs in China*. **Asia Pacific Journal of Management**. [S.l.]: Springer, v. 16, pp. 75-93, 1999.

MARTINEZ, Maria Regina Estevez. **A globalização da indústria aeronáutica: o caso Embraer**. Brasília, 2007. Tese (Doutorado em Relações Internacionais) – Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais, Instituto de Relações Internacionais da Universidade de Brasília.

MASIERO, Gilmar. Origens e desenvolvimentos das *Township and Village Enterprises* (TVEs) chinesas. **Revista de Economia Política**. São Paulo, v. 26, n. 3, pp. 425-444, 2006.

\_\_\_\_\_. **Negócios com Japão, Coréia do Sul e China: economia, gestão e relações com o Brasil**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

MATHEWS, John A. *Dragon multinationals: new players in 21<sup>st</sup> century globalization*. **Asia Pacific Journal of Management**. [S.l.]: Springer, v. 23, pp. 5-27, 2006.

MEYER, Klaus. *Institutions, transaction costs, and entry mode choice in Eastern Europe*. **Journal of International Business Studies**. [S.l.: s.n.], v. 32, n. 2, pp. 357-367, 2001.

MISTRY, P. S.; OLESEN, N. E.. **Increasing Foreign Direct Investments in LDCs: the role of public private interaction in mitigating risks.** [S.l.: s.n.], Report for the Swedish Ministry of Foreign Affairs, 2003.

O ESTADO DE SAO PAULO. **China pressiona Embraer a produzir modelos maiores em seu território.** Jornal O Estado de São Paulo, 19.08.2009.

PAIN, Nigel; WAKELIN, Katharine. *Export performance and the role of foreign direct investment.* **The Manchester School Supplement.** Manchester, pp. 62-88, 1998.

PETROBRAS. Disponível em: <<http://www2.petrobras.com.br/portugues/index.asp>>. Acesso em: 31.05.2009.

PITTHAN, Júlia. Meu complicado sócio chinês. **Jornal Amanhã.** São Paulo, 01.05.2007.

PORTER, Michael. A vantagem competitiva das nações. In: **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais.** São Paulo: Editora Campus, 1999.

PORTER, Michael *et al.* *Moving to a new Global Competitiveness Index.* **The Global Competitiveness Report 2008-2009.** WEF, 2008.

RAMAMURTI, Ravi. *The obsolescing "bargaining model"? MNC-Host Development Country relations revisited.* **Journal of International Business Studies.** [S.l.: s.n.], v. 32, n. 1, pp. 23-39, 2001.

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL - RFB. **Memorando de Entendimento entre o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior da República Federativa do Brasil e a Comissão Estatal para a Planificação da Economia da República Popular da China sobre Cooperação Industrial.** Beijing, 2002. Disponível em: <<http://www2.mre.gov.br/dai/industrial.htm>>. Acesso em: 01.09.2009.

\_\_\_\_\_. **Memorando de entendimento entre a República Federativa do Brasil e a República Popular da China sobre cooperação em matéria de comércio e investimento.** Brasília, 2004. Disponível em: <[http://www2.mre.gov.br/dai/b\\_chin\\_97\\_5380.htm](http://www2.mre.gov.br/dai/b_chin_97_5380.htm)>. Acesso em: 01.09.2009.

\_\_\_\_\_. **Agenda China : Ações positivas para as relações econômico-comerciais sino-brasileiras.** Brasília, 2008.

\_\_\_\_\_. **Protocolo entre o governo da República Federativa do Brasil e o governo da República Popular da China sobre Cooperação em Energia e Mineração.** Brasília, 2009. Disponível em: <[http://www2.mre.gov.br/dai/b\\_chin\\_107.htm](http://www2.mre.gov.br/dai/b_chin_107.htm)>. Acesso em: 01.09.2009.

RIBEIRO, Fernanda Cecília. **Estratégia internacional da Petrobras: Estudo de caso da aquisição da Perez Companc na Argentina.** Dissertação de mestrado em administração, PUC SP, São Paulo, 2006.

ROCHA, Ângela. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: ROCHA, Ângela (org). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2003.

ROCHA, Ângela da *et al.* Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza (orgs). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

ROSSELET-MCCAULEY, Suzanne. *Methodology and principles of analysis*. **IMD World Competitiveness Yearbook 2008**. Lausanne: IMD, 2008.

RUEDA, Micheli. Vendas da VCP ultrapassam previsão e caixa recebe reforço. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 03.04.2009.

RUGMAN, Alan M.; VERBEKE, Alain. *Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises*. **Strategic Management Journal**. [S.l.]: Wiley, v. 22, n. 3, pp. 237-250, 2001.

SALA-I-MARTIN, Xavier *et al.* *The Global Competitiveness Index: prioritizing the economic policy agenda*. **The Global Competitiveness Report 2008-2009**. WEF, 2008.

SHI, Yizhen. *Technological assets and the strategy of foreign firms to enter the China market*. **Journal of International Marketing and Marketing Research**. [S.l.: s.n.], v. 23, n. 3, pp.129-138, 1998.

SIMMONS AND SIMMONS. **Investimentos na China**. Veirano Advogados, 2005.

STEIN, E.; DAUDE, C.. *Institutions, integration and the location of foreign direct investment*. **Preliminary Draft**: Inter-American Development Bank. Washington, 2001.

STOPFORD, John; STRANGE, Susan. *Rival states, rival firms: competition for world market shares*. Cambridge Studies in International Relations: 18, Cambridge University Press, 1991.

\_\_\_\_\_. *The growing interdependence between transnational corporations and governments*. **Transnational Corporations Journal**. [Genebra]: UNCTAD, 1994.

STRACHMAN, Eduardo. **Relatório Setorial: Final Motores Elétricos**. FINEP, 2008. Disponível em <  
[http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio\\_setorial\\_final/relatorio\\_setorial\\_final\\_impressao.asp?lst\\_setor=181](http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial_final/relatorio_setorial_final_impressao.asp?lst_setor=181)>. Acesso em: 23.08.2009.

SUN, Haishun. *Impact of FDI on the foreign trade of China*. **Journal of the Asia Pacific Economy**. [S.l.]: Routledge, v. 4, n. 2, pp. 317-339, 1999.

SUN, Q. *et al.* *Determinants of foreign direct investment across China*. **Journal of International Money and Finance**. Elsevier, v. 21, n. 1, pp. 79-113, 2002.

TAYEB, Monir H. **International Human Resource Management: A Multinational Company Perspective**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

THE BOSTON CONSULTING GROUP. *The new global challengers: how 100 top companies from rapidly developing economies are changing the world. The Boston Consulting Group Report*. Boston, 2006.

THE INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT - IBRD. *Doing business 2009: country profile for Brazil*. Washington, 2008.

\_\_\_\_\_. *Doing business 2009: country profile for China*. Washington, 2008a.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT - UNCTAD. **World Investment Report: Transnational Corporations and the Infraestructura Challenge**. [Genebra]: UNCTAD, 2008. Disponível em: <[http://www.unctad.org/en/docs/wir2008\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2008_en.pdf)>. Acesso em: 16.08.2009.

URBAN, Tatiana Proença. **O processo de internacionalização de uma multinacional brasileira**. Dissertação de mestrado, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

VALE. Disponível em: <<http://www.vale.com/vale/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?tpl=home>>. Acesso em: 31.05.2009.

\_\_\_\_\_. *Vale: growth and internationalization*. Apresentação em PowerPoint. Rio de Janeiro: Vale, 2009b.

VALE COLUMBIA CENTER ON SUSTAINABLE INTERNATIONAL DEVELOPMENT - VCC. *Chinese multinationals make steady progress: release of Fudan-VCC 2007 ranking of Chinese multinational enterprises*. Nova Iorque, 2008.

VALOR Econômico. A VCP no outro lado do mundo. **Jornal Valor Econômico**. São Paulo, 15.01.2007.

VERNON, Raymond. *International Trade and International Investment in the product life cycle*. **Quarterly Journal of Economics**. Cambridge, MA: MIT Press, v. 81, n. 2, pp. 190-207, 1966.

VIETOR, Richard H. K.. **How Countries Compete: Strategy, Structure and Government in the Global Economy**. Boston: HBS Press, 2007.

VOTORANTIM CELULOSE E PAPEL - VCP. **Relatório Anual de Sustentabilidade 2007**. São Paulo, 2007.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <<http://www.vcp.com.br/>>. Acesso em: 31.05.2009.

WEI, Shang-Jin. *Foreign direct investment in China: sources and consequences*. In: ITO, Takatoshi; KRUEGER, Anne (Eds). **Financial Deregulation and Integration in East Asia**. Chicago: University of Chicago Press, 1996.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Country Profile: Brazil**. World Economic Forum, 2008. Disponível em <<http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/index.htm>>. Acesso em: 07.04.2009.

\_\_\_\_\_. **Country Profile: China**. World Economic Forum, 2008a. Disponível em <<http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/index.htm>>. Acesso em: 07.04.2009.

\_\_\_\_\_. **The Global Competitiveness Report 2009-2010**. World Economic Forum, 2009. Disponível em: <<http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010fullreport.pdf>>. Acesso em: 24.09.2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**, 3. ed. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAHEER, Sri. *Overcoming the liability of foreignness*. **Academy of Management Journal**. [S.l.: s.n.]. v.38, n.2, pp. 341-363.

ZHANG, Honglin; SONG, Shunfeng. *Promoting exports: the role of inward FDI in China*. **China Economic Review**. [S.l.: s.n.], v. 11, pp. 385-396, 2000.

ZHANG, Zhaoyong. *International trade and foreign direct investment: further evidence from China*. **Asian Economic Journal**. [S.l.: s.n.], v. 9, n. 2, pp. 153-167, 1995.

ZHAO, Hongxin; ZHU, Gangti. *Locational factors and country of origin difference: an empirical analysis*. **Multinational Business Review**. [S.l.: s.n.], v. 8, n. 1, pp. 60-73, 2000.

## **APÊNCIDES**

Apêndice 1 – Roteiro de entrevista com executivos das empresas

Apêndice 2 – Roteiro de entrevista com outros profissionais e especialistas

**Apêndice 1 – Roteiro de entrevista com executivos das empresas**

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Envolvimento com as atividades na China: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1. Quando a empresa X<sup>26</sup> decidiu se internacionalizar para a China?
2. Quais são os fatores que levaram a empresa X a se internacionalizar para a China?
3. Qual foi o modo de inserção da empresa X na China (joint venture, escritório de representação, licenciamento etc.)? Que fatores levaram a essa escolha de modo de entrada?
4. Quais as principais dificuldades enfrentadas durante o processo de negociação de entrada na China?
5. Quais as principais dificuldades enfrentadas durante os primeiros meses de operação?
6. Quais das dificuldades de operação da empresa na China, mencionadas acima, poderiam ser amenizadas ou solucionadas por uma atuação mais efetiva ou maior apoio do governo brasileiro? Qual seria, em sua opinião, a forma que esse apoio deveria assumir?

---

<sup>26</sup> Empresa X é substituído pelo nome da empresa em que o executivo trabalha.

7. Há diferenças entre as dificuldades enfrentadas na China e nos outros países onde a empresa X atua? Quais?
8. Quais foram as ações empreendidas pela empresa X para enfrentar as dificuldades acima mencionadas?
9. Como foi a relação da empresa X com o governo brasileiro ao longo do processo de internacionalização na China?
10. As relações da empresa X com o governo brasileiro ao longo do processo representam uma vantagem ou desvantagem para a empresa, tendo em vista as relações das empresas concorrentes com seus respectivos governos? Explique.
11. Quais circunstâncias das relações entre os governos brasileiro e chinês influenciaram a empresa? Como se deu essa influência?
12. Você descreve as operações da empresa X na China hoje como bem sucedidas? Por quê? E qual sua visão sobre o futuro?
13. Como você compara a atuação da empresa X com as concorrentes estrangeiras que também estão na China?

**Apêndice 2 – Roteiro de entrevista com outros profissionais e especialistas**

Nome: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1. Por que, embora a China seja o principal parceiro comercial do Brasil, os investimentos de empresas brasileiras no país asiático são reduzidos?
2. Por que também os investimentos chineses no Brasil são baixos?
3. O que motiva uma grande empresa brasileira a operar na China?
4. Quais as principais dificuldades enfrentadas por empresas brasileiras na China?
5. Como essas dificuldades poderiam ser sanadas, amenizadas ou evitadas?
6. Qual o papel do governo brasileiro junto às empresas brasileiras que operam ou pretendem operar na China?
7. Há algo que o governo brasileiro poderia fazer, mas não faz, para auxiliar essas empresas? O que?
8. Contraste a diplomacia brasileira com relação à de outros países com relação à promoção de negócios na China.
9. O senhor vê alguma mudança com relação à promoção de negócios de empresas brasileiras na China nos últimos anos, meses?

10. Que outros agentes são importantes nesse contexto?

11. Quais seriam suas sugestões de políticas públicas para auxiliar as empresas brasileiras que pretendam operar na China?

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)