

## Nesta edição

- Impactos da China para o mundo em crise ..... Pág.01
- Violenta repressão à minoria étnica ressuscita debate sobre políticas sociais chinesas ..... Pág.03
- Para se tornarem globais, empresas chinesas investem em consolidação de marcas ..... Pág.05
- Mercado consumidor chinês: tendências e peculiaridades ..... Pág.09
- Produtores chineses de automóveis: A busca pela criação de seu próprio carro ..... Pág.11

## Curtas

- IPOs chinesas superam expectativas, desafiam novas regras e geram temor de bolha especulativa ..... Pág.17
- China realiza primeiras transações com Hong Kong utilizando renminbi ..... Pág.17
- Empresas chinesas vencem licitação para transporte urbano do Rio de Janeiro ..... Pág.18

Veja demais curtas

## Impactos da China para o mundo em crise

Contrariando as expectativas da maioria dos analistas internacionais de China e das mais importantes instituições financeiras internacionais, a China deu sinais claros de que possivelmente alcançará a meta de crescimento econômico de 8% em 2009, determinada pelo governo de Pequim. Diante do espantoso crescimento do PIB de 7,9% no segundo trimestre (no semestre o crescimento é de 7,1%), alguns já falam até em superação da meta, como a Goldman Sachs que agora estima crescimento de 9,4% em 2009 e de 10,9% em 2010.

Esse cenário positivo desperta novamente a tese de descolamento que foi sustentada por alguns economistas no início de 2008. Continuamos acreditando que a China não está descolada do mundo e que os impactos da crise mundial (principalmente a redução da demanda dos EUA e da União Européia) são claramente percebidos em um país que estava acostumado a crescer acima de 10% ao ano (entre 2002 e 2007). As exportações chinesas continuam desabando e os lucros das empresas privadas chinesas seguem negativos.

O que ocorre é que a China é menos dependente do mundo do que a maioria imagina. As exportações chinesas não desempenham papel de principal motor da economia, cabendo-o aos investimentos em ativos fixos e ao consumo (incluindo gastos residenciais e públicos). Conforme afirma o economista americano e especialista em China, Albert Keidel, "A maior parcela das exportações da China é de produtos processados, estes de menor contribuição ao PIB do que produtos primários. A China é mais dependente de exportações do que os Estados Unidos, porém, significativamente menos dependente do que Japão e Cingapura. Dessa forma, no longo prazo, é o progresso tecnológico, e não a demanda, o fator capaz de acelerar a economia."

O grande mito sobre a economia chinesa, a premissa de que exportações líquidas são principal motor do crescimento do PIB, tem sido cada vez mais refutada com o agravamento da crise mundial e conseqüente redução da demanda internacional. Em 2008, as exportações líquidas contribuíram com somente 0,5 pontos percentuais (p.p.) para o crescimento do PIB e no primeiro semestre de 2009 tal contribuição foi negativa em 2,9 p.p.. Impulsionados pelo pacote de estímulo, investimentos em ativos fixos (FAI) aumentaram consideravelmente sua contribuição para o crescimento do PIB no primeiro semestre de 2009 com 6,2 p.p., contra 4,3 p.p. em 2008.

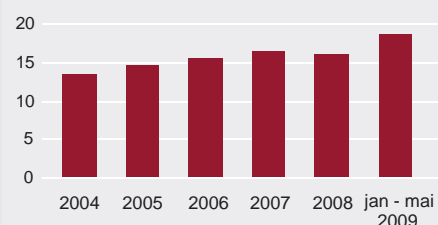
#### Contribuição para crescimento do PIB chinês – em pontos percentuais

	2008	1º Semestre 2009
Consumo	4,2	3,8
Investimento	4,3	6,2
Exportações líquidas	0,5	-2,9
Total crescimento do PIB	9	7,1

Fontes: JP Morgan e Escritório Nacional de Estatísticas da China

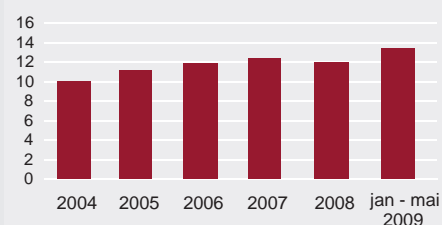
Se por um lado a crise reduziu a demanda dos Estados Unidos, principal destino das exportações chinesas, por outro, tornou o mercado norte-americano mais dependente das compras do país asiático. A participação da China nas importações norte-americanas foi de 18,6%, aumento de 2,5% em relação ao ano de 2008. A expansão progressiva do país asiático no mercado norte-americano tem se consolidado cada vez mais e desde 2007 a China figura como principal exportador para os Estados Unidos.

#### Part. (%) da China nas importações dos Estados Unidos



Fonte: Escritório de Estatísticas de Henan

#### Part. (%) da China no comércio exterior dos Estados Unidos



Fonte: Escritório de Estatísticas de Henan

A China registrou superávit fiscal em 2008 e, dessa forma, tem espaço para continuar sua política de incentivo a economia por meio de crescimento de gastos públicos. Os investimentos em ativos fixos cresceram 33,5% no primeiro semestre motivado por grandes obras (ferrovias, rodovias, plantas e redes de energia...) e províncias do interior da China carentes de infraestrutura foram extremamente beneficiadas. Dessa forma, acreditamos que o governo chinês atingirá a meta de crescimento de 8% para 2009 e manterá aquecida sua enorme demanda por recursos naturais.

No entanto, o excesso de oferta monetária e de investimento público na China já desperta receio em razão do grande risco de formação de bolhas em diversos setores, incluindo o setor imobiliário. Os bancos chineses foram incentivados pelo governo central a liberar quantidade absurda de novos empréstimos no primeiro semestre, no total de cerca de US\$ 1,1 trilhão, equivalente a mais do dobro dos novos empréstimos concedidos no primeiro semestre de 2008. O risco de crescimento dos indesejáveis créditos irrecuperáveis é enorme e a saúde dos bancos chineses – que receberam injeção volumosa de capital nos últimos anos para limpar seus balanços – pode ficar comprometida no futuro.

Muitos analistas respeitados questionam a opção do governo chinês por manter o crescimento acelerado do PIB durante o período de crise mundial e de não

aproveitar esse momento para balancear a economia. A economia chinesa crescerá em razão dos investimentos públicos em infraestrutura e o consumo doméstico terá sua participação reduzida – a renda da população chinesa não cresce na velocidade necessária para sustentar a economia da forma desejada pelo governo. Isso poderá vir a prejudicar o desempenho da China no futuro. No entanto, o governo chinês acredita depender do desempenho econômico para manter a estabilidade social do país e, portanto, o crescimento sempre será prioridade.

Para o segundo semestre de 2009, o país asiático manterá gastos com infraestrutura e habitação e, conseqüentemente, continuará impactando no aumento de produção da indústria pesada. Dessa forma, a China ajudará a reduzir os efeitos da crise mundial, sobretudo, em países fornecedores de matérias-primas, como o Brasil.

As exportações brasileiras foram positivamente impactadas pelos investimentos chineses em infraestrutura e habitação, bem como por estratégia do país asiático de aproveitar preços baixos de commodities no mercado mundial para aumentar estoques. Enquanto a crise mundial desaqueceu o comércio internacional e reduziu a demanda da maioria dos principais compradores dos produtos brasileiros, a China foi o único entre os principais destinos para onde as exportações brasileiras aumentaram. No segundo semestre, as vendas brasileiras para a China registraram crescimento de 41,14%. A manutenção de alta taxa de incremento das exportações e a queda das importações de produtos chineses (motivada pela desaceleração da produção industrial brasileira) resultou em superávit no período de US\$ 3,686 bilhões. A China tornou-se o principal parceiro comercial brasileiro, ultrapassando os EUA pela primeira vez.

A China não poderá substituir a importância dos Estados Unidos para a economia mundial, uma vez que o poder de consumo de seu mercado consumidor é vinte vezes inferior ao do norte-americano. No entanto, o crescimento acelerado da economia chinesa está reduzindo a queda da economia mundial.

#### Crescimento (%) da economia global

	2009*		2010*	
	mar/09	jun/09	mar/09	jun/09
Mundo sem o efeito do comércio da China	-2,1	-3,0	1,7	1,6
Mundo com o efeito do comércio da China	-1,6	-2,4	2,1	2,2

\* Estimativa  
Fontes: Banco Mundial, FMI e Consensus Economics (junho de 2009)

Secretaria Executiva  
Conselho Empresarial Brasil-China

Direitos humanos

### Violenta repressão à minoria étnica ressuscita debate sobre políticas sociais chinesas

A província autônoma de Xinjiang é habitada pela minoria étnica muçulmana denominada uigur e tem sido fonte de um dos maiores problemas políticos internos da China. Em protesto às políticas de Pequim para a minoria da região, foi formado o Movimento Islâmico do Turquestão do Leste (MITL) que pleiteia emancipação da província e tem realizado ataques terroristas em diversas regiões da China. As intenções de separação – por razões políticas e econômicas - são rechaçadas pelo governo chinês, cuja repressão ao grupo tem sido cada vez maior. O último e mais grave episódio foram protestos contra a morte de dois operários uigures em Guangdong, acusados de violentar uma mulher da etnia han. As manifestações ocorreram na capital Urumqi e foram violentamente reprimidas pela polícia chinesa. O incidente resultou na morte de diversos uigures – dados oficiais registraram 197 mortes enquanto os líderes do movimento afirmam que mais de 800 foram mortos – e ressuscitou críticas internacionais sobre políticas de Pequim para regiões autônomas do país.

Localizada no norte da China, Xinjiang é povoada por 20 milhões de habitantes de 47 etnias, dos quais 8,3 milhões são uigures - muçulmanos de língua turca. A província é uma das cinco regiões autônomas do país e foi anexada ao império chinês em 1884. As regiões autônomas são compostas majoritariamente por integrantes das minorias étnicas chinesas e possuem teoricamente maior autonomia legislativa. De acordo com a lei, estas regiões possuem liberdade de desenvolver sua própria religião, cultura e idioma, poder de ajustar decisões do governo central às condições locais, além de poderem designar chefe de governo da minoria étnica dominante. Na prática, contudo, o que se observa é que o controle continua sendo exercido pelo poder central em Pequim. Em Xinjiang, apesar dos uigures apontarem o chefe do governo, o secretário regional do Partido Comunista da China, membro da etnia han, possui maior poder de decisão. Além da participação limitada no processo decisório, membros da minoria lutam contra desiguais oportunidades de desenvolvimento, educação e saúde.

Outro agravante é incentivo do governo chinês à migração da população han para a região, com objetivo de reverter distribuição étnica. Os uigures que em 1949 correspondiam a 75% da população contra 6% de hans, em 2000 representavam 45% e os hans 41%. Há também enorme insatisfação com a falta de liberdade religiosa e cultural. A recente proibição de qualquer tipo de manifestação ou iniciação religiosa para menores de 18 anos, uma vez que os uigures são muçulmanos de origem turca, foi recebida como grande ofensa religiosa, sendo considerada tentativa de secularizar as novas gerações da minoria. Por fim, os uigures alegam desigual distribuição dos dividendos econômicos, além de crescente desemprego e dominação do comércio local por membros da etnia han. Apesar de Xinjiang ser rica em recursos naturais - segunda maior reserva de gás e petróleo e maior produtora de algodão do país - e apresentar crescimento econômico acima da média nacional nos últimos 6 anos, membros da minoria estão entre os mais pobres da China.

Enquanto as demais minorias clamam apenas por maior autonomia em relação ao governo central, como é o caso dos tibetanos, os uigures de Xinjiang desejam independência da República Popular da China. O Movimento Islâmico do Turquestão do Leste tem realizado ataques violentos em diferentes locais no país a fim de desestabilizar o governo central e conseguir a independência da região. Em resposta, Pequim conseguiu com o apoio dos Estados Unidos para que o MITL fosse declarado pela ONU uma organização terrorista ligada à Al-Qaeda. O governo também afirma que a região está ameaçada constantemente por terroristas que atuam à distância e do exterior, utilizando a internet. Um dos principais atentados promovidos pelo MITL ocorreu em 2008 às vésperas dos Jogos Olímpicos de Pequim, quando cinco policiais foram mortos e outros dezesseis ficaram feridos em explosão de uma bomba na cidade de Kashgar.

O mais recente episódio envolvendo Xinjiang foi também o mais grave na China desde o massacre da Praça da Paz Celestial em 1989. Em 05 de julho de 2009, dezenas de cidadãos foram às ruas de Urumqi exigir punição dos culpados pela morte dos uigures em Guandong. Segundo as autoridades chinesas, as manifestações teriam sido violentas, destruindo carros e estabelecimentos da capital da província e colocando em risco a vida da população. Representantes da minoria étnica, por sua vez, afirmam que o protesto era pacífico e só tornou-se violento após forte repressão policial. No dia seguinte, houve novas manifestações, desta vez contra aprisionamento em massa de uigures, que segundo números oficiais já ultrapassavam 4 mil pessoas. Ainda no mesmo dia, manifestantes da etnia han de Xinjiang foram às ruas buscando retaliação por suas perdas pessoais e materiais. Ambas as manifestações foram rapidamente contidas pelas forças locais. O governo chinês acusou Rebiya Kabeer, líder do Congresso Mundial Uigur exilada em Washington, de ter planejado e inflamado os protestos. Kabeer, no entanto, negou a acusação e responsabilizou Pequim pela tragédia em Xinjiang.

Temendo críticas internacionais, o governo chinês se antecipou e foi o primeiro a divulgar informações sobre o caso, em clara tentativa de influenciar o conteúdo transmitido pela mídia internacional. Todavia, a maneira como tal controle se deu apresentou algumas modificações em relação a episódios anteriores. Durante protestos no Tibete em 2008, Pequim tentou impedir entrada dos jornalistas estrangeiros na província, porém, demorou a bloquear os meios de comunicação no país. No episódio em Xinjiang, por sua vez, jornalistas estrangeiros foram convidados ao local das manifestações para reportar o ocorrido, enquanto sítios da internet e celulares foram quase imediatamente censurados.

Além do bloqueio à internet na província de Xinjinag, em toda China sites como *youtube*, *facebook* e *twitter* foram retirados do ar na tentativa de evitar instabilidade em outros locais dentro do país. Outra diferença foi apresentada com a rapidez na divulgação do número de mortos – vale ressaltar que há sempre demora em relatar número oficial de vítimas -, além de terem sido divulgados números mais próximos aos anunciados pela mídia internacional. Também se destacaram o reconhecimento de mortes infligidas pelas forças de segurança chinesa, fato quase inédito. O governador regional de Xinjiang, admitiu que a polícia matou 12 manifestantes uigures.

Esta mudança pode ser reflexo de reavaliação de episódios passados, em especial devido às consequências que a dura repressão e falta de transparência trouxeram para a imagem internacional da China após o ocorrido no Tibete em 2008. Outro fator relevante para tal transformação pode ter sido o ocorrido no Irã algumas semanas antes. As repercussões negativas da falta de abertura, assim como maciça utilização da internet como maior meio de propagação de notícias e relatos no caso iraniano, podem ter servido como alerta ao governo chinês. Todavia, apesar da alteração na forma de divulgar protestos internos, grande parte da estratégia do governo chinês permanece inalterada e a falta de transparência continua enfraquecendo a credibilidade do país.

A violenta repressão chinesa e número de vítimas, consideravelmente maior a cada dia, ressuscitaram críticas internacionais quanto aos direitos humanos e tratamento das minorias étnicas no país asiático. Contudo, apesar do episódio ter sido mais violento, estas críticas foram significativamente inferiores às feitas em repressões aos monges tibetanos. Alguns fatores podem explicar tal diferenciação. Primeiramente, ao contrário do Tibete, a causa uigur é percebida no cenário internacional como assunto interno da China e qualquer intervenção seria considerada violação à soberania chinesa. Em segundo, associação do MITL ao terrorismo, em contraste à resistência pacífica dos monges tibetanos, confere maior legitimidade às repressões de Pequim às manifestações uigures.

Ainda que a repercussão da repressão aos protestos em Xinjiang tenha sido pequena em comparação a outros episódios similares, dificuldade das autoridades chinesas em lidar com dissidências internas no país foi novamente elucidada. Se críticas internacionais foram mais amenas do que em 2008 no caso do Tibete, isto se deu em razão da diferente percepção externa para Xinjiang e não por habilidade do governo chinês em manter a situação sob controle. O acelerado crescimento econômico que tem permitido à China se alçar como potência mundial parece não ser acompanhado por evolução em abertura política. Por possuir papel no cenário internacional relevante, fruto de economia em expansão, a China será cada vez mais cobrada por responsabilidade social, ambiental e transparência em seu sistema político. O Partido Comunista, ciente da importância de aceitação e aprovação da comunidade internacional, ainda procura a fórmula ideal para evitar críticas externas e ao mesmo tempo manter seu controle sobre a população chinesa. ■

Marcas chinesas

### Para se tornarem globais, empresas chinesas investem em consolidação de marcas

A crise econômica mundial colocou em destaque a estratégia das empresas chinesas de adquirir ativos relacionados à exploração de recursos naturais, como a aquisição das mineradoras australianas OZ Minerals pela estatal chinesa Minmetals e Fortescue pela Hunan Valin Iron & Steel, investimento na Singapore Petroleum Corp. pela PetroChina e o investimento da Chinalco rejeitado pela Rio Tinto. Outro processo de grande importância, porém ainda menos percebido, está também em curso: a internacionalização de marcas chinesas. Ainda que de forma incipiente, a indústria manufatureira do país tem buscado investir na consolidação de suas marcas a fim de livrar-se da percepção de má qualidade muitas vezes associada aos produtos chineses e ter acesso ao consumidor final, ampliando sua participação na cadeia de fornecimento da simples manufatura para atividades de maior valor agregado, como distribuição, marketing e atendimento.

Ganhos de escala são fator fundamental no mercado doméstico – Consumidores

#### Leia mais

[Carta da China 48](#)

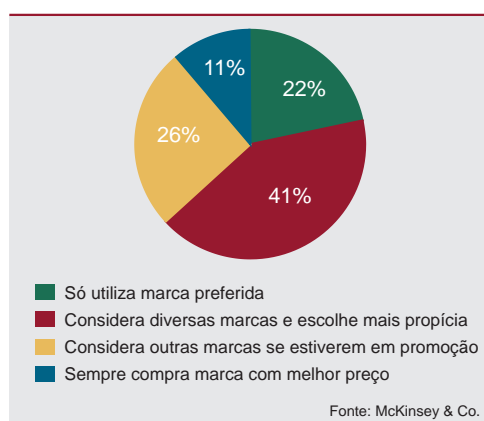
[Carta da China 47](#)

[Carta da China 45](#)

ocidentais associam produtos chineses à cultura do *shanzhai*, prática de copiar mercadorias de marcas internacionalmente conhecidas e reproduzi-las a preços muito inferiores. Segundo estudo publicado no jornal *The New York Times*, aparelhos de celular *shanzhai* respondem por cerca de 20% das vendas de telefones móveis na China e marcas como iPhone, Samsung e Nokia fazem enorme sucesso devido à similaridade com marcas originais. Se produtores de marcas *shanzhai* beneficiam-se em larga escala deste processo, contudo, empresas chinesas que buscam status global são enormemente prejudicadas devido ao estigma associado à etiqueta “*Made in China*”.

O fenômeno *shanzhai* é possível em um país com mercado consumidor em formação e de baixa renda, onde ganhos de escala tendem a ser muito mais valorizados que prêmio sobre preço gerado por marcas consolidadas. No entanto, a percepção de que o mercado chinês é composto somente por produtos falsificados e de que reconhecimento de marca é dispensável é, sem dúvida, enganosa – existem marcas nacionais importantes, que têm forte apelo aos consumidores. Pesquisa da consultoria *McKinsey*, por exemplo, demonstra que 63% dos consumidores consultados entram nas lojas tendo em mente produtos de algumas poucas ou uma única marca, denotando existência de fidelidade à marca no padrão de consumo chinês. Todavia, importância de ganhos de escala, somada à hierarquização típica das empresas chinesas, investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) ainda relativamente pouco significativo frente a concorrentes ocidentais e presença de gigantescas estatais em diversos setores considerados estratégicos por Pequim explica relativa escassez de marcas chinesas de peso, em comparação a Estados Unidos e Europa, por exemplo.

#### Hábito de compra dos consumidores chineses



Investimento em marca para buscar novos mercados - Algumas empresas privadas, mais dinâmicas e inovadoras que os grandes dinossauros estatais, entretanto, têm buscado modificar este modelo de negócios e fortalecer suas marcas como diferencial. No setor de material e vestimenta esportivos, empresas como Li Ning, Dong Xiang e Anta Sports patrocinam atletas de renome mundial e eventos esportivos de grande porte. Mais do que dar primeiros passos nos mercados internacionais, tais estratégias têm como objetivo valorização da marca no mercado doméstico, ao posicioná-las como marcas globais – e, desta forma, permitir-lhes concorrer com marcas mundiais de peso,

como Nike e Adidas. A Li Ning, por exemplo, empresa de mesmo nome do ginasta chinês ganhador de seis medalhas olímpicas em 1984, possui contrato com atletas como o jogador de basquete Shaquille O’Neal e a saltadora Elena Isinbayeva, além de patrocinar as seleções de basquete da Argentina e Espanha. Sendo o basquete esporte de enorme popularidade na China, o patrocínio a atletas e equipes reconhecidos internacionalmente atrai grande atenção para a marca.

A estratégia da Lenovo, fabricante chinesa de computadores e quarta maior empresa do ramo no mundo, foi diferente. Pouco conhecida no mundo até 2004, com presença exclusiva no mercado doméstico, a fabricante chinesa iniciou processo de internacionalização ao adquirir, naquele ano, divisão de PCs da norte-americana IBM, da qual já era fornecedora de componentes. A Lenovo comprou a linha “ThinkPad” da IBM, que permitiu à empresa chinesa associar sua marca ao modelo de *notebook* já consolidado. Ainda que desde então a empresa tenha perdido participação de mercado frente a competidores internacionais, recentes investimentos na marca, como patrocínio da Fórmula Um e dos Jogos Olímpicos de Pequim, demonstram objetivo de consolidação da marca Lenovo no mundo.

No setor de linha branca, a Haier é o exemplo bem sucedido de internacionalização de empresa chinesa. Com oito centros de design, 30 bases de produção no exterior e grande equipe de projetistas e pesquisadores de mercado, a empresa conseguiu que seus

produtos fossem vendidos em mais de cem países e sua marca reconhecida internacionalmente. Recentemente, adquiriu participação de 20% na neozelandesa Fischer & Paykel Appliances, que possui maior participação no mercado doméstico de linha branca e distribuirá produtos da empresa.

Outras empresas que também tiveram sucesso em processo de internacionalização e atuam hoje no Brasil são a fabricante de ar-condicionado Gree e a fabricante de automóveis Great Wall Motor (GWM). Ambas são grupos privados que expandiram suas operações para o exterior e atualmente possuem reconhecimento internacional. Em comum possuem o fato de estarem entre líderes de seus mercados na China e investirem em sua marca como diferencial de qualidade e confiança.

Qual caminho para internacionalização? – Apesar dos incentivos fornecidos pelo governo à internacionalização de empresas – a política de “*Go Global*” tem sido ainda mais ressaltada em momento de crise econômica internacional -, grupos chineses com grandes investimentos em marca e reconhecimento mundial são ainda exceções. Estudos indicam que menos de 20% da margem de lucro final dos manufaturados produzidos na China são apropriados pelas empresas chinesas: os demais 80% são originados em design, marketing, distribuição e relação com consumidores e, portanto, estão fora do alcance das manufaturas chinesas. Expandir presença no mercado mundial é, logo, fundamental para que empresas chinesas possam ampliar sua participação na cadeia de fornecimento e, desta forma, obter maior porcentagem na margem de lucro final de suas manufaturas. Quais as possíveis estratégias de internacionalização das manufaturas chinesas?

Um possível caminho a ser trilhado é aquisição de marcas já reconhecidas internacionalmente. Obtenção de marcas mundiais já estabelecidas permitiria às empresas chinesas obter margens maiores viabilizadas por marcas consolidadas. Recentes ofertas de pequenas companhias automotivas chinesas por marcas de automóveis estabelecidas, como Hummer e Opel, demonstram interesse nesta estratégia. A realidade de negócios realizados neste sentido, contudo, demonstra que nem sempre aquisições deste tipo são bem sucedidas. Como evidencia compra da divisão de PCs da IBM pela Lenovo, administrar divisão advinda de outra empresa, com cultura corporativa diferente e linha de produção paralela pode tornar-se um fardo.

Consolidar marcas no mercado doméstico e só então internacionalizar negócios é outra estratégia possível. Este foi o caminho das hoje internacionalmente conhecidas marcas japonesas e sul coreanas: consolidar vendas no mercado doméstico, com ganho de escala, aperfeiçoamento de produtos e reconhecimento de marca, para só então internacionalizar seus negócios.

Este foi caminho trilhado pela Haier, por exemplo, que possui mais de 30% de participação no mercado doméstico de seus quatro principais produtos de linha branca e hoje é uma competidora internacional. No mesmo sentido, Huawei, produtora de equipamentos de telecomunicações, foi criada em 1988 e tornou-se a líder do mercado chinês. Desde 2001, quando iniciou expansão em mercados internacionais, receita anual da empresa passou de US\$ 2,3 bilhões para US\$ 12,6 bilhões em 2007, fazendo da Huawei a quinta maior do mundo no ramo de equipamentos em telecomunicação. Além do custo inferior aos de concorrentes, a Huawei destacou-se pelo elevado investimento em P&D e investimento na consolidação de sua marca como uma grande empresa internacional.

Os desafios enfrentados pelas empresas chinesas em sua expansão para mercados estrangeiros indicam que não existe modelo único de sucesso para internacionalização. O que parece certo para empresas manufatureiras chinesas, entretanto, é que investimento em marcas fortes é passo essencial para ampliar presença internacional, expandir participação na cadeia de fornecimento global e superar o estigma do *shanzhai*. Para as empresas do Ocidente, por sua vez, compreender a ascensão das marcas chinesas é preparar-se para oportunidades e desafios que, inevitavelmente, surgirão. ■

Relações bilaterais

### Governo Obama apresenta nova política para a China

Durante a primeira reunião do Diálogo Econômico Estratégico (SED, na sigla em inglês) após eleição de Barack Obama à presidência dos Estados Unidos, já se pôde notar



importante mudança de política para a China em relação ao governo Bush. Esta reunião tinha por objetivo estabelecer diretrizes do relacionamento bilateral sino-norte-americano e discutir medidas de combate à crise mundial. Presença de autoridades de alto nível do governo norte-americano, maior cooperação entre os dois países e inclusão de tópicos importantes anteriormente não abordados neste fórum foram algumas das mudanças significativas neste primeiro encontro do SED em 2009.

Diferentemente dos encontros anteriores, liderados apenas pelo antigo secretário do tesouro Henry Paulson, o encontro contou com participação importante do atual ocupante deste cargo, Timothy Geithner, e da secretária de Estado, Hillary Clinton. A presença de Clinton demonstrou aos chineses a importância dada pelos Estados Unidos ao relacionamento com a China, bem como possibilitou inclusão de novos assuntos na pauta de discussão do fórum. Dentro da diversidade de assuntos tratados, incluindo questões de direitos humanos e sistema financeiro internacional, foi estabelecida prioridade para área econômica, problemas climáticos e proliferação nuclear.

Ainda que muito distante de um encontro do G2, como profetizado por alguns analistas, a diversidade, abrangência e importância dos temas abordados indicam claramente que o novo modelo do SED tornou-se mais próximo ao diálogo que os Estados Unidos mantêm com os países membros do G8. A postura de superioridade dos norte-americanos e defensiva dos chineses foi substituída por maior cooperação e debate.

O maior destaque nas discussões econômicas foi o distanciamento das acusações de manipulação do câmbio chinês, amplamente enfatizadas pela gestão anterior. As reuniões focaram em reformas econômicas e na troca de informações sobre medidas de combate à crise. Ao tratarem mais especificamente da crise, as duas partes reforçaram a importância dos esforços conjuntos para recuperação econômica mundial, destacando a necessidade de garantir crescimento global sustentável e balanceado. Geithner afirmou que a China não pode mais contar com os Estados Unidos como principal comprador de seus produtos e deve consolidar seu mercado consumidor para reduzir dependência das exportações. Os chineses, por sua vez, questionaram o crescente déficit orçamentário dos Estados Unidos, que já alcançou US\$ 1,8 trilhão, uma vez que o país asiático é o maior detentor de títulos do tesouro e, portanto, grande financiador do déficit norte-americano. Ainda, Geithner apresentou plano norte-americano para atingir déficit sustentável até 2013, destacando início do corte de gastos assim que as condições para recuperação econômica estiverem solidificadas.

Leia mais

Carta da China 46

A inclusão da questão ambiental no SED como prioridade foi um grande avanço para contenção da degradação do meio ambiente, uma vez que os dois países são os maiores poluidores mundiais e têm evitado comprometer-se em reduzir emissão de gases poluentes. Em significativa mudança de comportamento, a China tem incentivado desenvolvimento de fontes de energia limpa e os Estados Unidos se comprometeram a adotar postura de liderança no novo regime climático internacional. Foi assinado Memorando de Entendimentos prevendo aprofundamento de cooperação no desenvolvimento de tecnologias limpas e na proteção dos recursos naturais. A reunião foi vista como prévia do posicionamento destes países na Conferência de Copenhague a ser realizada em dezembro, quando deve ser finalizado protocolo que substituirá Kyoto.

Por fim, China e Estados Unidos discutiram estabelecimento de novas abordagens para desafios de segurança internacional, tendo como foco o programa nuclear norte-coreano. Os países destacaram que a longo prazo, negociação é a única forma solucionar o problema e a China é fundamental para que se estabeleça diálogo com a Coreia do Norte. Todavia, o país asiático foi cuidadoso nesta questão, temendo que deterioração das condições na Coreia do Norte possa ocasionar grande fluxo migratório em direção a seu território.

As partes consideraram proveitosa a primeira reunião do SED após eleição de Obama e afirmaram que a ambiciosa lista de assuntos discutida deverá produzir resultados concretos apenas no longo prazo. Inclusão e moderação nos discursos em assuntos sensíveis para estes países demonstram mudanças significativas que afetarão não somente o relacionamento entre eles, como também o cenário internacional. A gravidade da crise mundial aprofundou dependência e tornou necessária maior cooperação entre estes países, que deverá ser cada vez mais observada daqui em diante. ■



Consumo

## Mercado consumidor chinês: tendências e peculiaridades

Se antes da crise ampliação do poder de compra e incentivo ao consumo na China eram importantes para sustentação do crescimento chinês e, a longo prazo, relevantes à economia mundial, após 2008, expandir mercado consumidor do país asiático tornou-se necessário e urgente. Aumentar consumo na China significa ao mesmo tempo reduzir dependência da economia do país de investimentos em infraestrutura e exportações. No primeiro semestre de 2009, crescimento do PIB chinês foi de 7,1%, tendo consumo contribuído com 3,8 pontos percentuais (p.p.). As compras internas na China têm aumentado ao longo dos anos e atualmente possuem peso considerável no crescimento da economia do país. Contudo, consumo doméstico familiar ainda é bastante incipiente e aumentá-lo é o grande desafio do governo chinês, uma vez que o cidadão chinês possui inclinação maior a poupar do que consumir. Neste sentido, governo, empresas e varejistas chineses e internacionais têm buscado formular estratégias para criar novos consumidores e aumentar compras de quem já consumia.

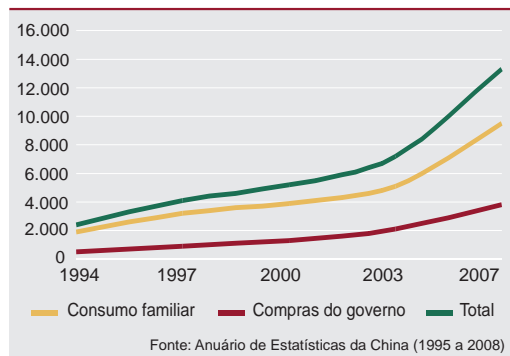
Ao observar dados de consumo na China é necessário analisá-los em termos absolutos e relativos. Se analisado em termos absolutos, consumo chinês (excluindo compras do governo) é expressivamente elevado. A China possui atualmente aproximadamente 350 milhões, valor quase duas vezes superior ao total da população brasileira, por exemplo. Ao analisar proporção destes consumidores no total de cidadãos chineses, cerca de 1,4 bilhão, no entanto, este número se torna expressivamente reduzido. Em geral, esta baixa proporção é explicada por analistas como sendo derivada da cultura chinesa altamente inclinada à poupança.

Contudo, apesar de verdadeira, tal explicação deve ser feita com algumas ressalvas. Alto nível de poupança na China é fruto, entre outros, de preocupações com saúde – saúde pública na China é altamente deficiente, além de não haver sistema de planos privados – e previdência originados na era Mao e que persistem até hoje. Ainda que exista empenho do governo chinês para solucionar tais carências, como alto investimento no setor de saúde, este é recente e seus impactos no aumento do consumo ainda levarão algum tempo para serem sentidos. Exemplo disto são políticas imediatas de estímulo ao consumo como devolução de impostos para compra de eletrodomésticos ampliada em 2009. Apesar das vendas destes produtos terem aumentado, é necessário muito mais para afetar a economia do país.

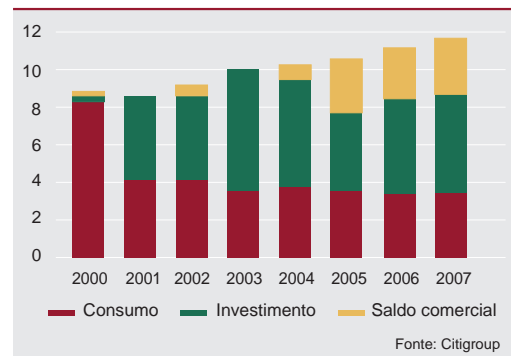
Portanto, é preciso compreender que apesar da urgência em transformar a economia para que esta dependa mais do consumo do que de investimentos, isso não ocorrerá rapidamente e Pequim parece estar no caminho certo. Além de medidas de curto e longo prazo implementadas neste sentido, o governo chinês tem contado com apoio de algumas multinacionais e grupos de investimentos, que interessados em expandir mercado consumidor na China têm investido massivamente no país asiático. O governo tem atuado em duas frentes. De um lado, políticas públicas têm sido adotadas com objetivo de aumentar poder de compra da população, em especial no interior do país e em zonas rurais, o que elevará número de consumidores. Por outro lado, Pequim busca incentivar àqueles que já se incluem neste mercado a comprar mais. Neste caso, uma vez que o consumidor chinês médio em geral preocupa-se mais com bens básicos como alimentação, moradia, saúde e educação, fazê-lo comprar mais não significa somente aumentar volume, mas principalmente diversificar os gastos de consumo.

Aos céticos quanto à capacidade de Pequim de expandir este consumo interno na China, aumentando assim sua contribuição para crescimento do PIB, é preciso lembrá-los de que apesar de longo caminho a seguir, melhora expressiva já foi observada desde a abertura do país em 1978, sobretudo, nos últimos anos. Consumo familiar saiu de Rmb 1,9 trilhão em 1994 para Rmb 9,5 trilhões em 2007, aumento de 399,8% em apenas 13 anos. Ao fazer este mesmo exercício para o consumo total (adicionando ao familiar, gastos do governo), observa-se aumento ainda maior - de 451,2% -, saindo de Rmb 2,4 trilhões para Rmb 13,3 trilhões. Este aumento exponencial foi crucial para que consumo total se tornasse um dos pilares do crescimento do PIB chinês. Em 2008, o PIB do país cresceu 9%, tendo consumo contribuído com 4,2 pontos percentuais (p.p.) e no primeiro semestre de 2009, consumo contribuiu com 3,8 p.p. para a expansão de 7,1%. Deve-se ressaltar que tal redução não ocorreu em razão de queda do consumo e principalmente devido a expressivo aumento de investimentos, impulsionados pelo pacote de estímulo do governo chinês para recuperar economia.

**Consumo chinês – em Rmb bilhões**



**Composição do crescimento do PIB chinês**



Além de expandir consumo familiar como um todo, um dos grandes desafios do governo chinês é reduzir enorme desigualdade entre províncias da costa leste e as do interior do país. Outra urgência é aumentar consumo dentre residentes da zona rural, consideravelmente inferior aos que moram nos centros urbanos. Os consumidores da costa leste e das áreas urbanas estão desenvolvendo cada vez mais cultura de compras similar à ocidental. Em pesquisa realizada pela consultoria Mckinsey em 2009, observou-se que os consumidores chineses estão menos inclinados a experimentar marcas novas apenas em razão de preço baixo. Aumento deste tipo de consumidor tem acompanhado crescimento de consumo em áreas e regiões aonde poder de compra é maior. O número de compradores que valorizam e até mesmo que pagam mais por marcas consolidadas está crescendo significativamente nos centros urbanos. Tal realidade não se aplica às zonas rurais e reduzir esta desigualdade se torna ainda mais emergencial, principalmente em razão de marcas de baixa qualidade, que causam prejuízo à saúde dos consumidores.

**Consumo familiar chinês – em Rmb bilhões**

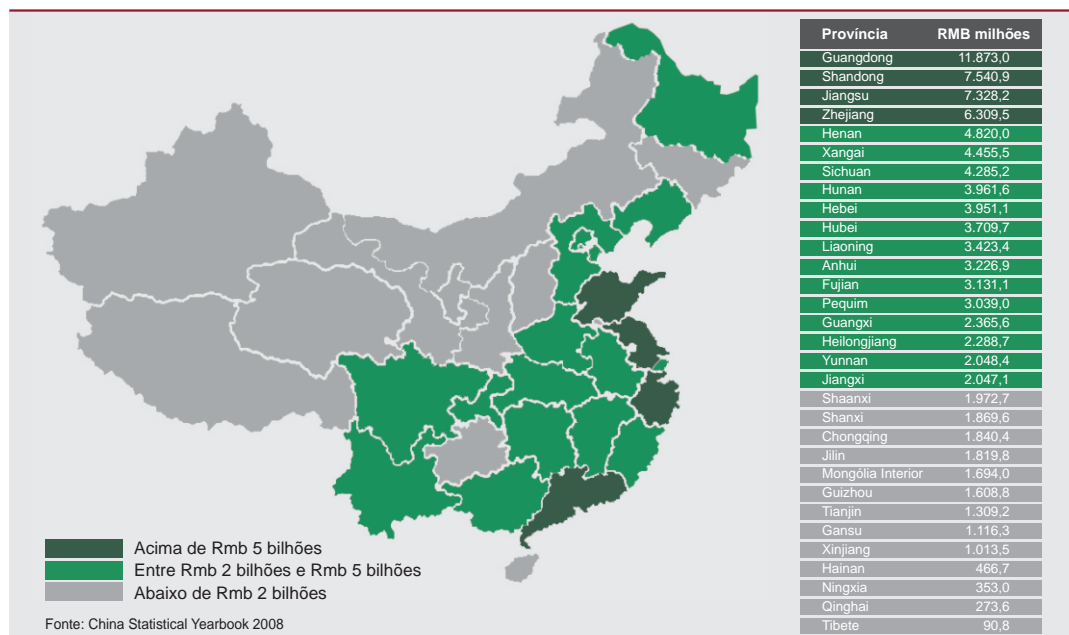
Ano	Zona urbana	Zona rural	Total
2003	302,4	205,8	508,2
2004	364,2	219,7	583,9
2005	513,7	204,1	717,8
2006	594,3	222,7	817,1
2007	705,1	247,3	952,3

Fonte: Anuário de Estatísticas da China (2004 a 2008)

Diversas políticas de curto e longo prazo têm sido aprovadas e implementadas pelo governo a fim de estimular consumo doméstico. No longo prazo, Pequim busca mudar cultura chinesa de poupar. Uma vez que esta foi desenvolvida, sobretudo, em razão de deficiências estruturais do país desde o império. A combinação de salários baixos, ausência de sistema previdenciário eficiente, sistema de saúde problemático,

anos de regime comunista – que agravou miséria no país – além de cultura chinesa que transfere às próximas gerações responsabilidade de cuidar dos pais e avós e a própria ideologia comunista produziu sociedade cujos gastos são majoritariamente com educação, alimentação, transporte e saúde, ou seja, bens básicos.

**Consumo chinês em 2007 por província**



Nesse sentido, investimentos em setores carentes tem sido prioridade. Dos US\$ 586 bilhões dos investimentos do plano de estímulo lançado em 2008, US\$ 123 bilhões estão sendo destinados ao setor de saúde. A lei trabalhista de 2008 tem como principal meta dar maior garantia aos trabalhadores e conseqüentemente aumentar sua renda. Outra importante medida tem sido incentivo de Pequim ao crédito à pessoa física, algo ainda bastante incipiente no país asiático. Por fim, destacam-se políticas diretas de incentivo ao consumo como subsídios a determinados bens adquiridos. Desde o início de 2009, alguns eletrodomésticos como televisores, refrigeradores, condicionadores de ar, computadores, entre outros e veículos pequeno e econômicos e motos ficaram mais baratos ao consumidor das áreas rurais por meio de medida de devolução de impostos.

Aumentar o consumo doméstico não é importante apenas para a China como também para economia mundial. Desde a abertura do país asiático, conquistar o mercado consumidor chinês tem sido meta de muitas empresas estrangeiras. Com a explosão da crise mundial, expandir consumo familiar na China passou a ter urgência ainda maior, uma vez que auxiliará recuperação tanto da economia chinesa como dos demais países, sensivelmente prejudicados com redução da demanda internacional. Ainda que importantes, as medidas de estímulo ao consumo de curto prazo supracitadas não serão suficientes para recuperar comércio internacional, nem para superar investimentos como principal motor da economia chinesa. Todavia, por se tratar de prioridade do governo chinês a tendência é que em alguns anos mercado consumidor do país asiático esteja à altura de sua capacidade. ■



## Produtores chineses de automóveis: A busca pela criação de seu próprio carro

O setor automobilístico e o mito do “China S.A.” - Em nenhum outro lugar o mito do “China S.A.” é mais óbvio do que na indústria automobilística. Teoricamente esta é dominada por três grandes empresas estatais: First Auto Works em Changchun, Dongfeng Motors em Wuhan e Shanghai Automotive Industry Corp. (SAIC). Na prática, contudo, a vasta maioria dos lucros destas empresas é originado pelas *joint-ventures* (JV) com empresas estrangeiras, nas quais toda tecnologia e *expertise* administrativo são providos pelas partes estrangeiras. Os únicos exemplos de empresas genuinamente chinesas bem sucedidas são de empresários iniciantes que surgiram em cidades secundárias, desafiando o planejamento das autoridades em Pequim.

Iniciada pela parceria entre a Volkswagen e a SAIC em 1984, a indústria automobilística chinesa começou a ser desenvolvida por meio de *joint-ventures* entre estatais chinesas e multinacionais estrangeiras, cada empresa detinha 50% de participação. Empresas estrangeiras podem fabricar automóveis no país apenas por meio de *joint-ventures*, com limite de duas *joint-ventures* por empresa. Durante as décadas de 1980 e 1990, estatais chinesas eram encorajadas a formar o maior número de *joint-ventures* possível, uma vez que, em teoria, isto aceleraria processo de transferência de tecnologia e, conseqüentemente, permitiria às empresas chinesas desenvolver seus próprios modelos.

Na prática, o que ocorreu foi o contrário. Produtores de automóveis chineses obtiveram lucro expressivo em razão das *joint-ventures*, porém, não foram capazes de desenvolver tecnologia própria. Quando a SAIC conseguiu entrar na lista *International Fortune 500* em 2004 com receita de Rmb 97 bilhões (US\$12 bilhões), 95% desta receita foi oriunda das suas cerca de 60 *joint-ventures*. Contudo, a SAIC não vendeu nenhum veículo com sua marca própria.

Atualmente, a China possui o mercado automobilístico mais competitivo do mundo, além de ser o que mais cresce – em 2008 foram vendidos cinco milhões de carros e nos primeiros cinco meses de 2009 o mercado cresceu 21%. Todavia, a SAIC e as monstruosas First Auto Works e Dongfeng Motor estão longe de figurar entre as principais fabricantes do setor. As

*joint-ventures* (dominadas pelos parceiros estrangeiros) representam 74% das vendas de automóveis de passeio da categoria sedã. As marcas chinesas líderes no mercado são a Geely baseada em Zhejiang, a Chery em Anhui e a BYD em Shenzhen. Estas não possuem nenhum histórico de *joint-ventures* e, portanto, são mais flexíveis, inclusive para piratear design e partes de veículos. Tais empresas competem, sobretudo, por consumidores finais de baixa renda. Com modelos vendidos por até US\$ 10 mil, estes fabricantes estão longe de seguir padrões de segurança e regras ambientais de países desenvolvidos.

A revisão da política para o setor automobilístico, lançada em 2004 pela Comissão Nacional de Desenvolvimento e Reforma (NDRC, na sigla em inglês), objetivou encorajar as três estatais a desenvolver suas próprias marcas e se tornarem verdadeiras líderes no mercado chinês. Cinco anos após ser lançada, tal política ainda precisa apresentar resultados. Completo fracasso da política industrial chinesa para setor automobilístico contrasta com o sucesso “Korea Inc.”, projeto sul-coreano de construir indústria automobilística há três décadas. Até o início dos anos 1970 a Coreia do Sul possuía setor automobilístico similar ao chinês atual, repleto de *joint-ventures* dominadas pelos parceiros estrangeiros. Seul lançou em 1972 nova política com objetivo de criar líderes coreanos no mercado de automóveis e, para tanto, fechou *joint-ventures*, consolidou todas as empresas pequenas, transformando-as em três grandes fabricantes – Hyundai, Kia e Daewoo – e oferecendo-lhes crédito a juros baixos e incentivos à exportação. Em cinco anos a Hyundai passou a exportar seu modelo Pony e nos anos 1990 tanto esta como a Kia já eram marcas conhecidas em mercados internacionais. É possível que na década de 2020 algumas marcas chinesas de automóveis alcancem sucesso similar ao das sul-coreanas, contudo, se isto ocorrer será apesar – e não em razão de – estratégia de Pequim para o setor automobilístico. A experiência ruim da compra da empresa sul-coreana SsangYong pela SAIC ilustra bem o porquê de tal afirmação.

#### Joint-ventures da SAIC

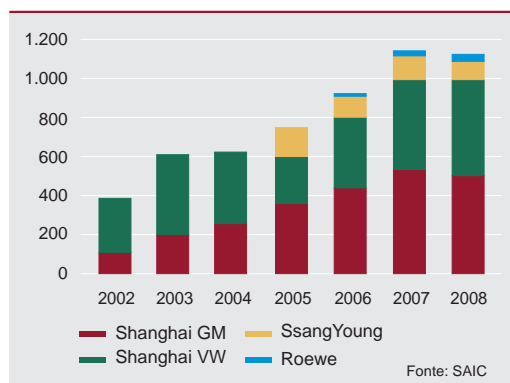
Empresa	Parceira estrangeira (participação)	Tipo de negócio	Receita de 2007	Contribuição para receita da SAIC (% do total)
Shanghai GM	General Motors (50%)	Carros	Rmb 65,1 bilhões	32%
Shanghai VW	Volkswagen (50%)	Carros	Rmb 51,1 bilhões	25%
SAIC GM Wuling	General Motors	Minivan	Rmb 16,0 bilhões	8%
Shanghai Yanfeng	Visteon/Johnson	Assentos de carros	Rmb 4,9 bilhões	2%
Yanfeng Visteon	Visteon (50%)	Componentes	Rmb 3,4 bilhões	2%
Shanghai Koito Automotive Lamp	Koito/ Toyota Tsusho (50%)	Lâmpadas de automóveis	Rmb 2,7 bilhões	1%

Fontes: JP Morgan e Escritório Nacional de Estatísticas da China

SAIC: a empresa “quase” global – Em outubro de 2004 a SAIC estava no caminho para se tornar a primeira empresa chinesa no setor automobilístico a se internacionalizar. Durante muito tempo parceira minoritária de duas das maiores *joint-ventures* chinesas no setor – com a Volkswagen e com a General Motors -, a SAIC finalmente parecia prestes a estabelecer marca própria e canal de vendas no mercado internacional com a aquisição do controle da montadora sul-coreana SsangYong Motors, operação no valor de US\$ 500 milhões.

Todavia, tal movimento não funcionou. Após quatro anos de fiascos, a SsangYong Motors pediu concordata em fevereiro de 2009 e os planos da SAIC foram arruinados. O que aconteceu? O governo e a imprensa chinesa atribuem o fracasso à incompetência da SAIC. Em fevereiro, Chen Bin, oficial da NDRC, agência nacional de planejamento econômico, afirmou que o desastre da SAIC-SsangYong demonstrou que “empresas chinesas ainda não possuem competência para administrar grandes empresas estrangeiras”. Dois meses após este episódio, Miao Wei, vice-ministro de Indústria e Tecnologia da Informação e responsável pelo setor automobilístico, reforçou tal afirmação, declarando: “O efeito da aquisição da SAIC-SsangYong não foi positivo. Empresas chinesas ainda precisam de tempo para entender como se controla, administra e como funcionam empresas estrangeiras.”.

### Venda de carros da SAIC - 1.000 unidades



enquanto parceira de empresas internacionais em *joint-ventures* restringiu seu campo de atuação, uma vez que não a permitiu ter flexibilidade e iniciativa empresarial necessárias a uma fabricante de automóveis independente. Em suma, a experiência negativa da SAIC é uma repreensão à estratégia de Pequim de tentar criar “campeãs nacionais” estatais a partir de empresas cujo histórico de sucesso é resultado de *joint-ventures* firmadas com montadoras estrangeiras.

A obsessão dos planejadores econômicos chineses em colocar empresas nacionais na lista das 500 maiores da Fortune é muito forte. A política governamental do NDRC para o setor automobilístico de 2004 estabeleceu como meta posicionar algumas empresas chinesas do setor na lista da Fortune até 2010 – na realidade a ambição é ainda maior: a Comissão para Administração e Supervisão de Ativos de Empresas Estatais (SASAC) deseja incluir cinquenta estatais chinesas de todos os setores nesta lista até 2010. Na lista de 2009, trinta e quatro empresas chinesas alcançaram tal objetivo. Contudo, tal obsessão é muito tóxica, uma vez que incentiva as empresas a focar no tamanho – as 500 maiores da Fortune são classificadas por receita – e prestígio internacional, ao invés de lucratividade, competitividade e maximização de retorno ao acionista.

O município de Xangai, que controla a SAIC, foi recente apoiador do culto à lista das 500 maiores da Fortune. Em fórum realizado em 2001, “Mantendo e Desenvolvendo Empresas Multinacionais”, o vice-prefeito Jiang Yiren convocou a SAIC e duas outras empresas locais, a Baosteel e a fabricante de LCD SVA, a entrarem na lista da Fortune durante o décimo plano quinquenal (2001-2005) de Xangai. A SAIC incluiu esta meta em seu próprio plano corporativo quinquenal (2002-2007), junto a dois outros objetivos: vender um milhão de veículos no total e cinquenta mil carros de passageiros de sua marca própria.

A SAIC atingiu as duas primeiras metas antes do previsto: entrou para lista da Fortune em 2003 e em 2005 vendeu mais de um milhão de veículos por meio de suas *joint-ventures* com a Volkswagen e a GM. Todavia, falhou em vender carros de passageiros de sua própria marca, mesmo tendo as três empresas pequenas – Chery, Geely e BYD – ultrapassado a marca de cem mil automóveis vendidos. Os motivos por trás deste fracasso são cruciais para compreender a estória da SsangYong.

“Não podemos falsificar” – Durante os anos 1990 e início desta década, SAIC mostrou melhor desempenho em lucratividade, administração de qualidade e relacionamento com seus parceiros do que a First Auto Works e a Dongfeng Motor. Parte deste sucesso pode ser atribuído ao fato de que o controle da SAIC é detido por um governo municipal – que lhe concedia maior autonomia administrativa –, ao contrário das outras duas, controladas pelo governo central. Entretanto, por não possuir sua própria marca, a SAIC era constantemente alvo de críticas. Em 2002, líderes do Partido Comunista em Xangai ordenaram a SAIC a desenvolver sua própria marca e o presidente da empresa, Hu Maoyuan, assegurou ao secretário do partido Huang Ju e ao prefeito de Xangai Chen Liangyu que a SAIC atingiria a meta de vender cinquenta mil automóveis de sua própria marca até 2007. A vergonha de não ter desenvolvido marca própria foi tão grande que foi necessário cancelar em 2004 entrevista coletiva que anunciaria inclusão da empresa na lista da Fortune, por temor de críticas públicas à sua dependência nas *joint-ventures*.

A SAIC também possuía razões comerciais para querer desenvolver marca própria. Após ser incitada pela SASAC, a empresa planejou abrir seu capital na bolsa de Xangai. Todavia, seus parceiros estrangeiros nas JVs se opuseram, argumentando que incorporar ações da JV da SAIC em empresa listada em bolsa poderia expor dados operacionais da JV que as

parceiras estrangeiras queriam manter em segredo. Apesar da disputa ter sido resolvida posteriormente, com a SAIC sendo listada em setembro de 2006, o episódio evidenciou status de subordinação da empresa em suas JVs e desenvolvimento de marca própria passou de “desejável” a necessário.

A dúvida era como desenvolver esta marca. Em razão dos acordos de parceria, a SAIC não poderia seguir caminho trilhado pelas iniciantes do setor Geely, BYD e Chery: imitar designs de motores e outras peças de fabricantes internacionais de automóveis. “Não podemos falsificar”, disse o gerente geral da SAIC, Chen Hong, que foi gerente geral da GM de Xangai entre 1999 e 2004. “A SAIC colabora com muitos fabricantes de automóveis internacionais e não pode arriscar sua credibilidade por apenas uma vantagem”. Ao contrário, ele defendeu “integração de recursos domésticos e internacionais e transformação de vantagens dos outros em benefício aos chineses”. Funcionários da empresa identificaram quatro formas de desenvolver marca própria: desenvolvimento independente, desenvolvimento compartilhado com parceiros estrangeiros das *joint-ventures*, desenvolvimento por meio de novas JVs e aquisição de empresas estrangeiras. A SAIC tentou e fracassou em todas as quatro formas.

A SAIC tentou primeiramente pelo meio mais simples: pedir aos seus dois maiores parceiros de JV transferência de tecnologia a fim de capacitar desenvolvimento de marca própria da SAIC. A Volkswagen em 2004 simplesmente negou pedido de transferência da plataforma do Santana. O Santana, levado para a China em 1984, tinha sido fonte confiável de renda por duas décadas, sobretudo, porque seu fornecimento de componentes era quase inteiramente local. Por mais de 25 anos, a Shanghai Volkswagen vendeu mais de três milhões de Santanas e o modelo ainda figurava entre os dez modelos de sedan mais vendidos na China nos primeiros meses de 2009. Era um sonho achar que a Volkswagen concordaria em abrir mão de uma marca tão lucrativa.

A GM teve mais tato e emprestou à SAIC a plataforma para o Sabre, modelo leve multifuncional, baseado na plataforma do Corsa utilizada pela GM na Europa no meio dos anos 1990. O Sabre começou a ser fabricado em 2002, com apoio técnico e fornecimento de peças-chave da GM. Contudo, a fabricação do Sabre sofreu severo golpe: menos de seis mil unidades foram vendidas em mais de três anos. Outra tentativa por meio do centro de pesquisas em Xangai da *joint-venture* SAIC-GM, o Pan Asia Technical Automotive Center (Patac, na sigla em inglês) também não gerou nenhum resultado positivo. Em abril de 2003 a GM autorizou o Patac a trabalhar com a SAIC para desenvolvimento de nova mini-van. Porém, a marca seria da Patac e a SAIC, que teria de pagar licença para produzir o veículo, desistiu.

Outra trilha percorrida foi o relacionamento com a Chery – fabricante independente estabelecida em Anhui no final dos anos de 1990, que desenvolveu o popular mini-carro QQ, cópia do Chevy Spark da GM, e o modelo sedan A11, que foi construído com partes da Volkswagen compradas no mercado negro por meio de uma das fornecedoras da multinacional. Em 2000, o governo de Pequim obrigou a Chery a ceder 20% de participação acionária à SAIC gratuitamente, como parte da estratégia do governo de consolidar o fragmentado setor automobilístico ao redor das três grandes estatais. Em teoria, isto possibilitou à SAIC se apropriar da marca Chery e, por diversas vezes, pediu que sua participação fosse ampliada. Todavia, autoridades locais que controlavam a Chery recusaram avanços da SAIC e os parceiros estrangeiros nas JVs ficaram enfurecidos que a SAIC estivesse envolvida com uma empresa que copiava suas marcas. Frustrada e envergonhada, a SAIC saiu da Chery em 2004.

Mesmo enquanto buscava parcerias com empresas estrangeiras e domésticas, a SAIC conseguiu desenvolver design para seu próprio modelo de sedan. Contudo, temendo novo episódio como o do Sabre, decidiu não produzi-lo. Faltando apenas três anos para atingir as metas de vendas de automóveis de marca própria e tendo exaurido todas as opções, a SAIC começou sua busca por aquisições em outros países. Ao final de 2004, pagou US\$ 500 milhões pelo controle acionário da SsangYong, fabricante sul-coreana de SUVs e mais US\$ 130 milhões por direitos de propriedade intelectual do veículo e de design dos motores do Rover do Reino Unido.

Sucesso por meio de ativos problemáticos? – Ambos os alvos das aquisições eram ativos seriamente problemáticos. A Rover estava à beira da falência e a SsangYong estava

em decadência, possuindo menos de 5% do mercado sul-coreano em 2003 (ainda que possuísse 39% no mercado de SUV local graças à uma década de cooperação tecnológica com a Daimler-Benz). Saturada por sua linha de produção envelhecida e enfrentando competição acirrada da Kia e Hyundai, a única esperança da SsangYong era investir massivamente no desenvolvimento de novos modelos. Contudo, o maior acionista da empresa era um grupo de credores que assumiu o controle da SsangYong após seu então maior acionista, a Daewoo, declarar falência em 2000. Este grupo não possuía menor interesse em injetar capital na empresa e desejava se desfazer de sua participação na SsangYong.

Estas pouco pareciam ser características de uma poderosa nova fabricante de automóveis. Contudo, a SAIC acreditava que as plataformas e motores da Rover e da SsangYong eram complementares e seus canais de distribuição dariam à empresa maior acesso ao mercado internacional. Infelizmente, a competição local prejudicou estratégia da SAIC logo no início: a Nanjing Automobile ganhou a competição pela aquisição da linha de produção da Rover e pela marca MG, deixando a SAIC apenas com os direitos de design, mas sem a produção ou a distribuição da Rover. Dessa forma, a SAIC passou a depender apenas da SsangYong para prover plataforma produtiva aos seus veículos de passageiros.

O relacionamento das duas quase imediatamente tornou-se instável. A SAIC prometeu não alterar a administração e investir US\$ 2,5 bilhões na SsangYong, sobretudo, em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Entretanto, suas reais intenções não eram essas. O meio mais rápido para tornar a SsangYong útil ao objetivo da estatal chinesa de desenvolver uma marca própria era mudar a marca do modelo MPV da sul-coreana para SAIC e mover a produção para a China, onde os custos de produção eram menores. Tradicionais fornecedores chineses de componentes da SAIC seriam responsáveis por abastecer a nova linha de produção, que teria apenas alguns componentes, como motores, importados da SsangYong. Para tanto, a SAIC indicou um de seus executivos para comandar a operação em Seul, o que gerou alarme tanto no corpo administrativo da SsangYong quanto em seu poderoso sindicato trabalhista, que protestou e passou a exigir direito de aprovar planos para investimento e produção no exterior. Assim, a SAIC propôs a criação de uma *joint-venture*, com controle dividido entre as duas empresas, contudo, tal proposta também foi rejeitada pelo sindicato trabalhista e pela administração da montadora sul-coreana. A SAIC então demitiu todos os executivos sul-coreanos de alto nível da SsangYong, mas o sindicato permaneceu inflexível e o plano de transferir a linha de produção para Xangai ficou em suspenso.

No início de 2006, a menos de dois anos para atingir sua meta de desenvolver marca própria, uma SAIC desesperada decidiu que juntamente com a SsangYong desenvolveria um nova plataforma de veículo a ser utilizada na produção de sedans da SAIC na China e de uma nova linha de SUVs da SsangYong na Coreia. (o sedan chinês seria chamado Roewe 750, projetado com base no modelo Rover 75). Phil Murtaugh, responsável pela JV SAIC-GM em Xangai de 1996 a 2005, foi o escolhido para executar tal plano. Para contornar a incapacidade sistêmica da SAIC de desenvolver uma plataforma própria, Murtaugh estabeleceu um sistema para coordenar os três centros de P&D que a empresa passou a controlar em Xangai, Seul e Reino Unido. Simultaneamente, ele acalmou o sindicato trabalhista da SsangYong (que iniciou uma greve quando Murtaugh foi indicado para a administração) ao garantir manutenção de empregos, oferecer aumentos significativos e prometer investimento de US\$ 300 milhões no desenvolvimento de novos carros. Para a JV chinesa, Murtaugh afirmou que esta seria utilizada não apenas na produção e distribuição do novo sedan Roewe da SAIC, mas também de carros da SsangYong. Ainda, o executivo pretendia transferir tecnologia dos chassis da Rover para SsangYong. Como resultado, SsangYong conseguiu passar por 2007 sem sofrer greves, bateu recorde de exportações e registrou seu primeiro lucro anual desde a aquisição da SAIC. Em março de 2007 a SAIC finalmente lançou o Roewe e seu sonho de possuir marca própria foi finalmente realizado.

O terrível desfecho – Seis meses depois, Murtaugh já havia saído, o Roewe encontrava-se em dificuldades e a SsangYong caminhava para um desastre novamente. Murtaugh ficou desgastado pela dupla frustração em ter que lidar com o sindicato sul-coreano e com a cultura corporativa estatal da SAIC. Dessa forma, saiu da empresa e passou a ser chefe de operações da Chrysler Ásia-Pacífico. O Roewe 750 nunca estabeleceu vantagens claras de custo ou performance sobre seus concorrentes no mercado chinês e suas vendas nunca excederam centenas de unidades por mês. Após a saída de Murtaugh, a SAIC apresentou

modelo mais barato do Roewe, o 550, que teve desempenho melhor. Todavia, relacionamento com a SsangYong desandou. Nos últimos meses de 2008 a SsangYong estava enfraquecida em razão da crise, que reduziu demanda de seus principais mercados e levou à diminuição de crédito internamente. À medida que seu fluxo de capital reduzia, a SsangYong discutia arduamente com a SAIC sobre demitir funcionários ou receber injeção de capital da matriz chinesa. A SAIC recorreu sem sucesso a bancos sul-coreanos e ao governo da Coreia do Sul para empréstimos e auxílio financeiro à SsangYong. Em janeiro de 2009, a SsangYong declarou falência e executivos da SAIC deixaram o país.

A SAIC culpa pelo fracasso do projeto a complicada cultura sindical sul-coreana e sua pouca receptividade ao investimento estrangeiro, além da crise internacional. Sem dúvidas, estes fatores atuaram como obstáculos. Seus próprios erros administrativos também contribuíram, porém, a SsangYong estava tão arrasada desde o início que não se pode afirmar se mesmo o mais brilhante administrador seria capaz de salvar a empresa sul-coreana.

Oficiais do governo concluíram, sensatamente, que empresas chinesas ainda não possuíam habilidades administrativas para participar de aquisições internacionais de larga escala. Em junho de 2009, quando a empresa de Sichuan do setor de máquinas fez proposta para adquirir a marca Hummer da GM, oficiais do NDRC mostraram-se céticos e indicaram que não permitiriam o acordo. O ex-presidente da Dongfeng Motor e vice-diretor do *think tank* Development Research Center, Chen Qingtai, declarou: “Empresa chinesa do setor automobilístico capaz de integrar fabricante estrangeira de automóveis ainda não existe.”.

Entretanto, se isto for verdade, as políticas governamentais para o setor possuem grande parte da culpa. O sistema de *joint-venture* adotado no país criou gigantes impotentes no setor automotivo: são grandes ao medir sua receita, porém, pobres em tecnologia e capacidade administrativa, além de limitadas por obrigações contratuais a suas parceiras estrangeiras que são praticamente incapazes de executar estratégia comercial independente e efetiva tanto no âmbito doméstico como internacional. Objetivos com prazos arbitrários impostos por estas políticas, como a necessidade de estar na lista da Fortune, desviam a administração de focar no que de fato aumenta competitividade e lucros – e no caso da SAIC, encorajaram aquisição internacional mal planejada na qual investidor e empresa recém adquirida possuíam conflito de interesses desde o início. ■

© Dragonomics Research & Advisory. Esta análise foi preparada a partir de fontes de dados que nós acreditamos serem confiáveis, mas nós não fazemos nenhuma representação de sua precisão ou integridade. Esta análise é publicada apenas para a informação dos clientes da Dragonomics Research & Advisory e não é uma oferta de venda ou compra, nem uma solicitação de oferta para a oferta de compra ou venda de um derivativo. Esta análise não deve ser interpretada como a provisão de investimentos para nenhum estado, país, ou jurisdição nas quais esses serviços sejam ilegais. As opiniões e estimativas expressadas nessa análise constituem nossa julgamento dos dados que nos foram apresentados e são sujeitos à mudança sem notificação prévia.

Reprodução autorizada de artigo do Dragonomics Research & Advisory ([www.dragonomics.net](http://www.dragonomics.net)) publicado em 01.06.2009. O conteúdo não reflete necessariamente a posição do CEBC nem de seus associados. Os editores da Carta da China traduzem os artigos publicados no convênio CEBC-Dragonomics Research & Advisory sem alteração ao conteúdo original.

Setor energético

## Maior aquisição de empresa chinesa no exterior é aprovada pelo Governo chinês

A Comissão Nacional de Desenvolvimento e Reforma (NDRC) aprovou acordo de US\$ 7,5 bilhões para aquisição da suíça Addax Petroleum Corp. - uma das maiores empresas independentes do setor petrolífero na África Ocidental – pela China Petroleum and Chemical Corp. (Sinopec). A transação ainda está sujeita a aprovação dos órgãos responsáveis nos países nos quais a Addax opera. A aquisição permitirá que a Sinopec explore reservas de petróleo da empresa na África e, sobretudo, no campo de Taq Taq no Curdistão do Iraque, que possui capacidade produtiva de 40 mil barris diários. Garantir fornecimento deste recurso energético é estratégico para o crescimento econômico chinês e o setor é prioridade dos investimentos do país asiático no mundo. Nesse sentido, a China tem há anos buscado acesso a esta *commodity* no Iraque e a aquisição da Addax é vista como primeiro passo para expandir atuação chinesa no setor energético iraquiano.



Mercado financeiro

## IPOs chinesas superam expectativas, desafiam novas regras e geram temor de bolha especulativa

Após nove meses de suspensão de novas emissões de ações nas bolsas chinesas, as recentes operações de oferta pública inicial de ações (IPO, na sigla em inglês) obtiveram ganhos muito além do esperado no dia de lançamento. As cinco empresas que abriram capital desde junho passado registraram média de valorização de 112% no dia da abertura e todas venderam a totalidade das ações ofertadas. Enquanto as ações das relativamente pequenas Guilin Sanjin Pharmaceutical Co., Zhejiang Wanma Cable e Your Mart obtiveram ganhos médios de 100% no primeiro dia de listagem, ações da Sichuan Expressway triplicaram de valor. A China State Construction Engineering, por sua vez, captou US\$ 7,3 bilhões no maior lançamento de ações do mundo desde o IPO da Visa, em março de 2008.

A significativa alta dos preços das ações começa a gerar receios de que os preços estão sendo inflados artificialmente em razão do volume sem precedentes de novos empréstimos bancários concedidos no primeiro semestre de 2009 – os bancos estatais chineses foram responsáveis pela grande alta que totalizou US\$ 1,1 bilhão, mais do que o dobro do valor concedido no primeiro semestre de 2008. A suspeita de formação de bolhas em diversos setores da economia desperta receio de que o mercado de capitais e o setor imobiliário passarão por dificuldades quando o governo decidir regularizar o ritmo de novos empréstimos bancários. Apesar de alguns oficiais do governo chinês já terem expressado temor a formação das bolhas, o vice-presidente do Banco do Povo da China (PBOC, na sigla em inglês), Su Ning, afirmou que deve ser mantida “política monetária moderadamente relaxada” no segundo semestre de 2009.

Moeda

## China realiza primeiras transações com Hong Kong utilizando renminbi

Três meses após anúncio de que Pequim permitiria transações comerciais em renminbi entre Hong Kong e cidades chinesas, os primeiros negócios utilizando moeda local foram concluídos em julho de 2009. A China deseja que sua moeda ganhe presença regional e, posteriormente, internacional uma vez que atualmente ela é circulável somente dentro das fronteiras do país. Para tanto, o governo central está tentando criar modelos que permitam a circulação do renminbi.

A dificuldade maior será convencer os parceiros comerciais das empresas chinesas a aceitar transacionar com o renminbi, simplesmente porque atualmente pouco se pode fazer com ele fora da China – especialmente após o governo chinês congelar a valorização da moeda, retirando o apetite para especular com o renminbi. Dessa forma, a lista de 400 empresas permitidas a transacionar em moeda local inclui competitivas fábricas de máquinas chinesas – que possuem maior poder de barganha com seus compradores – e empresas fornecedoras de produtos da medicina tradicional para a comunidade chinesa fora da China – esta comunidade tem por costume ter uma reserva de sua própria moeda em casa.

Empresas de Xangai foram as primeiras a receber pagamentos de Hong Kong diretamente em renminbi, por intermédio de bancos chineses operando na Região Administrativa Especial. Além de Xangai, as cidades de Shenzhen, Dongguan, Guangzhou e Zhuhai, na província de Guangdong, estão envolvidas no projeto, que incluirá também Macau e países vizinhos do sudeste asiático.

Em 2008, Hong Kong foi terceiro maior parceiro comercial da China com fluxo comercial de cerca de US\$ 200 bilhões, sendo aproximadamente 85% deste valor relativo a trocas com a província de Guangdong e o delta do rio Yangtze. Apesar da relevância do comércio com a Região, impacto inicial da medida deve ser limitado. Não sendo a conversibilidade em conta corrente do renminbi uma possibilidade imediata para China, em função da necessidade de controles de capital para manter estabilidade da moeda, poucas empresas no exterior têm incentivo para acumular reservas em moeda chinesa.

[Leia mais](#)

[Carta da China 47](#)

Relacionamento bilateral

## Empresas chinesas vencem licitação para transporte urbano do Rio de Janeiro

Durante missão do governo do estado do Rio de Janeiro à China, em junho de 2009, foram assinados contratos de compra de trens de superfície para a Supervia e trens subterrâneos para o Metrô Rio. A visita contou com presença do governador Sérgio Cabral, além de diversos secretários do governo do estado e empresários. O consórcio chinês liderado pela China National Machinery Import & Export Corporation (CMC) venceu licitação para venda de 30 trens à Supervia no valor de US\$ 165 milhões, maior compra de trens pelo Rio de Janeiro nos últimos 40 anos. Participaram também do processo de licitação empresas francesas e sul-coreanas. Já a Changchun Railway Vehicles – cuja controladora, China Northern Locomotive & Rolling Stock Industry (CNR), participa também do consórcio liderado pela CMC - fornecerá 19 trens ao Metrô Rio, aumentando frota em 63%.

A presença do governador Sérgio Cabral na assinatura de contratos demonstra importância dada pelo estado às oportunidades geradas pelo relacionamento com a China, corroboradas também pelo avanço nas negociações para investimentos chineses no complexo industrial de Açú. O relacionamento com autoridades governamentais de alto escalão é extremamente valorizado pelos chineses e tem sido fator cada vez mais importante em negociações deste porte.

[Leia mais](#)

[Carta da China 48](#)

Investimentos

## SAFE anuncia novas regras que facilitam investimento no exterior

Administração Estatal de Câmbio (SAFE, na sigla em inglês) anunciou novas regras para facilitar investimento por subsidiárias de empresas chinesas no exterior. As regras, que entraram em vigor a partir de 1º de agosto de 2009, aumentam a capacidade das empresas chinesas de investir no exterior uma vez que permite que estas utilizem lucros originados em outros países ou fundos próprios em moeda estrangeira, entre outras modalidades. Com o mesmo objetivo e também a fim de agilizar projetos de investimento fora do país, permitiu-se que empresas chinesas mantenham contas correntes domésticas em moeda estrangeira sem aprovação governamental.

Novas diretrizes, segundo a SAFE, objetivam apoiar política de internacionalização das empresas chinesas – em 2008, estoque de investimentos chineses no exterior alcançou cerca de US\$ 170 bilhões, crescimento de 42% frente a 2007. Ademais, investimento direto chinês no exterior colabora com redução do superávit na conta de capitais e, por conseguinte, do ritmo de crescimento das reservas em moeda estrangeira, que alcançaram valor recorde de US\$ 2,13 trilhões em junho de 2009.

Taiwan

## Investimento chinês é permitido em setores da economia taiwanesa

Enfrentando forte retração econômica – crescimento negativo de 10,2% no primeiro trimestre de 2009 -, Taiwan anunciou abertura de diversos setores da economia a investimentos chineses. A decisão abrange 100 segmentos da indústria, sendo 64 do setor manufatureiro, 25 de serviços e 11 de projetos em infraestrutura. Conjuntamente, a agência de imigração taiwanesa anunciou relaxamento nas regras de visto temporário para empresários chineses, que poderão agora permanecer por até 4 meses ao ano na ilha, contra apenas 14 dias anteriormente. Todavia, proibição de investimento em setores considerados estratégicos, como telecomunicações, ou com grande participação na economia, como semicondutores e telas de LCD, foi mantida.

Relações entre China e Taiwan apresentaram considerável melhora desde eleição de Ma Ying-jeou à presidência taiwanesa, em março de 2008. Recentemente, medidas relativas à facilitação de investimentos bilaterais e cooperação no setor financeiro, bem como entrada de Taipei na OMS sem oposição da China, indicam aproximação entre eles.

[Leia mais](#)

[Carta da China 40](#)

[Carta da China 47](#)

Setor automobilístico

### Fiat volta à China por meio de nova parceria com empresa chinesa

Durante a visita de Hu Jintao à Itália em julho, a Fiat Automobiles SpA e o Guangzhou Automobile Group firmaram parceria para construção de fábrica na província chinesa de Hunan, investimento conjunto de US\$ 557 milhões. O acordo foi assinado pelos presidentes Silvio Berlusconi e Hu Jintao juntamente com pacote comercial para aprofundar parceria estratégica entre os países. A Fiat buscava uma parceira chinesa desde 2007, quando sua *joint-venture* com a Nanjinj Automotive foi desfeita. A nova fábrica, cuja capacidade produtiva inicial será de 140 mil carros e 220 mil motores por ano, podendo ser expandida para 250 mil e 300 mil respectivamente, será inaugurada no segundo semestre de 2011.

A joint-venture faz parte da estratégia de ampliação de mercado em momento de crise mundial. Apesar da crise, vendas de automóveis continuam a crescer na China, atualmente segundo maior mercado mundial do setor. No primeiro semestre do ano foram comercializados mais de 6 milhões de carros e caminhões no país asiático, valor 18% superior ao registrado no mesmo período de 2008.

Varejo I

### Gome recebe investimento de grupo norte-americano em tentativa de estabilização

A Gome Electrical Appliances, umas das maiores redes de varejo na China, anunciou que a Bain Capital, grande grupo de *private equity* norte-americano, concordou em adquirir até 23% do capital da empresa chinesa. A operação financeira consiste em emissão de novas ações e títulos de dívida no valor de US\$ 418 milhões. Esse corresponde a um dos maiores investimentos norte-americanos em uma empresa chinesa do setor de varejo. A Gome buscava atrair novo investidor desde novembro de 2008 quando Huang Guangyu, fundador da empresa e um dos homens mais ricos da China, foi preso sob acusações de corrupção. Na ocasião as ações da Gome perderam 70% de seu valor de mercado e tiveram sua comercialização suspensa. O escândalo e aumento da competitividade no mercado de varejo fizeram com que a Gome perdesse no início do ano seu lugar como maior empresa varejista de eletrônicos da China em termos de receita.

O investimento da Bain Capital deve ajudar a empresa chinesa a restabelecer suas finanças e a confiança perante os consumidores. Parcerias entre empresas chinesas e estrangeiras são um dos fatores que tem permitido o rápido desenvolvimento do setor de varejo na China, ainda em fase de consolidação e um dos que mais cresce no mundo.

Varejo II

### Suning se torna acionista majoritária de uma das principais varejistas de eletrônicos japonesa

Apenas alguns dias após anúncio do investimento na Gome, sua principal concorrente no mercado chinês, a Suning Appliances acordou aquisição de 27,36% das ações da Laox, empresa japonesa varejista de eletrônicos. Com investimento de US\$ 8,38 milhões, a Suning se tornará a maior acionista da Laox e obterá acesso ao mercado japonês. A Suning pretende tornar a Laox - há anos pouco competitiva no mercado japonês - lucrativa novamente, fornecendo eletrodomésticos fabricados na China a fim de reduzir seus custos. Ademais, a Suning deseja adquirir técnicas de gerenciamento e serviços japonesas para aumentar sua competitividade dentro do mercado chinês. É a primeira vez que uma empresa chinesa compra participação acionária em uma empresa japonesa listada em bolsa e que uma cadeia de eletrodomésticos da China entra no mercado internacional. A aquisição é uma importante plataforma para internacionalização da Suning.

Protecionismo

### China é o principal alvo de onda protecionista mundial

Desde o aprofundamento da crise econômica mundial, o número de investigações para imposição de medidas protecionistas iniciadas e medidas efetivadas tem aumentado significativamente. Segundo dados de pesquisa da *Brookings Institution*, a China é o



principal alvo da nova onda protecionista mundial em razão de seu baixo custo produtivo. O país asiático foi mencionado em 80 % de todas as investigações iniciadas e em 100% de todas as medidas protecionistas definitivas, sendo que em 70,6% dos casos efetivados a China foi o único país referido. Os setores mais afetados pelas investigações foram ferro e aço e pelas medidas definitivas foram químicos, têxteis e borracha.

Juntos, países em desenvolvimento, cujas indústrias domésticas têm sido significativamente afetadas pela redução da demanda internacional, foram responsáveis por 63% das novas medidas efetivadas. A Índia e os Estados Unidos são os países que mais abriram investigações, sendo juntos responsáveis por 50 % de todas as novas verificações. Aumento de barreiras tarifárias aos produtos chineses nos Estados Unidos é um dos assuntos mais sensíveis neste relacionamento bilateral atualmente e deverá ser origem de algumas tensões entre os países nos próximos meses.

### Carta da China

A Carta da China é publicada mensalmente pela secretaria executiva do Conselho Empresarial Brasil-China. Os artigos publicados não necessariamente refletem a opinião do CEBC nem de seus associados. A escolha de artigos analíticos, de matérias comentadas e de resumos de notícias é de responsabilidade da secretaria executiva do CEBC.

A Carta da China é distribuída a associados do Conselho Empresarial Brasil-China e a destinatários recomendados por associados.

### Editores

Rodrigo Tavares Maciel  
Vivian Alt  
Estagiários: Lara Azevedo e Thiago Scot

### Atendimento ao leitor

[cebc@cebc.org.br](mailto:cebc@cebc.org.br)

### Edições anteriores

Disponíveis para download em [www.cebc.org.br](http://www.cebc.org.br)

### Projeto gráfico

Presto Design