



Empresas Brasileiras na China:

Presença e
Experiências



PRESIDENTE DO CONSELHO EMPRESARIAL BRASIL-CHINA

Embaixador Sergio Amaral

AUTORES

Claudio Frischtak, Consultor do CEBC

André Soares, Coordenador de Pesquisa e Análise do CEBC

COORDENAÇÃO GERAL

Julia Dias Leite, Secretária Executiva do CEBC

COORDENAÇÃO INSTITUCIONAL

Luciana Gama Muniz, Coordenadora Institucional do CEBC

EQUIPE TÉCNICA

Amanda Rangel

Carla Duarte

Dani Nedal

Édison Renato da Silva

Giselle Vasconcellos

Karen Grimmer

Tania O'Connor

Thaís Segall

AGRADECEMOS A COLABORAÇÃO DE

Admilson Monteiro Garcia, Diretor Executivo do Banco do Brasil
Alexandre Yambanis, Diretor da Unidade de Negócios Celulose da Suzano

Alfredo de Goeye, Presidente da Sertrading

Antonio Freitas, Diplomata da Embaixada do Brasil na China

Clodoaldo Hugueney, Embaixador do Brasil na China

Fabiana D'Atri, Economista Sênior do Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos do Banco Bradesco

Fernanda Peres Arraes, Gerente Executiva de Negócios com Instituições Financeiras e Clientes Internacionais do Banco do Brasil

Frederico Fleury Curado, Diretor Presidente da Embraer

Gustavo Rocha de Menezes, Conselheiro - Chefe da Divisão de China e Mongólia do Ministério das Relações Exteriores

José Augusto Coelho Fernandes, Diretor de Políticas e Estratégia da Confederação Nacional da Indústria

Lainor Driessen, Vice-Presidente de Operações, Gestão e Sustentabilidade da Embraco

Luiz Mameri, Presidente de Negócios Internacionais da Odebrecht

Lydia Boabaid Rêgo, Gerente de Divisão de Integração das Ações de Comunicação e Marketing Internacionais do Banco do Brasil

Marcelo Castilho, Gerente Geral do Escritório na China da Petrobras

Marcos Lélis, Coordenador da Unidade de Inteligência Comercial e Competitiva da Apex

Roberto Dias, Diretor de Relações Institucionais da Odebrecht

Roberto Milani, Vice-Presidente da Comexport

Rodrigo do Val Ferreira, Representante Chefe da Felsberg em Xangai

Rubens de La Rosa, CEO da Marcopolo

Sérgio Edegar Girardi Quadros, Representante do Banco do Brasil em Xangai

Siegfried Kreutzfeld, Diretor Superintendente da WEG Motores

Tatiana Rosito, Ministra Conselheira da Embaixada do Brasil na China

Thomas Felsberg, Sócio-Fundador da Felsberg e Associados

PATROCINADOR OFICIAL DA PESQUISA:



SOBRE A PESQUISA DO CEBC

A presente publicação é a segunda de uma série de pesquisas a serem realizadas pelo Conselho Empresarial Brasil-China sobre questões relevantes do intercâmbio econômico entre os dois países. O intuito é o de fornecer informações e análises atualizadas que possam subsidiar a formulação de políticas e estratégias por empresas e órgãos de governo. O CEBC espera, desta forma, contribuir para uma maior aproximação entre as comunidades empresariais dos dois países, assim como sinalizar caminhos e tendências que possam depois ser aprofundados por institutos de pesquisa e think tanks.

APRESENTAÇÃO

Depois de ter concluído, no ano passado, a pesquisa sobre os investimentos chineses no Brasil, coordenada pelo Professor Barros de Castro, o Conselho Empresarial Brasil-China apresenta agora os resultados de seu estudo sobre a presença de empresas brasileiras na China, conduzido pelo economista e consultor do CEBC, Claudio Frischtak, com o apoio da equipe de pesquisa do Conselho.

A diferença nos resultados de uma e outra pesquisa é significativa. Enquanto o estoque dos investimentos chineses no Brasil deve estar perto de 20 bilhões de dólares, com rápido crescimento nos últimos anos, os investimentos brasileiros na China permanecem estacionados num montante de cerca de 500 milhões de dólares.

É bem verdade que o número de empresas brasileiras na China (57) cresceu de modo expressivo. Elas se concentram no setor de serviços e apresentam considerável diversidade. Mas existem também exemplos bem sucedidos de empresas no setor industrial voltado para o mercado interno.

As empresas chinesas, por sua vez, estão distribuídas em distintos setores da produção no Brasil. De início predominavam os investimentos em commodities e em energia. Depois, em infraestrutura e agora, cada vez mais, nos produtos destinados para o mercado interno, como os automóveis.

A pesquisa do CEBC entrevistou um conjunto significativo de empresas. Ela mostrou a diversidade de experiências e de resultados. Algumas devem o seu êxito à parceria com empresas ou governos locais. Outras à tecnologia. Por vezes, o treinamento de mão de obra local se mostrou crucial.

Este estudo de casos é oportuno e relevante. O melhor conhecimento do mercado chinês é uma das condições para o êxito da política de agregação de valor às exportações. A presença na China é fundamental para a identificação de nichos para as exportações e os investimentos brasileiros.

O espaço econômico asiático se integra de modo acelerado. Mais de 50% das exportações do leste asiático se dirigem à própria região. Os investimentos recíprocos são expressivos e estão levando a uma crescente integração das cadeias produtivas na região. No momento em que esta integração se consolidar, será ainda mais difícil exportar produtos industrializados, não só para a China, mas para toda a Ásia.

O Conselho espera que este conjunto de experiências, informações e sugestões, contribua para maior integração entre os esforços de empresas e do governo com o objetivo de fomentar uma maior presença brasileira na China.



Embaixador Sergio Amaral
Presidente
Conselho Empresarial Brasil-China

MENSAGEM DO BANCO DO BRASIL

Em iniciativa oportuna e apoiada pelo Banco do Brasil, o Conselho Empresarial Brasil-China desenvolveu o presente estudo, com base em extensa pesquisa, que busca fornecer informações que servirão de fonte de consulta e ferramenta importante àqueles que buscam maior proximidade com o mercado chinês, por oferecer um levantamento detalhado a respeito da distribuição dos investimentos brasileiros na China. Trata-se de um material completo no qual é possível identificar oportunidades e desafios para empresas brasileiras que operam ou desejam se instalar naquele país asiático e, por esta razão, em perfeita sintonia com as ações estratégicas adotadas pelo Banco do Brasil em sua atuação no exterior.

A estratégia de expansão internacional do BB está alicerçada em três vetores: a presença de comunidades de brasileiros no exterior, a internacionalização de empresas brasileiras e as relações comerciais do Brasil. E são exatamente os dois últimos focos de atuação que tornam natural nosso apoio, em forma de patrocínio, a esta importante pesquisa.

Pioneiro, o Banco do Brasil iniciou um movimento para buscar espaços além-fronteiras em uma época em que poucas empresas brasileiras, inclusive do setor financeiro, pensavam nessa estratégia. Em novembro de 2011, completamos 70 anos de atuação internacional, quando comemoramos o aniversário de inauguração de nossa primeira agência no exterior, em Assunção, Paraguai.

Maior instituição financeira da América Latina, o BB hoje marca presença em 24 países, com uma rede externa que contabiliza mais de 40 dependências. E atento aos movimentos e cenários econômicos internacionais que configuram um novo mapa-múndi, onde países emergentes desafiam o tradicional protagonismo de outras nações, o Banco do Brasil lança-se à tarefa de conquistar um posicionamento global. Para isso, adquirimos o Banco Patagonia, na Argentina, e o Eurobank, no mercado norte-americano. Atualmente planejamos outras aquisições.

Historicamente o BB apoia exportadores e importadores com linhas de financiamento e um extenso portfólio de soluções que são responsáveis por nos manter em posição de liderança no mercado brasileiro de câmbio e comércio exterior. E se o País paulatinamente vem aumentando sua participação nas exportações mundiais – de 1,36%, em 2010, para 1,44%, no ano passado, de acordo com relatório divulgado pela Organização Mundial do Comércio (OMC) –, ousamos afirmar que o Banco exerceu um papel fundamental para que isso se tornasse possível.

A balança comercial brasileira também ganhou novos contornos. O exemplo mais evidente desta afirmação ocorreu no início de 2009, período em que a China, após 80 anos de liderança dos Estados Unidos (EUA), passou a ser, desde então, o principal parceiro comercial do País. Em 2011, as exportações brasileiras para os chineses alcançaram um volume recorde de US\$ 44,3 bilhões, o que representa aumento de 43,9% em relação ao total de 2010. Em números atuais, a China responde por mais de 17% das vendas do Brasil ao exterior. Os EUA, por 10%.

Uma realidade que, em absoluto, não pode ser ignorada por uma instituição financeira que tradicionalmente apoia as empresas nacionais em seus negócios mundo afora. O Banco do Brasil foi para a China motivado a explorar melhor o fluxo de comércio entre os dois países. Na verdade, esta iniciativa ocorreu bem antes de as aulas de mandarim começarem a frequentar o ambiente empresarial brasileiro. Fincamos nossa bandeira em território chinês em meados da década de 80.

Inicialmente instalado em Pequim, nosso escritório de negócios migrou para Xangai e lá funciona desde 2004. Este escritório é, hoje, o mais rentável do Banco no exterior. A marca BB na China também aportou em Hong Kong, onde os brasileiros podem contar com outro escritório de negócios. O próximo passo na estratégia de atuação no país consiste na abertura de nossa primeira agência, cujo processo encontra-se em andamento.

Trata-se de um upgrade que conferiremos às atividades do BB em Xangai, com a transformação do escritório em agência para oferecer às empresas brasileiras instaladas na China ou que realizam negócios com o gigante asiático, financiamentos, produtos e serviços mais adequados às suas necessidades, contribuindo para a internacionalização destas empresas e para o incremento significativo de seus negócios. E o melhor: prestando atendimento com “sotaque brasileiro”.

Nossa atuação na China integra a estratégia de posicionamento do BB na Ásia, onde podem ser destacadas ainda a intensa presença no Japão, com uma agência em Tóquio e diversas subagências espalhadas pelo arquipélago, e as atividades dos escritórios de negócios em Hong Kong (China) e em Seul (Coreia do Sul), bem como a ênfase no mercado de capitais, com a recém-criada BB Securities Ásia, em Cingapura.

São conquistas que já foram realizadas e das quais nos orgulhamos muito. Porém isso não diminui a responsabilidade e o grande desafio de continuarmos a ser um banco BomPraTodos, inclusive para os brasileiros em seus empreendimentos pelo mundo.

Admilson Monteiro Garcia
Diretor Executivo do Banco do Brasil

SUMÁRIO

Sumário Executivo	7
Introdução	26
Contexto e objetivos da pesquisa	26
Estrutura do texto	28
1. Investimentos Estrangeiros na China – Histórico e Perfil	29
A China como receptora de investimento estrangeiro direto	29
Principais países investidores na China	33
2. A Presença das Empresas Brasileiras na China	36
Investimentos brasileiros na China no contexto da nova fase da relação bilateral	36
Radiografia das empresas brasileiras na China	38
Composição das empresas brasileiras na China	38
Forma de estabelecimento das empresas brasileiras na China	39
Atividades de negócios das empresas brasileiras na China	39
Distribuição geográfica das empresas brasileiras na China	41
3. A Experiência das Empresas Brasileiras na China	43
O ingresso das empresas brasileiras na China	43
A operação das empresas brasileiras na China	45
Perspectivas e sugestões das empresas brasileiras para os investimentos na China	47
4. Desafios Estratégicos para os Investimentos Brasileiros na China	49
Posicionamento do governo sobre os investimentos brasileiros na China	49
Entrevista com o Embaixador do Brasil na China, Clodoaldo Hugueneu	51
Análise CEBC – Desafios estratégicos para os investimentos brasileiros na China	55
Iniciativas de âmbito nacional	56
Bibliografia Consultada	57
Notícias Consultadas	59
Experiência das Empresas Brasileiras na China: Entrevistas	60
Entrevistas da CNI e do Governo	81
Apêndice: Sobre os catálogos de orientação do investimento estrangeiro direto na China	85
.....	
Figuras	
Figura 1 – Ingresso de investimentos estrangeiros em diferentes períodos	32
Gráficos	
Gráfico 1 – Fluxo e estoque de IED na China - 1979-2011 (US\$ bilhões)	29
Gráfico 2 – Investimento estrangeiro na China como (%) do PIB	30
Gráfico 3 – Principais setores receptores de IED na China (%)	31
Gráfico 4 – Investimentos em novos setores na China (US\$ milhões)	32
Gráfico 5 – Principais países investidores na China, em diferentes períodos	33
Gráfico 6 – Estoque de investimentos brasileiros na China de acordo com as fontes oficiais (US\$)	37
Gráfico 7 – Composição das empresas brasileiras presentes na China (% do total de empresas)	38
Gráfico 8 – Segmentos de empresas presentes na China (% do total de empresas)	38
Gráfico 9 – Forma de estabelecimento das empresas brasileiras (% do total de empresas)	39
Gráfico 10 – Atividades de negócios das empresas brasileiras (% do total de empresas)	39
Gráfico 11 – Atuação das empresas brasileiras produtoras de manufaturas (% do total de empresas)	40
Gráfico 12 – Atuação das empresas brasileiras produtoras de manufaturas (% do total de empresas)	40
Gráfico 13 – Localização geográfica das empresas brasileiras (nº de empresas)	41
Gráfico 14 – Localização geográfica das unidades de produção brasileiras (nº de empresas)	42



Sumário Executivo

Neste sumário estão sintetizados os principais dados e conclusões da pesquisa.

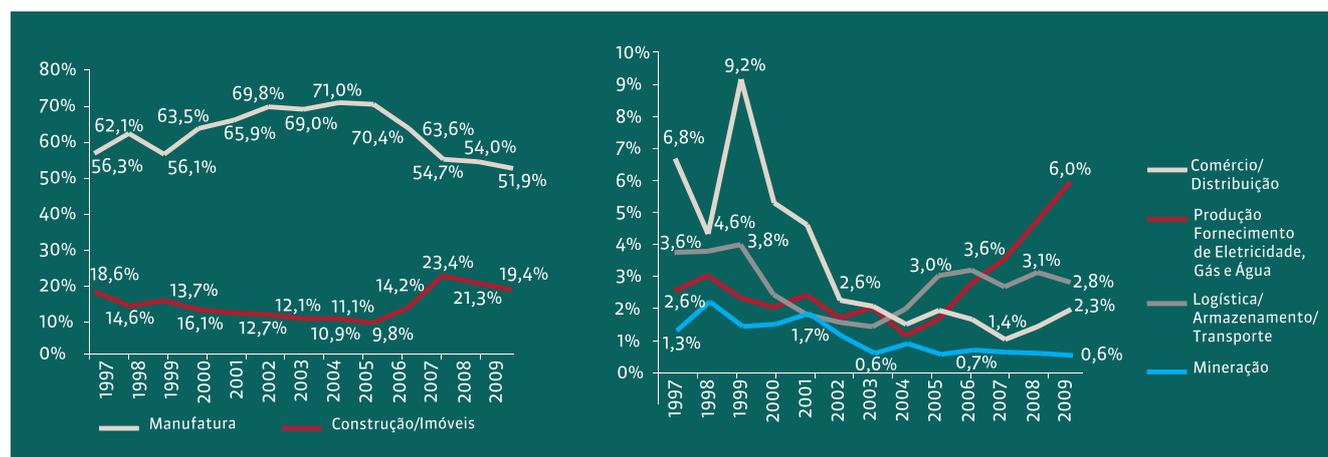
PARTE 1 – INVESTIMENTOS ESTRANGEIROS NA CHINA – HISTÓRICO E PERFIL

O ingresso de investimento estrangeiro direto (IED) na China foi autorizado a partir de 1978 e constituiu uma das principais estratégias da política de abertura econômica promovida pelo governo de Deng Xiaoping. Naquela época, além da grande escassez de capital, o país contava com uma indústria ineficiente, composta por empresas estatais com déficits tecnológicos e capacidade de produção limitada.

Os investimentos estrangeiros tiveram papel central no modelo de desenvolvimento da economia baseada em exportações. O ingresso de empresas multinacionais nas Zonas Econômicas Especiais (ZEE), atraídas pelos estímulos oferecidos à instalação de plataformas de exportação, capacitou a China a integrar-se à cadeia global de produção, combinando as vantagens tecnológicas e as marcas das companhias estrangeiras à eficiência e baixo custo alcançados por fatores de produção chineses. Em 1994, o volume de investimentos chegou a 6% do Produto Interno Bruto (PIB).

Outro fator que impulsionou o influxo de investimento estrangeiro foi a abertura de alguns setores voltados ao mercado interno.

Principais setores receptores de IED na China (%)

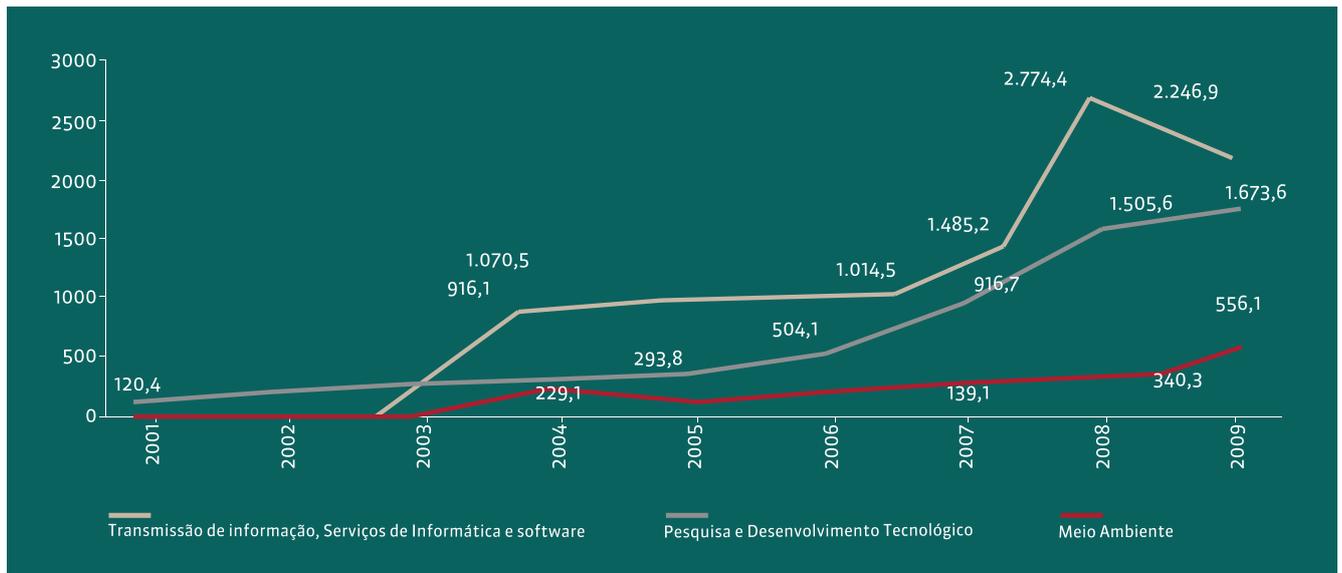


Fonte: NBS | Elaboração: CEBC

Em 2001, a China aderiu à Organização Mundial de Comércio (OMC) porém, sua acessão não impediu que o governo fizesse uso de mecanismos para orientar os investimentos no novo contexto econômico chinês. Um exemplo é o Catálogo Guia de Investimentos, que classifica os setores da economia nas categorias: encorajado, permitido, regulamentado ou proibido para o investimento estrangeiro. O interesse chinês estava, neste período, voltado para a redução dos gaps na capacidade de produção e na infraestrutura do país. A entrada das empresas estrangeiras estava condicionada à sociedade com um parceiro local, a fim de proporcionar um *catch-up* tecnológico por parte das companhias chinesas.

A partir de 2004, a China se constitui como um dos maiores receptores de investimentos do mundo e percebe-se o início de um fluxo de investimentos para o interior da China. As cidades costeiras passaram a incentivar o ingresso de capital estrangeiro em etapas de maior valor da cadeia produtiva, como a instalação de centros de pesquisa e desenvolvimento. Além disso, setores estratégicos para o governo central, como energias renováveis e novas fontes de energia, começaram a ser promovidos, levando a uma rápida expansão nos últimos anos.

Investimentos em novos setores na China (US\$ Milhões)

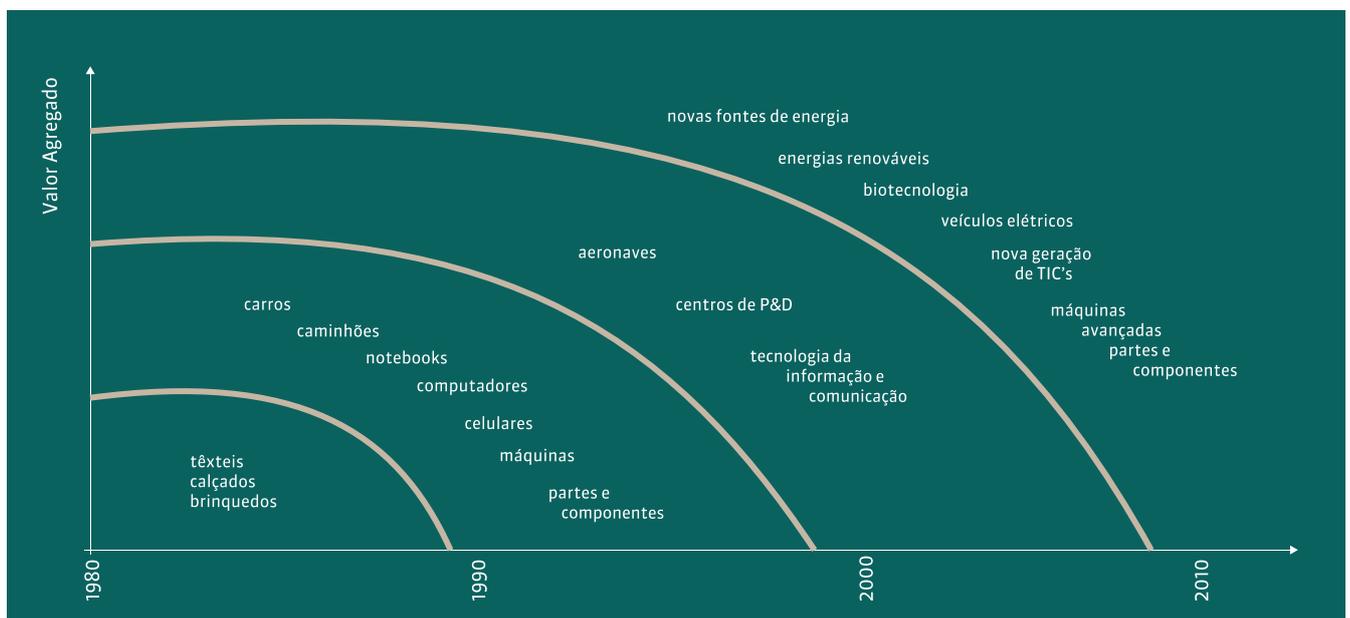


Fonte: NBS | Elaboração: CEBC

A China passou, então, por diferentes fases no que tange à atração de IED. Uma primeira onda foi destinada à manufatura de produtos de baixo valor agregado como têxteis, calçados e brinquedos. Já na década de 1990, o capital estrangeiro concentrou-se nas indústrias automobilística e de eletroeletrônicos. Nos anos 2000, novos investimentos no setor aeroespacial, tecnologia da informação (TI) e comunicação ingressaram no mercado chinês.

O novo Catálogo Guia de Investimentos, revisado em 2011, que apresenta os setores estratégicos recém-contemplados pelo 12º Plano Quinquenal, orienta a entrada de capital estrangeiro para formação de centros de pesquisa e desenvolvimento e para setores ligados à preservação do meio ambiente, como novas fontes de energia, energias renováveis, novos materiais e biotecnologia. Outros investimentos prioritários são sugeridos em máquinas e equipamentos de tecnologia avançada, bem como na próxima geração de TI.

Diferentes ondas de ingresso de investimentos estrangeiros



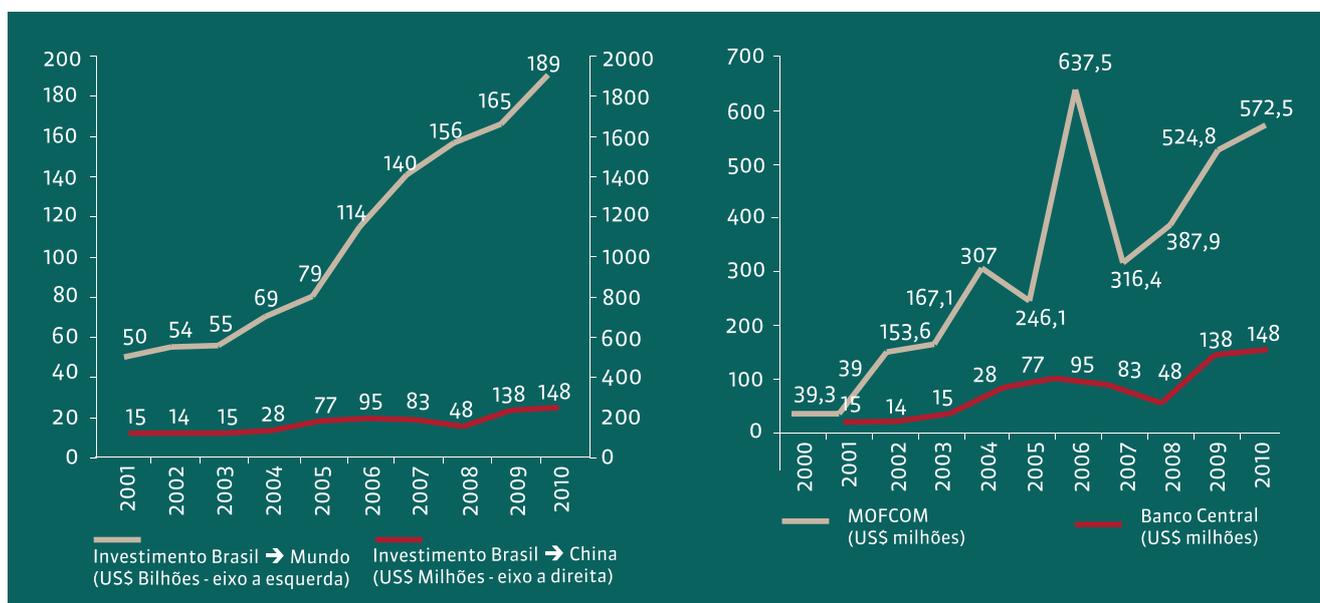
Fonte: Catálogos de Investimento: 1995, 2002, 2004, 2007, 2011, Naughton (2007), Brown (2008) | Elaboração: CEBC



PARTE 2 – A PRESENÇA DAS EMPRESAS BRASILEIRAS NA CHINA

Os investimentos brasileiros na China se mantiveram estagnados nos últimos dez anos. Dados do Ministério do Comércio da China (MOFCOM) indicam que, no período de 2000 a 2010, US\$ 572,5 milhões foram investidos por empresas brasileiras, representando apenas 0,04% do estoque de investimentos estrangeiros no país asiático.

Estoque de investimentos brasileiros na China de acordo com as fontes oficiais (US\$)



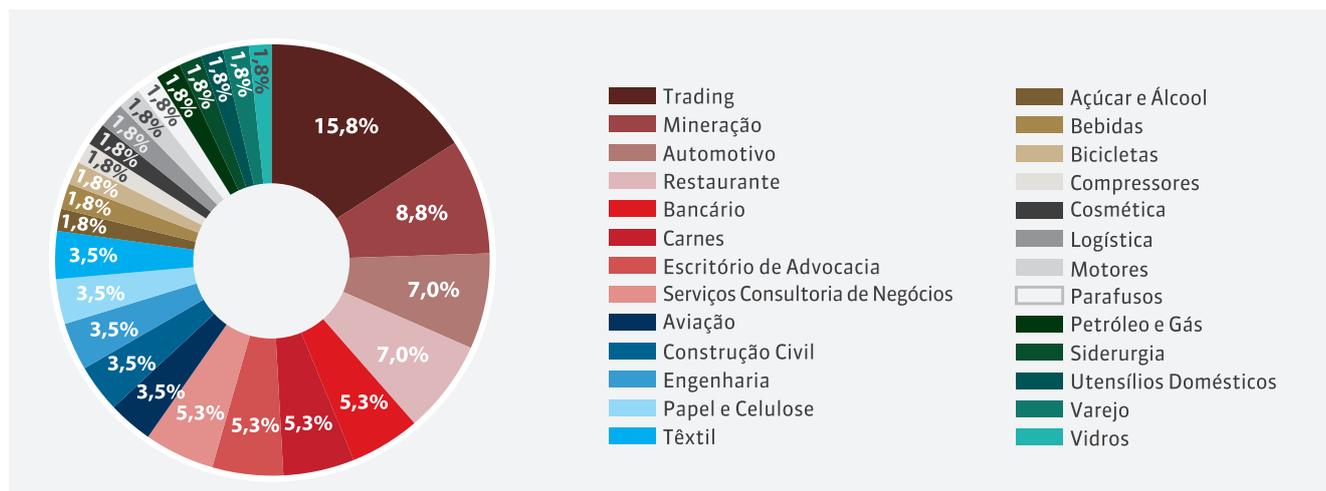
Fonte: Banco Central, MOFCOM, Elaboração: CEBC

É amplamente reconhecido por multinacionais do mundo todo que estar na China tornou-se essencial. Contudo, não se deve esperar dos investimentos brasileiros na China lógica econômica ou *timing* semelhantes ao fluxo de investimentos no sentido China-Brasil. Isto se deve, em parte, a uma certa inibição das empresas brasileiras frente às dificuldades de atender ao mercado doméstico chinês, em contraposição à atratividade do mercado brasileiro e, em alguma medida, à relativa facilidade de acesso ao mercado latino-americano. Recentemente, uma questão vem atraindo o interesse de diversos possíveis investidores: a necessidade premente de redução de custos para enfrentar a China na disputa pelo próprio mercado doméstico brasileiro.

Dado o limitado volume de investimentos brasileiros na China, o CEBC optou por focar este estudo na análise da presença e experiência das empresas brasileiras no mercado chinês. Valendo-se de informações levantadas junto a empresas associadas, embaixadas, fóruns de empresas e profissionais brasileiros, como o Foro Brasil e Profissionais Brasileiros na China (PBC), o Conselho chegou ao número de 57 empresas brasileiras presentes no mercado chinês. Dentre elas, prestadoras de serviço (50,9%); produtoras de manufaturas (28,1%), como Embraco, Embraer e Weg; e transformadoras de recursos naturais (21,0%) como BRF - Brasil Foods, Marfrig, Petrobras e Vale, entre outras.

Um ponto que merece destaque sobre os investimentos brasileiros é a diversidade de setores de atuação no mercado chinês, havendo empresas brasileiras de 26 diferentes segmentos.

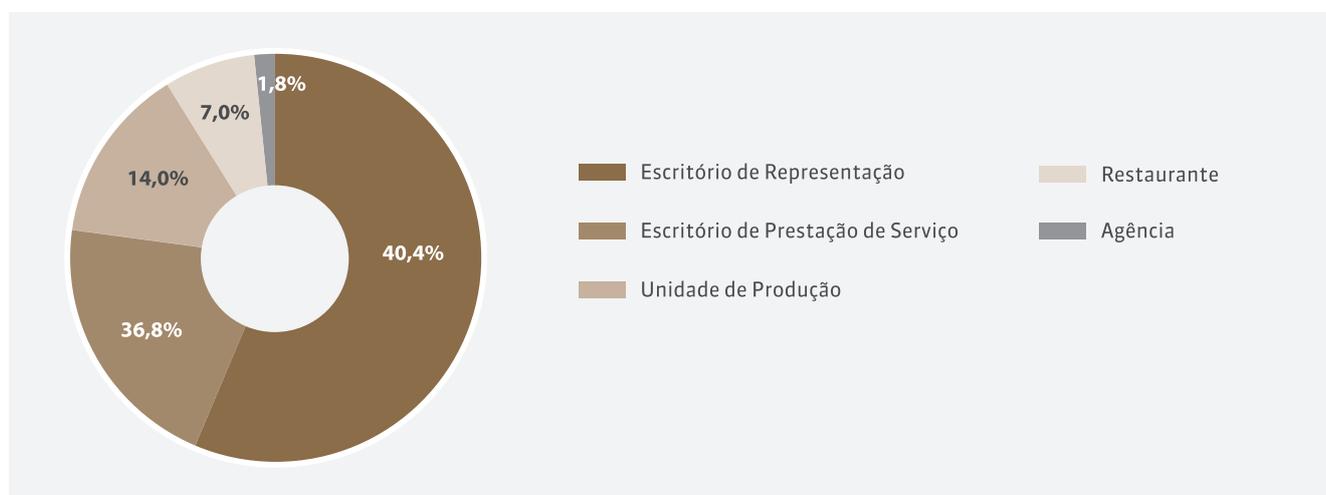
Segmentos de empresas presentes na China (% do total de empresas) ¹



Fonte: Lista consolidada | CEBC Elaboração: CEBC

Por mais diversificados que sejam os investimentos brasileiros na China, não existem ainda empresas brasileiras atuando em setores estratégicos apontados pelo governo chinês, como novas energias, energias renováveis, máquinas avançadas, nova geração de tecnologias da informação e comunicação. Dada a composição das empresas brasileiras na China, é natural que a principal forma de estabelecimento seja por meio de escritórios de representação e de prestação de serviço.

Forma de estabelecimento das empresas brasileiras (% do total de empresas)



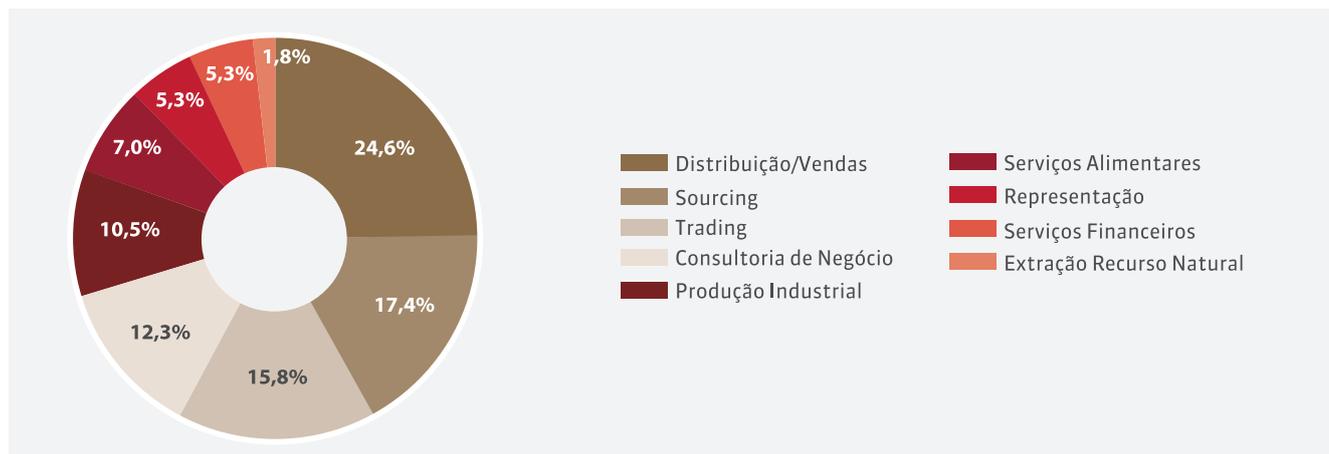
Fonte: Lista consolidada | CEBC Elaboração: CEBC

Mais de 70% das atividades de negócios exercidas pelas empresas brasileiras na China estão focadas em consultoria de negócios, *tradings*, distribuição/vendas e *sourcing* (compra de produtos ou componentes).

¹ Vale acrescentar que não foi possível obter dados referentes ao setor calçadista brasileiro na China. Sabe-se que um conjunto de pequenas e médias indústrias do setor migraram para o Sul da China. Contudo, é possível, dado às elevações nos custos de produção na região, que parte dessas empresas tenha se deslocado para outros países da Ásia.

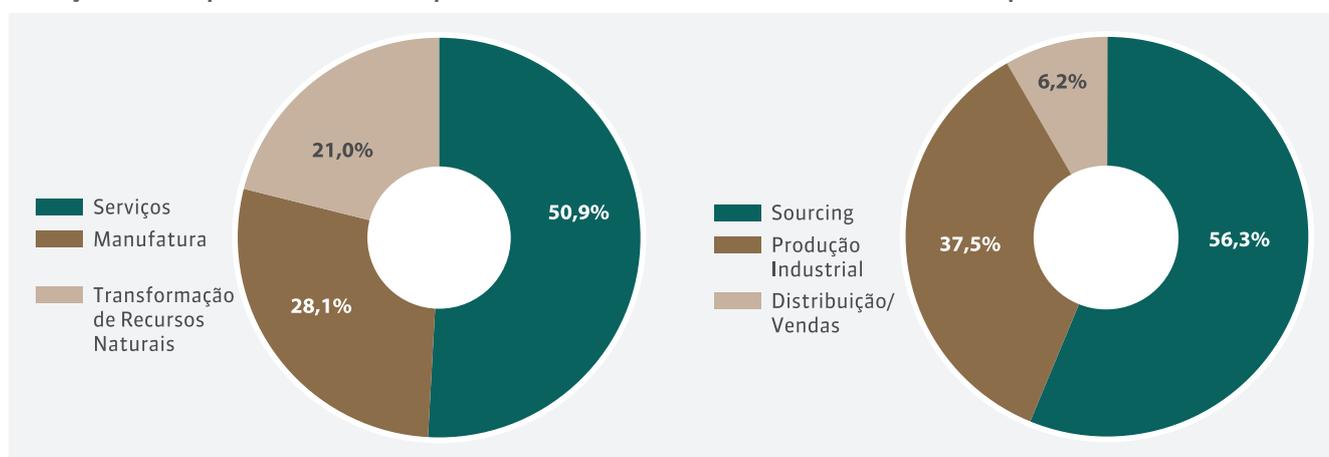


Atividades de negócios das empresas brasileiras (% do total de empresas)



Fonte: Lista consolidada | CEBC Elaboração: CEBC

Atuação das empresas brasileiras produtoras de manufaturas (% do total de empresas)

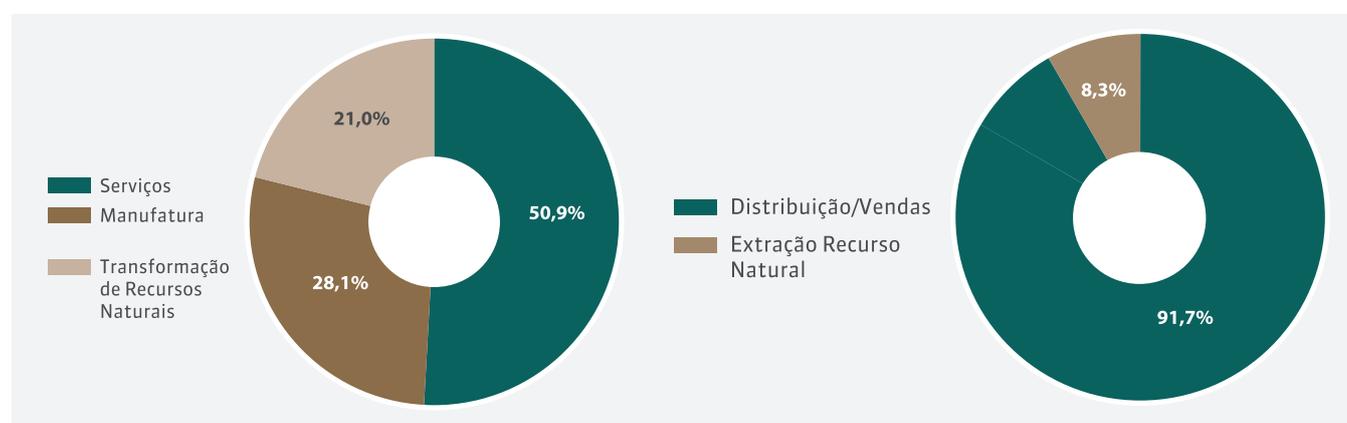


Fonte: Lista consolidada | CEBC Elaboração: CEBC

Entre as 17 empresas brasileiras produtoras de manufaturas na China, mais da metade realiza *sourcing* de produtos e componentes, elevando o volume de importações brasileiras do país asiático.

A respeito da atuação das empresas transformadoras de recursos naturais no mercado chinês, mais de 80% estão presentes na China para vender e distribuir seus produtos.

Atuação das empresas brasileiras transformadoras de recursos naturais (% do total de empresas)



Fonte: Lista consolidada | CEBC Elaboração: CEBC

Com relação à localização, as cidades da costa leste chinesa concentram a maior parte das empresas brasileiras, com Nantong figurando como a principal cidade receptora de manufaturas brasileiras.

PARTE 3 – A EXPERIÊNCIA DAS EMPRESAS BRASILEIRAS NA CHINA

Com o intuito de melhor compreender a experiência das empresas brasileiras, o Conselho realizou um conjunto de 12 entrevistas com executivos de empresas-chave que atuam em diferentes setores no país. A estrutura dos roteiros seguiu uma lógica semelhante de forma a permitir um entendimento, tanto quanto possível, nivelado sobre a forma de ingresso no país, operação e perspectivas para o mercado chinês, sempre visando identificar as principais barreiras enfrentadas pelas empresas brasileiras para sua permanência e expansão de suas atividades na China e as práticas de negócio adotadas pelos executivos para competir de forma eficaz no mercado chinês.

Com relação ao ingresso das empresas na China, foram observados os seguintes obstáculos:

- distância física e cultural entre o Brasil e o país asiático; o ambiente de negócios chinês é repleto de peculiaridades;
- falta de informação e conhecimento acumulados sobre como ingressar na China e lidar com as diversas instâncias do governo chinês;
- autorizações e aprovações do governo chinês para projetos em setores regulados;
- desalinhamento entre os objetivos estratégicos das empresas brasileiras e de seus parceiros chineses; e
- não reconhecimento de práticas adotadas internacionalmente pelo sistema judiciário, no que tange à questão da propriedade intelectual, que acaba por favorecer o lado chinês.

A fim de lidar com estes entraves, as empresas adotaram iniciativas, tais como:

- estabelecimento de uma rede de “guanxi”;
- associação com uma empresa chinesa;
- oferta de produtos intensivos em tecnologia, produtos próximos ou mesmo na fronteira tecnológica; e
- consulta a prestadores de serviço e órgãos governamentais como a embaixada, a Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos(APEX).



No que diz respeito às operações das empresas brasileiras na China, os principais empecilhos encontrados foram:

- formação de rede de fornecedores confiáveis;
- estabelecimento e manutenção de um canal de vendas para atendimento ao mercado local;
- limites impostos pelo governo chinês à comercialização direta, exigindo a participação das empresas locais e dificultando a criação de plataformas de exportação independentes;
- baixo nível de qualificação e instrução da mão de obra chinesa;
- alta rotatividade dos funcionários;
- nível de produção significativamente mais baixo dos parceiros chineses em relação ao das empresas brasileiras; e
- baixa quantidade de empresas brasileiras exercendo atividades de inovação e parcerias tecnológicas na China.

Para lidar com essas barreiras, as empresas brasileiras investiram em:

- formação de uma rede de fornecedores confiáveis, preferencialmente internacionais. Não havendo esta possibilidade, o fornecimento é realizado pelas empresas chinesas e a solução para evitar o risco de desrespeito à propriedade intelectual é a redução do volume de informações sobre as especificações dos produtos. Outra estratégia é o estabelecimento de contratos de longo prazo com os fornecedores locais com o auxílio do “guanxi”.
- estabelecimento de canais de vendas com a presença de uma liderança da empresa brasileira e construção de relações de longo prazo baseadas na confiança.
- oferta de produtos customizados e diferenciados, de qualidade e alta tecnologia, para ganhar espaço no mercado local.
- realização de uma intensa série de treinamentos com os funcionários locais, a fim de reduzir a defasagem de qualificação da mão de obra.
- diferenciais por meio de salários e benefícios, a fim de remediar, na medida do possível, a alta rotatividade no chão de fábrica. Além disso, gestores-chave da operação no Brasil são, em muitos casos, transferidos para a China, garantindo uma supervisão mais próxima por parte da matriz brasileira.
- implementação de mudanças no sistema de planejamento na China para equilibrar o desempenho das operações no Brasil e no país asiático.

Há uma forte assimetria entre os investimentos chineses no Brasil e os brasileiros na China. Estes últimos estão relativamente estagnados, com um estoque inferior a US\$ 1 bilhão, enquanto os investimentos chineses no Brasil são crescentes e estimados em US\$ 12,669 bilhões no ano de 2010. Com este cenário em vista, o CEBC solicitou às empresas entrevistadas que oferecessem sugestões para o incremento dos investimentos na China, dentre as quais cabe destacar:

- a necessidade de que o governo brasileiro não apenas eleja como também trate a China como uma prioridade.
- a efetiva mobilização de instituições governamentais no tratamento dos diferentes aspectos que permeiam os negócios com a China.
- a busca por maior isonomia nas regras e práticas que enquadram o investimento, dado que os chineses têm maior liberdade para investir no Brasil que os brasileiros na China.
- a urgência de uma estratégia e de uma política no plano bilateral para orientar a discussão entre empresas brasileiras, chinesas e o governo chinês.
- a necessidade de diálogo eficaz com o intuito de construir uma relação não só entre as empresas brasileiras e o governo chinês, mas também entre estas mesmas empresas e o governo brasileiro, de maneira a aumentar o alinhamento entre os setores público e privado. Disso se seguiria a formulação de um posicionamento coerente e de planos de ação eficazes para promoção dos investimentos brasileiros na China, atendendo aos interesses do país.
- maior coordenação entre as agências governamentais.



PARTE 4 – DESAFIOS ESTRATÉGICOS PARA OS INVESTIMENTOS BRASILEIROS NA CHINA

Dado o cenário da inserção brasileira na China e os desafios que se apresentam às empresas brasileiras, especialmente no âmbito dos investimentos mútuos que trazem uma nova dimensão para a relação bilateral, o CEBC realizou entrevistas com atores-chave do governo, tateando as possíveis zonas de interseção no que tange às principais questões levantadas pelas empresas brasileiras.

De acordo com as entrevistas, houve um progresso sem precedentes do ponto de vista qualitativo na relação entre os dois países, cuja causa reside na complementaridade entre as economias brasileira e chinesa. A China se tornou para o Brasil um ator protagonista e a dinâmica de sua economia passou a ter enorme relevância para a movimentação econômica brasileira.

Os investimentos chineses no Brasil aumentaram rapidamente em anos recentes e percebemos que sua orientação vem mudando. Se, em 2010, estavam voltados para a busca de recursos naturais, como minérios, petróleo e soja, em 2011, adquiriram características distintas, sendo o setor manufatureiro o responsável por atrair a maior parte do ingresso de capital chinês no Brasil.

O governo reconhece que os investimentos brasileiros na China podem ganhar maior significância e que o ingresso das empresas brasileiras deve ser tratado como uma questão relevante para a indústria nacional. No entanto, dado que o estabelecimento de empresas brasileiras no exterior implica na criação de empregos fora do país, há – por parte de algumas agências de governo – certo nível de cautela com estas iniciativas de promoção da internacionalização das empresas brasileiras.

As companhias brasileiras despertaram para a China tardiamente, quando comparadas a empresas de outros países. A baixa presença no país asiático está associada a um *timing* defasado de ingresso. Quando não era mais possível ignorar o mercado chinês, as empresas brasileiras encontraram um ambiente no qual, em diversos setores, as empresas americanas e europeias já haviam se estabelecido e as chinesas já se encontravam aptas a competir em igualdade.

Os desafios ao ingresso das empresas brasileiras na China vão além de restrições regulatórias e de questões relacionadas à política econômica. O elevado grau de integração das cadeias produtivas na Ásia, por exemplo, é um importante fator dificultador deste processo. Para superar esse obstáculo, as companhias brasileiras dependem de custos baixos, resultantes de tecnologias de produção apuradas em segmentos intensivos em escala (caso de partes, peças, componentes e outros insumos) ou de uma grande capacidade de estabelecer *ab initio* uma cadeia eficiente, sendo a entrante brasileira a integradora.

O governo reforça que tem atuado em conjunto com o governo chinês em questões relativas a aprovações e licenças e ressalta que há regras muito claras com relação ao ingresso dos investimentos estrangeiros na China. Cabe mencionar que, apesar de o governo chinês aceitar regras e limites impostos pelo Brasil, eventuais medidas discriminatórias impostas por nosso governo contra os interesses chineses podem desacelerar progressos em negociações feitas para o ingresso das empresas brasileiras na China.

A falta, até recentemente, de um banco brasileiro estabelecido na China para apoiar o financiamento das iniciativas de investimentos brasileiros foi outro aspecto levantado pelo governo como um limitador. Assim, a ida do Banco do Brasil para a China coloca-se como um importante marco na facilitação do ingresso de empresas nacionais no mercado chinês.

O governo entende que devem ser elaborados planos de ação específicos para os investimentos brasileiros na China e que esta área ainda carece de uma estratégia e uma política mais bem definidas. Contudo, deve-se levar em consideração que, no âmbito da relação bilateral, foi firmado, em 2010, o Plano de Ação Conjunta entre os governos dos dois países, com prazo até 2014. O Plano aponta setores como energia,

mineração e agrícola para investimentos recíprocos e prevê a formação de um grupo de trabalho, com vistas à troca de informações e cooperação também em termos de investimentos bilaterais e novas oportunidades.

Vale destacar que a coordenação entre agências do Governo responsáveis por diferentes etapas do processo de internacionalização das empresas brasileiras pode ser aprimorada. Devemos ressaltar que a China possui uma política deliberada de atração, filtro e qualificação do investimento estrangeiro. O primeiro grande desafio estratégico para expandir os investimentos brasileiros está em promover parcerias dentro do escopo de setores incentivados para o ingresso de capital estrangeiro na China, a saber:

1. nova geração de tecnologias da informação;
2. produtos que geram economia de energia e proteção ambiental;
3. energias limpas e renováveis;
4. bioagricultura;
5. máquinas e equipamentos de alta performance;
6. novas energias;
7. novos materiais e compósitos; e
8. veículos movidos a novas energias.

O governo chinês não tem interesse em atrair investimentos oportunistas, tampouco aqueles voltados a períodos relativamente curtos de *payback*, colocando um desafio adicional às empresas brasileiras: os investimentos precisam ser “pacientes”, ou seja, voltados para o médio e longo prazos.

Há, de fato, um conjunto de obstáculos para estabelecer uma base de produção e distribuição e acessar o mercado chinês. Por exemplo, utilizar a China como plataforma de exportação para terceiros países é possível, porém, cada vez mais, o governo chinês incentiva suas empresas a se posicionarem como integradoras e interlocutoras de clientes externos.

É interessante observar que o governo chinês entende como legítimas políticas e iniciativas de cunho nacionalista, seja no plano da defesa do mercado doméstico brasileiro, na regulação do investimento estrangeiro ou ainda no apoio às empresas nacionais, enquanto investidoras externas. Cabe a cada país se estruturar da melhor maneira possível e se posicionar de forma competente no tabuleiro econômico global. O Brasil – enquanto parceiro estratégico da China em questões de política internacional, seja no âmbito do G-20 ou dos BRICS – tem certo “crédito” político; contudo, é insuficiente para mover a política de atração de investimentos da China e enviesá-la a favor das empresas brasileiras.

O CEBC concluiu que há três iniciativas que dependem basicamente dos atores nacionais e que sinalizariam a prioridade dada pelo Brasil à relação entre os dois países.

Primeiro, elevar a visibilidade da relação no plano de governo, alocando mais recursos na formulação, desenho e execução de políticas, de maneira a refletir a real importância da China para o Brasil, atualmente e no futuro próximo.

Segundo, melhorar a coordenação inter-agências. É possível que o contraponto mais agudo entre a postura e as ações dos dois governos não se situe na competência ou eficácia de uma instituição específica, mas no limitado grau de coordenação entre elas.

Finalmente, o desenho de uma estratégia eficaz frente aos desafios e oportunidades interpostos pela ascensão da China, que dependerá de fomentar o debate, gerar conhecimento e mobilizar os recursos da sociedade, visando, em última instância, maior equilíbrio e sustentabilidade nas relações econômicas Brasil-China.



HIGHLIGHTS DAS ENTREVISTAS

EMPRESAS

BANCO DO BRASIL

“ Levamos quase cinco anos para entender de que forma poderíamos fazer negócios na China. Não foi um aprendizado fácil, principalmente para um banco latino-americano, uma vez que a cultura ocidental é completamente diferente da oriental. Além do fator cultural, naquele tempo, não havia uma profusão tão grande de empresas brasileiras na China.

Começamos pelo relacionamento com os bancos chineses. Uma primeira dificuldade foi o fato de que os bancos chineses não se engajam enquanto não houver um memorando de entendimento assinado. Usualmente, só assinamos memorandos de entendimento quando já temos um projeto determinado. Na China, no entanto, esse teve que ser o primeiro passo.

Como esta era a regra do jogo, o BB assinou memorandos com o maior número possível de bancos chineses e, assim, os negócios começaram a fluir bem. Aprendemos, com certa dificuldade, que o importante na China não é tanto o que o banco tem a oferecer e sim o “guanxi”.

“ Com relação à China, percebemos uma tendência de crescimento, que pode não ser de 10%, mas que chegará a 7% ou 8%, o que representa um crescimento bastante acentuado. De uns anos para cá, tem ocorrido na China a transferência da população rural para os centros urbanos.

Nesse contexto, há uma demanda crescente por alimentos contraposta a uma produção local menor. Esse cenário beneficia, de certa forma, a situação brasileira, que provavelmente seguirá focada em recursos naturais e agronegócios. Outro ponto importante é a crescente necessidade por minério brasileiro, em função da reconstrução da China. Um crescimento acentuado e uma dependência cada vez maior. A China é, hoje, o maior parceiro comercial do Brasil e esse grau de dependência tende a aumentar. Gradativamente, os EUA perderão relevância e a China se tornará cada vez mais proeminente.”

Admilson Monteiro Garcia – Diretor Executivo do Banco do Brasil

EMBRACO

“ A decisão de investimento da Embraco foi tomada quase que naturalmente, pois, já atuávamos no mercado chinês desde meados da década de 1980, exportando produtos para a China, via traders de Hong Kong, que facilitavam a nossa conexão com os clientes.

Com o decorrer dos anos, nossa posição no mercado chegou a um nível tal que, em 1995, aproveitamos uma oportunidade de associação com uma empresa local de compressores, pertencente ao governo de Pequim. Assim, começamos a suprir o mercado com produtos locais, mantendo, como até hoje, exportações de alguns produtos específicos do Brasil e da Eslováquia também.”

“ A empresa com a qual nos associamos já existia desde meados da década de 1980, mas, com o passar do tempo, foi perdendo sua capacidade competitiva por falta de atualização tecnológica. Eles viram na Embraco uma oportunidade para o aporte de tecnologia, inicialmente de produto e manufatura e, depois, de competências administrativas e gerenciais.”

“ Desde o início e até hoje, somos reconhecidos como líderes em tecnologia na China, como também é, felizmente, o caso no resto do mundo.”

Lainor Driessen – Vice-Presidente de Operações, Gestão e Sustentabilidade da Embraco

COMEXPORT

“ Nós temos um histórico na China bem mais antigo do que a grande maioria das empresas brasileiras. No começo da década de 80, tínhamos a missão de escoar, via exportação, volumes muito grandes de matérias-primas têxteis que eram produzidas por algumas multinacionais instaladas no Brasil. O mercado brasileiro era ainda relativamente imaturo para o consumo dessas fibras, resultando na sobra de uma quantidade significativa de material nos períodos anticíclicos de consumo. Percebemos que não poderíamos vender este produto para qualquer país de maneira spot, ou seja, em um período curto do ano, volumes muito grandes - exceto para países com consumo muito expressivo. Foi neste momento que surgiu a China como alternativa para essa exportação.

Em 2004, houve a famosa viagem do Presidente Lula à China e no day after da viagem, ocorreu um fenômeno interessante: o Brasil descobriu a China. Assim, havia uma quantidade enorme de empresários dos setores mais diversos possíveis procurando fazer negócios com a China. Eles se dirigiam aos consulados e escritórios comerciais que o Brasil mantinha naquela ocasião - havia muito poucas empresas brasileiras sediadas lá. Decidimos, então, tentar absorver um pouco daquela nova demanda que chegava ao país.”

“ A grande maioria dos itens que trazemos para o Brasil é desenvolvida aqui e produzida na China. Compramos espaços produtivos ou arrendamos pequenas indústrias. Então, a Comexport produz; controla a produção; faz o embarque; traz para o Brasil; e distribui ou entrega para o cliente específico.”

“ A cada ano que passa, ou mesmo a cada mês, assistimos aos chineses se tornarem mais competitivos, agressivos e menos burocráticos no que diz respeito à exportação de seus produtos. A China possui hoje toda a infraestrutura, a capacitação e a inteligência para exportar. O país se tornou um nicho exportador e é simplesmente impressionante como conseguiram chegar a um nível de excelência. A competitividade de fato não é só na produção, mas na operação e na logística.”

Roberto Milani – Vice-Presidente da Comexport

FELSBERG E ASSOCIADOS

“ Não é viável negociar com as empresas chinesas do mesmo modo que negociamos com as empresas de outros países, ou seja, deixando “ao sabor do mercado”. É preciso fixar uma estratégia, ter objetivos claros e negociá-los.

Ou seja, creio que as empresas brasileiras ficam em desvantagem quando vão à China desassistidas do Governo. Descobrir a China deve fazer parte de um projeto de relacionamento do país. Dessa forma, tem sido importante a atuação do Conselho Empresarial Brasil-China ao estreitar o diálogo sobre a posição de empresas e do Governo e sobre seus interesses comerciais e de negócios.

Uma estratégia mais abrangente, que realmente levasse em conta os interesses nacionais e das empresas brasileiras que desejam expandir seus negócios para a China, funcionaria bem. Isso é necessário, uma vez que os países não têm os mesmos interesses.”

Thomas Felsberg – Sócio-Fundador da Felsberg e Associados



PETROBRAS

“ A Petrobras estabeleceu seu escritório na China em maio de 2004. Este foi o resultado da “descoberta” da China pela companhia naquele ano. Percebemos que o país era um grande consumidor de energia, em especial, o petróleo. Na época, a China era o terceiro maior comprador de petróleo do mundo. Hoje, é o segundo, estando atrás apenas dos EUA. Percebemos, então, que não poderíamos mais ignorá-la. Fizemos o lançamento do escritório em Pequim com a presença do Presidente Lula.”

“ Desde que a Petrobras decidiu inaugurar o escritório de representação em Pequim para prospectar possíveis oportunidades de negócio naquele mercado, as vendas de petróleo da companhia para a China aumentaram significativamente. Hoje, ela representa um dos principais destinos de nossas vendas de petróleo nacional. Primeiramente, buscamos entender o país, em especial as relações empresariais: que companhias compram e quais não compram; como é a relação com o governo, entre outros fatores. Esse foi um processo de aprendizado muito importante. Começamos a vender em 2005 e, desde então, nossa presença cresceu concretamente. Em 2005, vendemos US\$ 300 milhões e, no ano passado, fechamos o ano com um volume de vendas de US\$ 4,6 bilhões.”

“ Na China, por lei, só cinco empresas, que são grandes estatais, têm autorização de importar petróleo. Tivemos de realizar um trabalho de garimpo para descobrir quem são as pessoas-chave nas empresas, comandando as decisões de compra de petróleo. A China compra quatro milhões de barris de petróleo por dia, mas, se não houver contato pessoal, não é possível concretizar a venda. Podemos contar com o apoio da Embaixada, até mesmo do Presidente, mas se a pessoa-chave do comprador não confiar em você, nenhum barril de óleo será vendido na China. Demoramos um ano para conseguir esse acesso até fecharmos nosso primeiro contrato.”

Marcelo Castilho – Gerente Geral do Escritório da Petrobras na China

SERTRADING

“ Encontramos, no início de 2006, um nicho de mercado para justificar a presença na China: o mercado de eletroeletrônicos. Abrimos um escritório de representação comercial em Shenzhen, no sul da China continental, ao lado de Hong Kong. Esta região é considerada um polo científico tecnológico com alta concentração de empresas da área de eletroeletrônicos e telecomunicações. Visitamos mais de cem indústrias; estabelecemos algumas parcerias; criamos uma marca; conseguimos um distribuidor do Brasil; e passamos a operar como intermediários, desenvolvendo produtos e trazendo-os para o Brasil, sempre com foco no setor de eletroeletrônicos. Esse trabalho inicial foi muito bom e essencialmente focado no desenvolvimento de fornecedores e produtos, sem nenhuma participação governamental.”

“ Estamos apostando muito na China. Nosso foco é estreitar a relação sino-brasileira de negócios. Para isso, estamos formando um time para identificar e desenvolver novos tipos de representações de distribuição no Brasil. Já o outro caminho é a exportação. Além disso, estamos investindo para ampliar o conhecimento de nosso pessoal sobre a China.”

Alfredo de Goeve – Presidente da Sertrading

SUZANO

“ O mercado chinês para celulose é o primeiro mercado do mundo e nós temos como política comercial não vender através de tradings. Então, assim como temos presenças diretas na Europa e nos EUA, optamos por abrir um escritório na China. Nós temos representações comerciais no mundo inteiro e atendemos aos nossos clientes de maneira direta. Vale destacar que ter um canal direto na China é de importância primordial, pois, lá as relações tendem a ser muito personalizadas. Contrariamente ao que muitos pensam, o mercado chinês não possui características de um mercado atacado, onde se compra sem conhecer o cliente, mesmo no caso de commodities. Devemos ter um cuidado muito especial com nossa relação com os clientes chineses.

A Suzano possui um escritório de representação na China, com aproximadamente 11 pessoas, e que tende a crescer. Lá não fazemos somente a venda de celulose, mas também realizamos o sourcing de matérias-primas. Temos uma operação de pesquisa, independente desse escritório - uma companhia que a Suzano comprou em 2010, chamada FuturaGene, que está montando um laboratório bastante completo.”

“ A tendência na China é de crescimento. O país, um de nossos mercados-alvo, é o que mais investe em produção de papel e tem projetos de crescimento bastante ambiciosos – serão aproximadamente 5 milhões de toneladas de papel produzidas nos próximos 20 meses.

Em nosso escritório na China trabalhamos com profissionais chineses, pois, acreditamos que o executivo local fluente em Mandarim é de grande importância na interlocução com os clientes. Realizamos, ainda, intercâmbios executivos entre a China e o Brasil, trazendo executivos chineses para treinar em nosso país e levando os brasileiros para serem capacitados na China. Buscamos, com isso, um aprofundamento de nossas relações comerciais e um entendimento maior do mercado chinês.

Até o presente momento, não temos sentido significativas dificuldades em nosso negócio com a China. Pelo contrário, sentimos uma grande facilidade para fazer negócios com eles.”

Alexandre Yambanis – Diretor da Unidade de Negócios Celulose da Suzano

WEG

“ Em 2004, fizemos uma pesquisa para avaliar as oportunidades no mercado asiático e definir onde deveríamos estabelecer um local de produção. A WEG precisava de uma planta local, uma vez que os atendimentos realizados a partir do Brasil envolviam custos de logística e tempo de transferência muito elevados. Em 2004, após pesquisa junto a milhares de fabricantes chineses, escolhemos a municipalidade de Nantong, na província de Jiangsu. O governo da província ofereceu à WEG a compra de uma empresa estatal local, incluindo todos os seus ativos. A fábrica de Nantong possuía uma área construída de cerca de 30 mil m² e terreno de aproximadamente 67 mil m². Neste tempo, o governo preparava a venda de muitas empresas estatais – algumas são ainda hoje chinesas, mas não mais de controle público, enquanto outras foram oferecidas a empresas estrangeiras, como a WEG. Nosso caso é um exemplo de como o governo chinês busca alternativas para aqueles que desejam investir no país.”

“ O governo é dedicado à busca de oportunidades em nível global, mapeando o interesse de empresas e de outros governos em realizar investimentos na China. No país asiático essa relação é fundamental. Desde o início, na fase de implantação da fábrica, a relação entre a empresa e o governo é muito positiva, para que se construam as bases para futuras oportunidades de crescimento.”

“ O “guanxi” é puro relacionamento, baseado em éticas e princípios de confiança mútua entre pessoas. Não há nada por trás disso que seja antiético. Ele se baseia apenas na confiança. É uma relação em que diretores e clientes falam sobre estratégias, crescimento e oportunidades de maneira aberta e sincera. Se o cliente, que está do outro lado da mesa, sente que a empresa transmite confiança, o negócio vai em frente; e o contrário também acontece. Não há nada além disso. Trata-se da conquista de confiança nos níveis mais altos.”

“ Em reuniões de negócios, trata-se um pouco de assuntos comerciais, mas o principal são generalidades e assuntos pessoais. É um ritual muito interessante. Há protocolos: uma forma de falar e uma celebração. O “ganbei” (brinde) é algo fundamental para os chineses como forma de agradecimento. É um



sinal de que há confiança.”

“ Se não tivéssemos um bom relacionamento estabelecido, certamente, haveria dificuldade. Felizmente, o “guanxi” nos auxilia nesse aspecto, como, por exemplo, na agilidade em conseguir certas licenças. É fundamental que se tenha o “guanxi”. Essa relação de confiança é construída com o tempo.”

“ Em nosso plano estratégico, Nantong deve se tornar um grande polo industrial daquele mercado. Temos um plano de crescimento e, nos próximos sete anos, esperamos multiplicar em cinco vezes nosso tamanho de hoje. Não faremos isso apenas por meio do crescimento orgânico. Com essa velocidade, teremos que crescer também por aquisições. Observando os últimos seis anos, estamos investindo muita energia, confiantes no crescimento.”

Siegfried Kreutzfeld – Diretor Superintendente da WEG Motores

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI

“ Hoje em dia, qualquer empresa que queira desenvolver uma estratégia de sobrevivência deve considerar a China em suas análises, realizar um diagnóstico das cadeias já existentes e buscar formas de se diferenciar neste cenário. Por exemplo, se a empresa optar pela automação especializada, suas chances de sucesso crescem. Enquanto se decidir por produzir um sistema genérico, certamente, experimentará perdas para os chineses. A competição em igualdade de forças com produtos chineses é agravada por todas as questões de custos relativas ao Brasil, que não existem na China, como custo de mão de obra, tributos e taxa de câmbio.

Assim, para enfrentar essa questão, primeiro devemos entender a China, investindo em conhecimento. Nesse sentido, o Conselho tem um papel importante. Devemos estudar sua lógica de operação, para onde está indo e quais os dilemas que sua economia enfrentará.”

“ Além disso, precisamos pensar em nossa competitividade global. Há uma enorme dificuldade em mudar alguns fatores no Brasil, como carga tributária e encargos sociais. Contudo, no médio prazo, temos de avançar nas questões de infraestrutura, aprimorando, assim, nossa capacidade de competir internacionalmente. Há projetos privados importantes nesse contexto. Nossa conexão com a China, por exemplo, é feita via oceano Atlântico e não pelo Pacífico e assim será, possivelmente, no futuro, a opção mais eficiente. Então, se investirmos em projetos de hidrovias e conexões rodoviárias e ferroviárias propostas para a região Norte do Brasil, conseguiremos uma redução de custo de cerca de 25% para Xangai. Estes projetos estão identificados em um estudo da CNI, que lista os investimentos, as taxas de retornos (algumas entre 3 e 5 anos) que poderiam reduzir, de forma expressiva, os custos de colocação de produtos na China.

Além disso, precisamos estar alinhados ao processo de abertura do mercado chinês. E, neste ponto, parece que os ganhos mais fortes, no curto prazo, ainda estão associados ao agronegócio. Houve um avanço no ano passado com relação à carne suína, mas acredito que o Brasil deveria tratar

com maior seriedade sua agenda de negociações fitossanitárias, como forma de abrir mercado para seus produtos. Considero que teríamos bons retornos sobre esse tipo de medidas. Para isso, entretanto, seria importante dotar a área de uma equipe dedicada para resolver os problemas existentes e submetê-la a metas claras de alcance de resultados, provendo recursos necessários para o alcance dos objetivos.”

José Augusto Coelho Fernandes – Diretor de Políticas e Estratégia da CNI

um regime jurídico demasiado diferente, uma forma de organização do setor industrial específica e regulamentos muito distintos.”

“ Outro ponto que pode ser levantado é a perda por parte do Brasil da primeira onda de ingresso dos investimentos estrangeiros na China. Quando as empresas brasileiras decidiram entrar no mercado chinês já encontraram lá milhares de multinacionais - todas as grandes empresas do mundo estão representadas na China. Além disso, encontraram as empresas chinesas evoluindo e tornando-se competitivas.”

Clodoaldo Hugueneu – Embaixador do Brasil na China

EMBAIXADA DO BRASIL NA CHINA

“ O crescimento da relação comercial entre o Brasil e a China nos últimos anos foi de tal ordem que se pode aplicar o princípio da dialética: a quantidade muda a qualidade. Um crescimento espetacular em um período tão curto de tempo fez com que a China se tornasse o maior parceiro comercial do Brasil.”

“ O futuro da relação depende de como vamos conseguir manejar esse momento atual, encontrar soluções e equacionar os problemas. Medidas protecionistas podem ser necessárias, contudo, serão meros paliativos se não vierem acompanhadas de programas para promover a competitividade. Temos uma boa relação com os chineses e não devemos deixá-la deteriorar. Enquanto os chineses buscam retaliações contra americanos e europeus, até agora, têm mantido um comportamento diferente com o Brasil.”

“ Considero que a complementaridade se manterá. A China está transitando cada vez mais para demandar produtos sofisticados e serviços. Sendo assim, devemos estar alertas para esta mudança no padrão de consumo chinês, com o intuito de aproveitar as novas janelas de oportunidade que a transição econômica possibilitará.”

“ Uma das especificidades chinesas é o fato de que o projeto de investimento demanda um grande esforço, bem como uma sequência de viagens e contatos com parceiros locais. O processo é cansativo e até mesmo desestimulante. A empresa brasileira está ingressando em um país muito distante, com

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO - MDIC

“ Houve um grande primeiro momento de ingresso das empresas brasileiras na China, que está relacionado à segunda metade da década de 90 e vai até 2005/2006. Nesta época, empresas como Embraco, Vale, WEG e Embraer investiram no mercado chinês. Nossas empresas aproveitaram o momento de grande crescimento econômico da China, com taxas superiores a 10%, para entrar no país asiático.

Já o que estamos vendo atualmente pode ser considerado como um segundo momento de ingresso das empresas brasileiras. Por exemplo: quando empresas brasileiras abrem franquias na China ou quando formam uma estratégia de distribuição no mercado chinês. Outro exemplo seria o setor financeiro brasileiro que, através da BM&F, começa a se aproximar da China. E, por fim, em setores de maior tecnologia, com a Embrapa estudando a possibilidade de abrir laboratórios no mercado chinês.

O Brasil tem um grau de complementaridade com a China relativamente grande, praticamente 50% do que o Brasil exporta a China importa, em termos de produtos. Esse é um percentual importante, se tratando do mercado que cresceu e que quase dobrou de tamanho de 2005 para 2010. Em 2010, a importação chinesa foi de mais de 1 trilhão, quase 1



trilhão e 400 bilhões de dólares.

Então, dado esse grau de complementaridade, o Brasil tem um potencial para entrar em outros setores de maneira mais forte, seja investindo na fabricação no mercado local, seja tendo ações de promoção de imagem, ações vinculadas a estratégias de distribuição na China. Há vários setores onde o Brasil tem potencial para uma ação mais forte no mercado chinês.”

“ Nós já realizamos um estudo com dados que mostram, por exemplo, que temos oportunidades nos setores de alimentos, bebidas e agronegócio, casa e construção, máquinas e equipamentos. Apesar de acharmos que não conseguimos competir, temos espaço para trabalhar. Por exemplo, todo complexo de moda e equipamentos médicos odontológicos. Então nós temos espaço para entrar na China. É claro que estamos vivendo um momento de muito crescimento no Brasil e, obviamente, os empresários preocupam-se muito mais em atender o mercado doméstico do que exportar, mas estamos tentando estimular os empresários. Vemos que a estratégia tem que ser em dois níveis: precisamos cuidar do mercado doméstico, porém, precisamos ser competitivos lá fora também. E quando falamos de competição fora do Brasil, é certo que precisamos olhar a China.”

Ricardo Schaefer – Secretário-Executivo Adjunto do MDIC

Introdução

CONTEXTO E OBJETIVOS DA PESQUISA

Claudio Frischtak - Consultor do CEBC

André Soares - Coordenador de Pesquisa e Análise do CEBC

A presente publicação é a segunda de uma série que integra o programa de pesquisas desenvolvido pelo Conselho Empresarial Brasil-China (CEBC), cujo principal objetivo é trazer à discussão questões de relevância para a formulação de políticas e estratégias no âmbito do relacionamento Brasil-China, seja por parte de empresas ou de órgãos de governo.

Os temas abordados nestes estudos constituem um levantamento preliminar com o objetivo de chamar a atenção para fatos novos ou possíveis tendências. As observações feitas poderão ser posteriormente aprofundadas com maior fôlego e recursos por instituições de pesquisa, empresas e *think tanks*.

O primeiro tema desenvolvido pelo CEBC foi o salto no volume de investimentos anunciados, em 2010, por empresas chinesas interessadas em ingressar

no Brasil. Em maio de 2011, foi lançada pelo CEBC a pesquisa intitulada “Investimentos Chineses no Brasil: uma nova fase na relação bilateral”.

A pesquisa buscou chamar a atenção para o surgimento de uma nova fase na relação entre Brasil e China. Como vem sendo amplamente divulgado, a China é o maior parceiro comercial do Brasil desde 2009 e a relação comercial com o país asiático vem se intensificando. Em 2011, a China foi responsável por 40% do saldo da balança comercial brasileira.

No ano de 2010, a presença da China como um grande investidor no país configurou-se como um fator diferencial para a economia brasileira. Os investimentos chineses no Brasil tornaram-se um novo e relevante componente da relação bilateral, sobre o qual o CEBC debruçou-se a fim de compreender algumas de suas peculiaridades e desdobramentos observados.

O CEBC buscou estimar o volume de investimentos chineses em 2010 e caracterizar o interesse chinês no Brasil. Como principais resultados da pesquisa, o CEBC



estimou um volume de investimentos de US\$ 12,669 bilhões naquele ano, com dois padrões predominantes de ingresso.

Primeiro, a China vem consolidando, há alguns anos, uma base internacional de fornecimento de matérias-primas, a partir da Austrália, Indonésia e países da África, tendo em vista uma demanda explosiva por recursos naturais. A nova fase se caracteriza, em parte, pela inclusão do Brasil nesta base internacional de fornecimento destes recursos.

Segundo, os investimentos chineses de distintos portes vêm se multiplicando na esfera das manufaturas com a recente dinamização do mercado consumidor brasileiro — destacando-se o ingresso das montadoras chinesas no setor automobilístico brasileiro.

Em continuidade ao trabalho realizado em 2010, o Conselho manteve, em 2011, o monitoramento dos anúncios dos projetos de investimentos chineses no Brasil. Neste ano, as empresas chinesas anunciaram um volume de investimentos estimados em US\$ 10,890 bilhões. As características dos investimentos reforçaram o segundo padrão apresentado em 2010 – mais da metade dos 19 projetos anunciados foi destinada a manufaturas, a exemplo dos setores automobilístico e eletroeletrônicos.

Após o término da pesquisa sobre os investimentos chineses no Brasil, o CEBC direcionou seus esforços para outro tema de relevância especial para uma compreensão mais aprofundada do relacionamento bilateral – a presença das empresas brasileiras na China.

Parte fundamental deste trabalho concentrou-se na realização de entrevistas com altos executivos de grandes empresas brasileiras atuantes na China. Foram ao todo 12 entrevistas, a partir das quais

foi possível levantar um quadro bastante singular da entrada e permanência de empresas brasileiras naquele mercado.

Em contraste com o expressivo interesse e participação das empresas chinesas no Brasil, confirmados pelo salto nos anúncios de investimentos entre 2009 e 2010, a presença das empresas brasileiras na China ainda é tímida e permaneceu estagnada nos últimos anos. Como o leitor poderá observar, no entanto, esta presença é consideravelmente diversificada em termos de segmentos.

Este estudo buscou levantar os pontos críticos da atuação das empresas brasileiras em seus respectivos mercados. Foram abordadas questões como as dificuldades de ingresso, a importância do relacionamento com o governo e empresas chinesas, e certas idiosincrasias da operação em território chinês. Por fim, a pesquisa disserta sobre o que seriam os principais desafios estratégicos para ampliar o fluxo de investimentos brasileiros para a China e garantir que ambos os países convirjam para ambientes de investimento menos assimétricos.

ESTRUTURA DO TEXTO

O presente texto está dividido em quatro partes. A primeira busca informar o leitor sobre o quadro de políticas que orienta os investimentos estrangeiros na China e no qual as empresas brasileiras estão inseridas. Ênfase foi dada ao processo de abertura do país para o capital estrangeiro, aos principais setores que recebem investimentos, bem como aos comentários sobre o ingresso de empresas de outros países no mercado chinês. Um dos pontos críticos levantados na pesquisa indica que a China vem recebendo, ao longo dos últimos anos, as principais empresas do mundo em diferentes setores de atuação. Isso implica em dizer que, cada vez mais, mudanças na fronteira de competitividade mundial serão definidas na China, tornando necessária a presença das empresas brasileiras interessadas em aprender sobre o mercado chinês mas, sobretudo, sobre o mercado global.

Na segunda parte do trabalho são apresentados o volume de investimentos acumulado nos últimos anos e uma análise da atuação das empresas brasileiras no mercado chinês. O leitor encontrará as principais características do conjunto de empresas brasileiras que hoje se encontram na China. Com base no estudo do que é considerado o estado da arte da literatura sobre investimentos, foram realizadas análises que apontam as motivações, forma de estabelecimento, localização das empresas e principais atividades de negócios no mercado chinês.

Em função de um volume limitado de investimentos brasileiros na China ao longo dos últimos anos, esta pesquisa partiu da hipótese de que certas barreiras enfrentadas pelas empresas — dentre elas as diferenças culturais na forma de realizar negócios e o *gap* de informações sobre como atuar no mercado chinês — dificultam a maior presença das empresas brasileiras no país asiático.

Com o intuito de suprir a falta de informações sobre a experiência das empresas brasileiras na China, o Conselho realizou um conjunto de 12 entrevistas com empresas-chave que atuam em diferentes setores no país. A terceira parte da pesquisa consolida o conjunto dessas experiências, buscando identificar as principais barreiras enfrentadas pelas empresas brasileiras para sua permanência na China e como estas foram superadas.

A quarta e última parte deste estudo aborda os desafios estratégicos, não somente das empresas, mas também do governo brasileiro, no que se refere aos investimentos na China. Nesta etapa, são apresentados os resultados de entrevistas com instituições do governo brasileiro, que buscaram desenhar possíveis caminhos para a ampliação da presença das empresas brasileiras no país.



1. Investimentos Estrangeiros na China – Histórico e Perfil

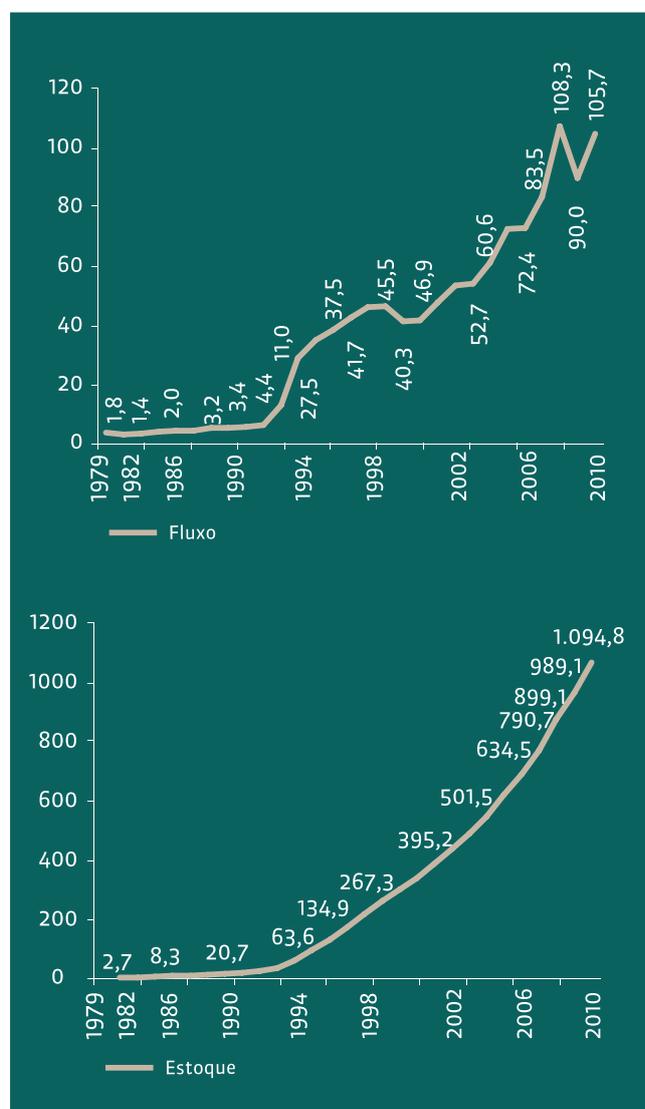
A CHINA COMO RECEPTORA DE INVESTIMENTO ESTRANGEIRO DIRETO

O ingresso de investimento estrangeiro direto (IED) na China foi autorizado em 1978 e consistiu um dos principais pontos da política de abertura econômica promovida pelo governo de Deng Xiaoping. A síntese das diretrizes para a entrada dos investimentos pode ser observada neste artigo de Deng:

“Nós aceitamos o investimento estrangeiro e técnicas avançadas. Será que estes vão prejudicar o nosso socialismo? Não é provável, porque o setor socialista é a base da nossa economia. Nossa base econômica socialista é tão grande que pode absorver dezenas e centenas de bilhões de dólares de fundos estrangeiros sem ser abalada. O investimento estrangeiro, sem dúvida, deve servir como um complemento importante na construção do socialismo em nosso país. E como as coisas estão agora, este suplemento é indispensável. Naturalmente, alguns problemas irão surgir. Mas o seu impacto negativo será muito menos significativo do que o uso positivo que podemos tirar dos investimentos estrangeiros para acelerar o nosso desenvolvimento.”²

Naquela época, além da grande escassez de capital, o país contava com uma indústria ineficiente, composta por empresas estatais com déficits tecnológicos e capacidade de produção limitada. Frente a esse cenário, o governo chinês buscou se utilizar dos investimentos estrangeiros como uma das formas de contornar os entraves ao desenvolvimento econômico do país. O resultado foi um aumento acentuado no fluxo de investimentos, de forma marcante a partir da década de 1990. (Gráfico 1)

Gráfico 1 - Fluxo e estoque de IED na China - 1979-2011 (US\$ Bilhões)



Fonte: China FDI

Elaboração: CEBC

² DENG, X. 'Building Socialism with a Specifically Chinese Character.' in *The People's Daily*. Beijing, 1984. Tradução do autor. O original em inglês lê: "We welcome foreign investment and advanced techniques. Will they undermine our socialism? Not likely, because the socialist sector is the mainstay of our economy. Our socialist economic base is so huge that it can absorb tens and hundreds of billions of dollars' worth of foreign funds without being shaken. Foreign investment will doubtless serve as a major supplement in the building of socialism in our country. And as things stand now, that supplement is indispensable. Naturally, some problems will arise in the wake of foreign investment. But its negative impact will be far less significant than the positive use we can make of it to accelerate our development. It may entail a slight risk, but not much."

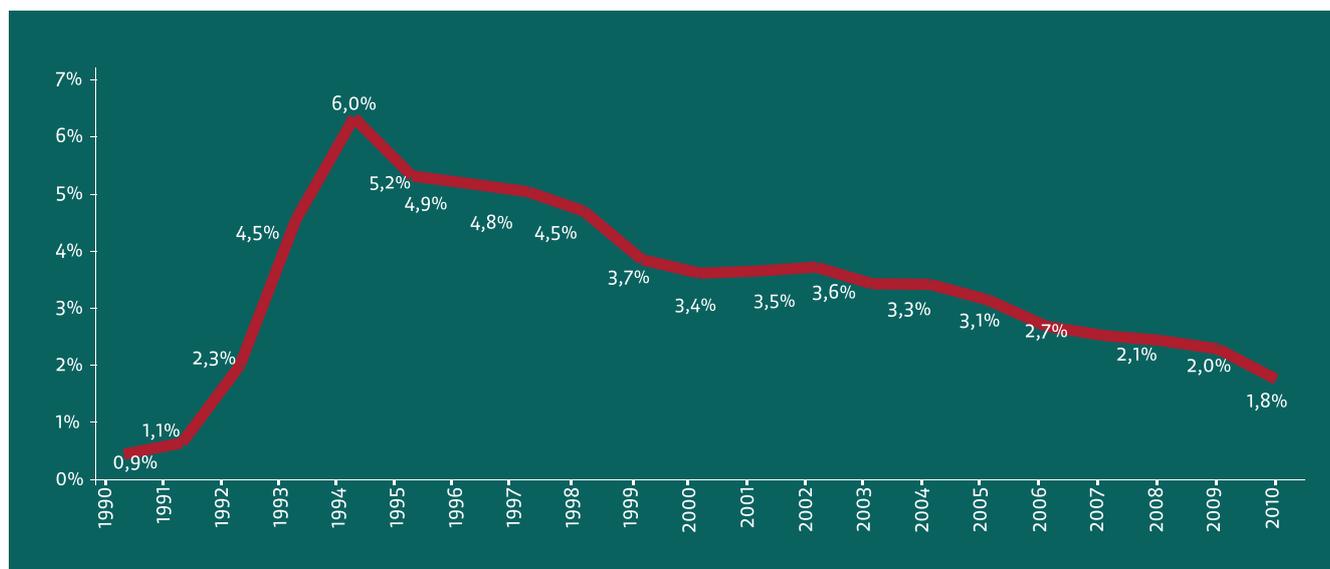
Na década de 1980, o governo buscou implementar políticas e promover mudanças institucionais cautelosas, direcionadas à ampliação do ingresso do capital estrangeiro. Assim, foram criadas as Zonas Econômicas Especiais (ZEE), regiões nas quais os investimentos seriam encorajados por preferências fiscais, procedimentos burocráticos simplificados e, principalmente, por incentivos alfandegários, como a importação de partes e componentes isentos de taxas. Em 1980, foram criadas quatro zonas especiais nas regiões de Shenzhen, Zhuhai e Shantou, na província de Guangdong; e Xiamen, na província de Fujian. Essas zonas serviram como experimentos para o ingresso de investimentos e constituíram a primeira base para a formação de uma economia voltada para a exportação.

Os investimentos estrangeiros tiveram papel central no modelo de desenvolvimento da economia baseada em exportações. A falta de capital, tecnologia, canais de distribuição e marcas dificultava o aumento das exportações chinesas, em particular para mercados industrializados. No entanto, com o ingresso de empresas

multinacionais, atraídas pelos estímulos oferecidos à instalação de plataformas de exportação, a China foi capaz de integrar-se à cadeia global de produção, combinando as vantagens tecnológicas e as marcas das companhias estrangeiras à eficiência e baixo custo alcançados por fatores de produção chineses.

Com a experiência positiva das ZEE, a partir de 1984, o governo iniciou um processo de abertura das cidades costeiras para o investimento estrangeiro, aumentando de forma significativa o ingresso de capitais. Inicialmente, foram escolhidas quatorze cidades, dentre elas, Xangai, e foi criada mais uma ZEE, em Hainan. Este processo se intensificou dramaticamente nos anos 1990, de modo que, no início da década de 2000, a China contava mais de 100 zonas abertas a investimentos estrangeiros. Em 1994, o volume de investimentos chegou a 6% do Produto Interno Bruto (PIB), tornando-se significativo o suficiente para transformar a economia chinesa (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Investimento estrangeiro na China como (%) do PIB



Fonte: Dragonomics | Elaboração: CEBC



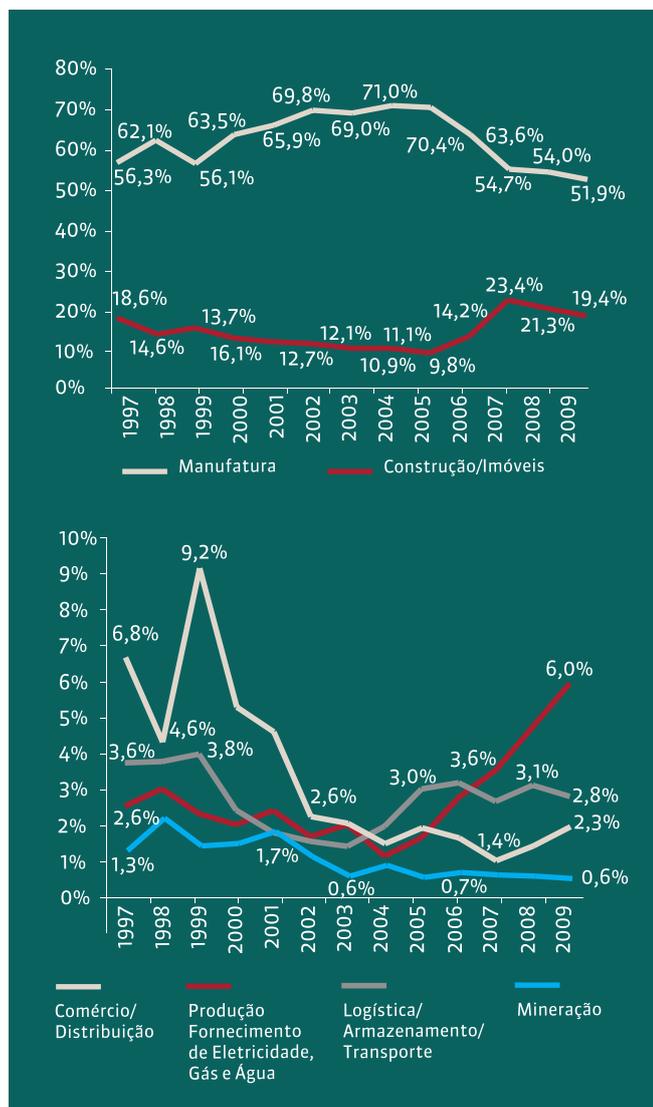
Outro fator que impulsionou o influxo de investimento estrangeiro foi a abertura de alguns setores voltados ao mercado interno, a exemplo de construção e imóveis; produção e fornecimento de eletricidade, água e gás; logística, armazenamento e transporte; mineração, e mais recentemente comércio e distribuição (Gráfico 3).

O processo de abertura de novos setores ao investimento estrangeiro se tornou, para todos os propósitos, irreversível em 2001, com a adesão da China à Organização Mundial de Comércio (OMC). A acessão da China, porém, não impediu o governo de fazer uso de diferentes mecanismos para orientar os investimentos no novo contexto econômico

chinês. Entre eles, cabe destacar o Catálogo Guia de Investimentos, que distribui os setores da economia nas categorias: encorajado, permitido, regulamentado ou proibido para o investimento estrangeiro.

Naquele momento, o interesse chinês estava voltado para a redução dos *gaps* na capacidade de produção e na infraestrutura do país. O governo buscou regulamentar a entrada das empresas estrangeiras em setores como o automotivo e o aeroespacial, impondo a necessidade de um sócio local para ingressar no mercado. Por meio destas parcerias, as empresas chinesas seriam capazes de realizar um *catch-up* tecnológico enquanto o parceiro estrangeiro conseguiria acesso ao mercado interno chinês.

Gráfico 3 - Principais setores receptores de IED na China (%)



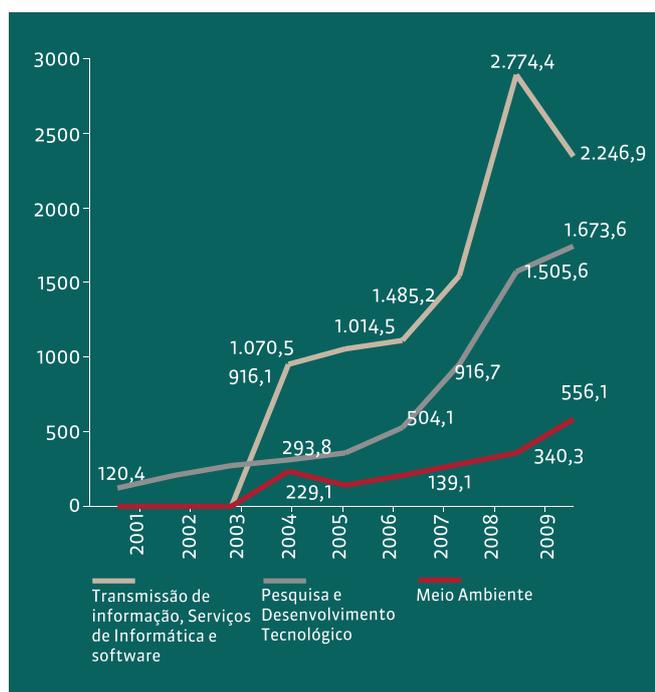
Fonte: NBS Elaboração: CEBC

A partir de 2004, observam-se fluxos de investimento superiores a US\$ 60 bilhões de dólares por ano, consolidando a China como um dos maiores receptores de investimentos globais. Hoje, o regime de investimentos é bem definido; o nível de impostos é moderado; os procedimentos legais estão mapeados; e existem centros de promoção em todas as províncias do país. Ao mesmo tempo, existem elementos discricionários e idiossincráticos que afetam os investidores estrangeiros.

Percebe-se também o início do fluxo de investimentos para o interior da China. As empresas que, na década de 1980, se instalaram nas ZEE e nas cidades costeiras em busca de eficiência, hoje, com o aumento dos custos de produção nestas regiões, estão se deslocando para o interior e para países fronteiriços com a China. Este fenômeno está relacionado à integração das cadeias produtivas na Ásia e se caracteriza pela formação de uma rede de produção em que insumos oriundos de diferentes países são integrados na China. Uma das principais implicações da integração das cadeias consiste no aumento das barreiras à entrada de produtos estrangeiros no mercado asiático.

Com o deslocamento de investimentos, as cidades costeiras passaram a incentivar o ingresso de capital estrangeiro em etapas de maior valor da cadeia produtiva, como por exemplo a instalação de centros de pesquisa e desenvolvimento. Além disso, setores estratégicos para o governo central, como energias renováveis e novas fontes de energia, começaram a ser promovidos, o que levou à sua rápida expansão nos últimos anos (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Investimentos em novos setores na China (US\$ Milhões)



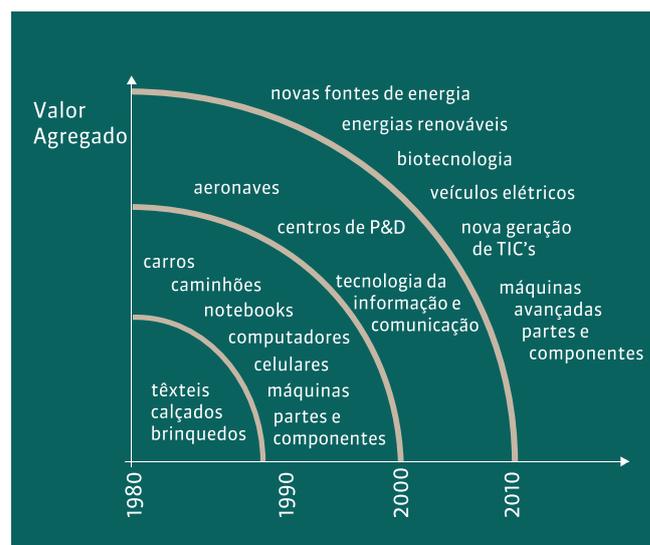
Fonte: NBS | Elaboração: CEBC

De fato, a China passou por diferentes fases na atração de investimento estrangeiro direto. Uma primeira onda foi destinada à manufatura de produtos de baixo valor agregado e à simples produção, como têxteis, calçados e brinquedos. Já na década de 1990, o capital estrangeiro concentrou-se nas indústrias automobilística e de eletroeletrônicos. Nos anos 2000, novos investimentos no setor aeroespacial, tecnologia da informação (TI) e comunicação ingressaram no mercado chinês.

O novo Catálogo Guia de Investimentos, revisado em 2011, que apresenta os novos setores estratégicos contemplados pelo 12º Plano Quinquenal, orienta a entrada de capital estrangeiro para for-

mação de centros de pesquisa e desenvolvimento e para setores ligados à preservação do meio ambiente, como novas fontes de energia, energias renováveis, novos materiais e biotecnologia. Outros investimentos prioritários são em máquinas e equipamentos de tecnologia avançada, bem como na próxima geração de TI (Figura 1).

Figura 1 – Diferentes ondas de ingresso de investimentos estrangeiros



Fonte: Catálogos de Investimento: 1995, 2002, 2004, 2007, 2011, Naughton (2007), Brown (2008) | Elaboração: CEBC

O 12º plano quinquenal chinês, endossado em outubro de 2010 pelo Comitê Central do Partido Comunista da China (PCC), tem como objetivo central definir as diretrizes do desenvolvimento econômico e social nacional ao longo dos cinco anos seguintes. Não constitui um único documento, já que se combina a uma série de outros produzidos a nível regional e local, bem como a planos específicos para setores e tecnologias. Nesse sentido, trata-se de um conjunto de propostas, um ecossistema de políticas e programas. Sua imensa importância política reside no fato de ser um indicativo de como se deseja que a economia e a sociedade chinesa cresçam e se transformem nos próximos anos. Mesmo fornecendo parâmetros para tomada de decisões, os planos, como elaborados atualmente, comportam considerável flexibilidade: transcorridos dois anos do anúncio, sofrem detalhadas revisões que servem de insumo para a produção de um novo plano quinquenal.

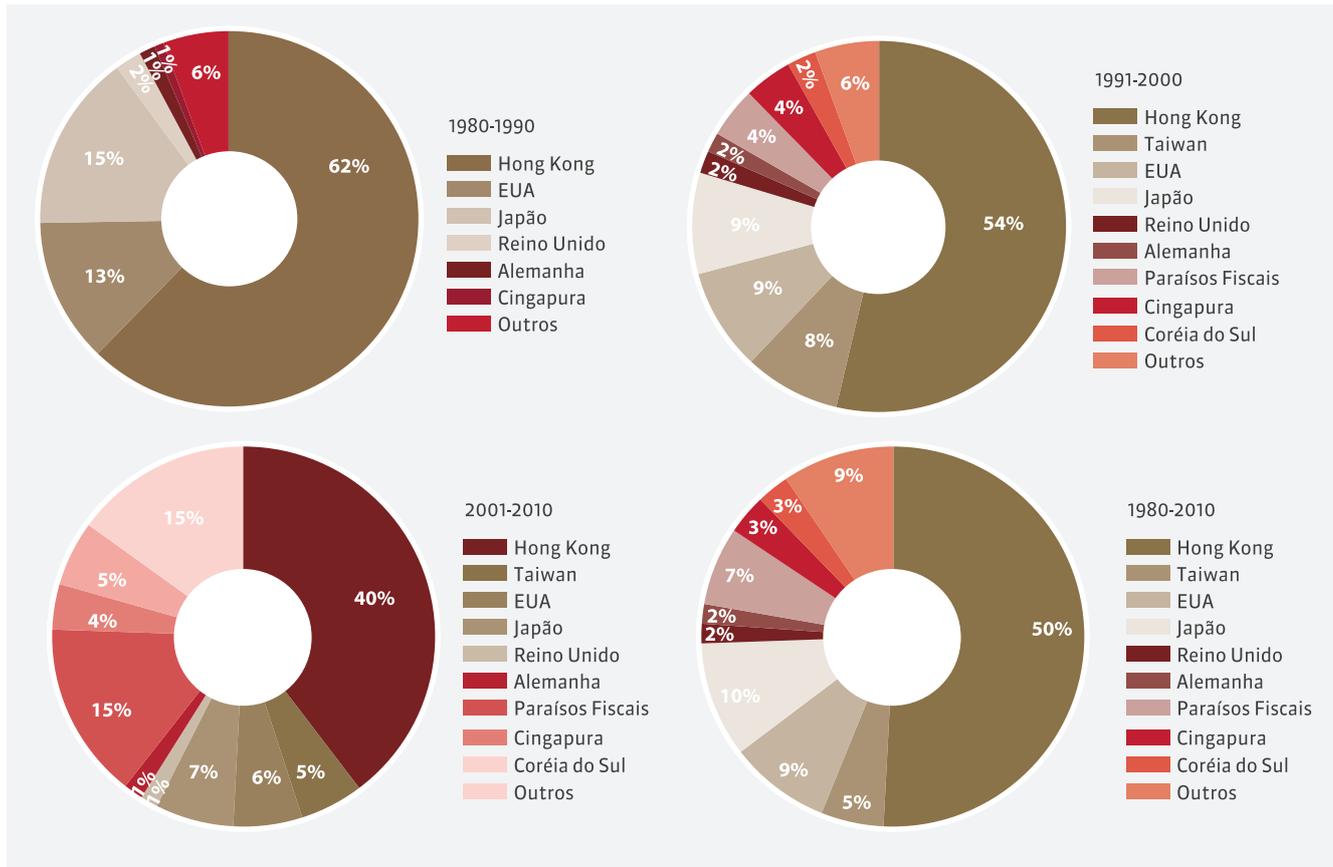
O plano quinquenal chinês pode ser entendido como eixo de uma teia de planos que se interceptam. Eles estão abertos a adaptações e contam crescentemente com a colaboração de universidades, bem como de instituições internacionais.

PRINCIPAIS PAÍSES INVESTIDORES NA CHINA

De acordo com dados oficiais do governo chinês, historicamente, oito países são responsáveis por mais de 70% dos investimentos estrangeiros diretos na China: Hong Kong, Taiwan, EUA, Japão, Inglaterra, Alemanha, Cingapura e Coreia do Sul. No Gráfico 5, nota-se que esses países apresentaram participações distintas nas últimas décadas.

A partir da década de 1990, em função das relações históricas com a Inglaterra e por possuir um sistema administrativo distinto da China, Hong Kong tornou-se o destino de inúmeras subsidiárias de empresas ocidentais interessadas em ingressar no mercado chinês. Nesse momento, Hong Kong começou a exercer o papel de plataforma para a entrada dos investimentos desses países no sul da China.

Gráfico 5 - Principais países investidores na China, em diferentes períodos



Fonte: FDI.gov Elaboração: CEBC

Desde o processo de abertura econômica, Hong Kong figura como o principal investidor na China. Durante a década de 1980, a economia da ilha era baseada na manufatura e exportação para o Ocidente de bens de produção baratos, como têxteis e calçados. Inicialmente, o interesse dos empresários de Hong Kong na China foi motivado por menores custos de produção. A proximidade geográfica e cultural com a Zona Econômica Especial de Guangdong promoveu a atração de investimentos, e diversas indústrias de manufaturas foram deslocadas da ilha para o sul da China.

Nos anos 2000, com o estabelecimento do mercado financeiro e da bolsa de Hong Kong, foi a vez das empresas chinesas instalarem subsidiárias na ilha. O objetivo era a abertura do capital e a atração de investimentos que, futuramente, seriam direcionados para suas operações no continente. Essas empresas também passaram a utilizar Hong Kong como ponto de triangulação para reinvestimentos no interior da China. Esse fenômeno, denominado como *round-tripping*, consiste no envio de investimentos da matriz de empresas chinesas localizadas no interior da China para Hong Kong, com o intuito de retornar à China com o *status* de investimento estrangeiro, aproveitando-se, assim, de incentivos fiscais.

Os investimentos de Taiwan na China possuem características semelhantes aos de Hong Kong. Na década de 1980, com desenvolvimento acelerado, Taiwan começou a enfrentar forte pressão sobre seus custos de produção, principalmente, para os *clusters* de produção de eletroeletrônicos. Como forma de manter a competitividade de suas empresas, o governo taiwanês lançou políticas de incentivo à internacionalização, apoiando as empresas a investir no exterior. O principal destino foi a província de Fujian, na China, com a qual Taiwan possui estreita proximidade linguística e cultural. Houve, então, um deslocamento das operações das empresas taiwanesas, produtoras de computadores, *hardwares* e componentes para o interior da China. Um dos principais exemplos é a empresa Foxconn que, desde 1989, mantém sua base de produção em Shenzhen, empregando mais de 400 mil funcionários e produzindo eletroeletrônicos para empresas como Apple, Microsoft, Dell, HP, Accer, Nokia, Motorola e CISCO.

Enquanto os investimentos de Hong Kong e de Taiwan têm como objetivo o estabelecimento de operações para exportação de bens de produção, os investimentos norte-americanos foram os primeiros voltados para o atendimento do mercado interno chinês. Desde 1979, quando o governo do Presidente Carter normalizou relações com a China, empresas norte-americanas, como Coca-Cola, Ford e GM, instalaram-se no país interessadas em produzir e vender seus produtos para o emergente mercado chinês.

A partir da década de 1990, uma nova onda de investimentos norte-americanos ingressou na China, dessa vez representados por empresas como McDonalds, KFC, Walmart e Nike. Essas companhias criaram redes de distribuição para cobertura de todas as cidades da Costa Leste e consolidaram suas marcas junto aos consumidores locais.

Já nos anos 2000, observa-se a entrada de empresas produtoras de alta tecnologia como GE, HP e Apple, também ofertando seus produtos, agora, para um mercado consumidor mais desenvolvido. Um dos pontos críticos com relação aos investimentos norte-americanos na China é a questão da propriedade intelectual. Diversas empresas, dentre elas GM e Ford, afirmam que seus parceiros

chineses se apropriaram de sua tecnologia, copiaram seus produtos e passaram a ofertá-los com marcas próprias no mercado interno. Por outro lado, percebe-se um crescente interesse das empresas norte-americanas em investir no desenvolvimento tecnológico em conjunto com os chineses. O exemplo de maior destaque é a GE, que reformulou sua estratégia de negócios, colocando a China como ponto central para o desenvolvimento tecnológico e a inovação.

Os investimentos europeus na China são liderados pela Inglaterra e Alemanha. Os ingleses possuem um vínculo histórico de comércio com o país. Empresas como a Shell e o Standard Chartered estão presentes na China desde o término da Dinastia Qing, em 1911. Os investimentos provenientes da Inglaterra possuem um perfil diversificado. Existem grandes projetos de empresas como British Petroleum, HSBC e Tesco e uma grande variedade – em torno de cinco mil – de pequenos projetos distribuídos por toda a região costeira e central da China.

Já os investimentos alemães concentram-se em manufaturas de alta tecnologia, nos segmentos automotivo, de engenharia elétrica, mecânica e química. As fábricas encontram-se em Xangai, no delta do Rio Yangtze e do Rio das Pérolas. Assim como os ingleses, há empresas alemãs presentes na China desde o final do Império. O caso mais emblemático é o da Siemens, que atua no país desde o final do século XIX, e que representou um importante papel durante a Segunda Guerra Mundial no apoio à população de Nanquim contra a invasão japonesa. Recentemente, ao reformular sua estratégia de negócios, a Siemens também posicionou a China como sua base para o desenvolvimento tecnológico. As áreas estratégicas de atuação da empresa, como energia renovável e novas fontes de energia, estão alinhadas às novas indústrias emergentes apontadas pelo governo chinês no 12º Plano Quinquenal.

Por fim, os países do Leste Asiático como Japão, Cingapura e Coréia do Sul também representam percentual significativo no total de investimentos estrangeiros na China. Os investimentos japoneses e coreanos são focados em manufaturas de alta tecnologia, em setores como automotivo e eletroeletrônico. Empresas japonesas como Toyota, Honda e Sony, e coreanas como Hyundai, Kia,



Samsung e LG possuem fábricas na China, com o intuito de atender ao mercado local. Por outro lado, mais de 90% das aplicações de Cingapura concentram-se em serviços financeiros e de seguros.

Hoje, 400 entre as 500 maiores empresas listadas pela revista Fortune já realizaram investimentos diretos no país. Essas empresas, que há dez anos ingressaram no mercado chinês em busca de consumidores, hoje, deslocam para a China atividades centrais de seus negócios, como centros de pesquisa e desenvolvimento tecnológico.

As implicações da concentração tecnológica em uma região por diferentes empresas líderes em seus setores ainda não podem ser medidas, mas começam a gerar uma nova condição para a competitividade mundial. Uma empresa que deseja competir globalmente, ou até mesmo em seu próprio país, cada vez mais precisará estar presente na China, sob risco de perder o passo do desenvolvimento tecnológico em seu setor.

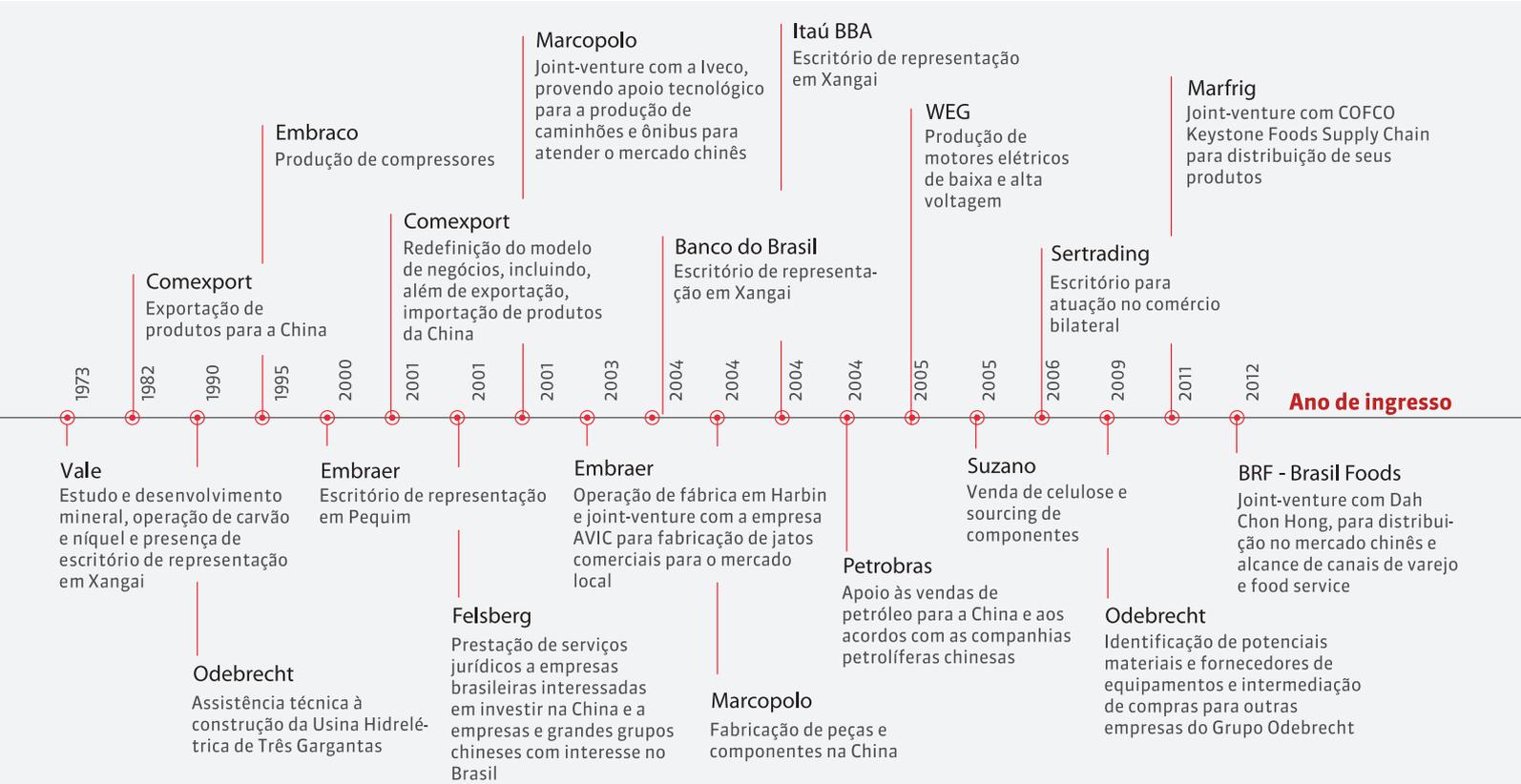
2. A Presença das Empresas Brasileiras na China

INVESTIMENTOS BRASILEIROS NA CHINA NO CONTEXTO DA NOVA FASE DA RELAÇÃO BILATERAL³

Não há evidência ou mesmo indícios de que os investimentos brasileiros na China tenham ingressado recentemente em uma nova fase de expansão acelerada. Essa é uma das mais significativas diferenças com relação à chegada de investimentos chineses no Brasil. Enquanto a pesquisa anterior foi motivada por um salto dos investimentos chineses no Brasil, os investimentos brasileiros, se mantiveram estagnados nos últimos dez anos (Gráfico 6). De fato, nem em volume tampouco em tipo de investimento, foram percebidas descontinuidades no fluxo de investimentos brasileiros para a China. A entrada de grandes empresas brasileiras como Embraco, Embraer, Petrobras e WEG, distribuiu-se ao longo dos anos, tendo por ponto de partida a Vale em 1973.

Dados do Ministério do Comércio da China (MOFCOM) indicam que no período de 2000 a 2010, US\$ 572,5 milhões foram investidos por empresas brasileiras na China, representando apenas 0,04% do estoque de investimentos estrangeiros no país asiático. Poucas características sobre os investimentos brasileiros na China são divulgadas pelo MOFCOM. Em conversas e apresentações feitas por técnicos do ministério chinês, foi possível apurar aspectos dos investimentos, como a concentração de aproximadamente 80% em 12 províncias e municípios da Costa Leste da China. Como sabido, as principais são Jiangsu, Zhejiang, Shandong, Heilongjiang, Xangai e Pequim. Mais de 90% dos investimentos brasileiros na China consistem em *Joint Ventures* com parceiros chineses.

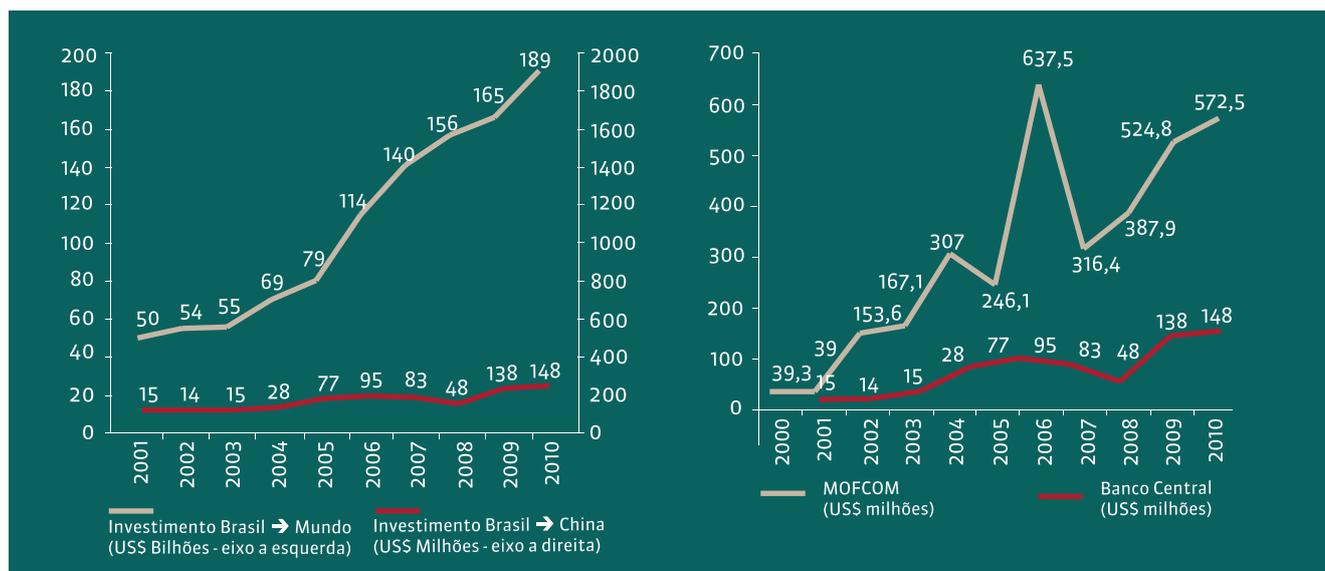
Ano de ingresso das principais empresas brasileiras na China



Fonte: Entrevistas realizadas com as empresas e comunicados oficiais

³ O volume de investimentos brasileiros na China foi estabelecido com base em fontes estatísticas oficiais divulgadas tanto pelo Banco Central do Brasil, quanto pelo Ministério do Comércio da China. No entanto, faz-se necessário um alerta sobre os dados oficiais, intrínseco às metodologias utilizadas para sua geração. Tais fontes primárias sofrem com desvios em função de diferentes fatores, como a utilização de paraísos fiscais, os investimentos que partem de operações offshore, e para o caso específico da China, o fenômeno conhecido como round-tripping – ou seja, ida e volta de recursos para Hong Kong. Para maiores informações sobre a metodologia de medição do IED, assim como os fatores que influenciam os dados, ver Apêndice 1 da Pesquisa dos Investimentos Chineses no Brasil: Uma Nova Fase na Relação Bilateral.

Gráfico 6 - Estoque de investimentos brasileiros na China de acordo com as fontes oficiais (US\$)



Fonte: Banco Central, MOFCOM, Elaboração: CEBC

Além de modestos, os investimentos na China parecem sugerir que, mesmo as grandes empresas brasileiras, em sua grande maioria, não despertaram para o fato, amplamente reconhecido pelas multinacionais de outra origem, de que estar na China tornou-se essencial. Desta forma, não se deve esperar dos investimentos brasileiros na China lógica econômica ou *timing* semelhantes ao fluxo de investimentos no sentido China-Brasil. Dito de outra maneira, enquanto a China “se estende” para o território brasileiro, o Brasil não fez o mesmo, seja pela inibição das empresas frente às dificuldades de servir ao mercado doméstico chinês, em contraposição à atratividade do mercado brasileiro (e, em certa medida, relativa facilidade de acesso ao latino-americano), seja pelas empresas não possuírem – por enquanto – políticas claras com vistas à criação e consolidação de marcas no mercado global (vide, a propósito, a entrevista e comentários da equipe do CEBC sobre a Chery na pesquisa divulgada em maio de 2011).

As motivações dos investimentos diretos na China, por parte de empresas brasileiras, podem ser classificadas – como o fez Dunning (1993), precursor da literatura a respeito – por busca por eficiência ou capacidade de competição (*efficiency-seeking*), por recursos naturais (*resource-seeking*), por mercados consumidores (*market-seeking*), e por ativos estratégicos (*strategic asset-seeking*).

Uma questão vem, recentemente, dominando o interesse de diversos possíveis investidores: a necessidade premente de redução de custos para enfrentar a China na disputa pelo próprio mercado doméstico brasileiro. Esse é o caso de empresas têxteis que importam suas coleções de inverno diretamente da China, uma vez que o custo de produção no país é cerca de 80% menor, se comparado ao Brasil. Para as demais coleções, as vantagens ficam em torno de 30 a 40%⁴. Evidentemente, este argumento se aplica de maneira igualmente forte à disputa pelos terceiros mercados, como é o caso da América Latina, por exemplo.

Uma diferença em relação ao esquema clássico de Dunning (1993) diz respeito ao fato de que, em certos setores, as mudanças tecnológicas se dão e se darão na China. Assim, a presença das empresas no país asiático tem se tornado necessária a fim de acompanhar as mudanças e possibilitar o seu aprendizado. O caso da companhia norte-americana GE é um exemplo desse tipo de movimento. A empresa desenvolveu inovações para equipamentos e aparelhos destinados ao diagnóstico preliminar (com baixos custos), tornando-os portáteis e possibilitando, assim, os atendimentos em casa. A inovação foi inspirada em avanços realizados na China e a empresa já levou os novos produtos para outros mercados (IMMELT,

⁴ Dados obtidos através de uma entrevista com um ex-VP de uma grande empresa têxtil brasileira

GOVINDARAJAN & TRIMBLE, 2009). O mesmo, desde já, pode acontecer, nos setores de energia eólica e solar, nos quais as conquistas têm reduzido sistematicamente os preços dos equipamentos.

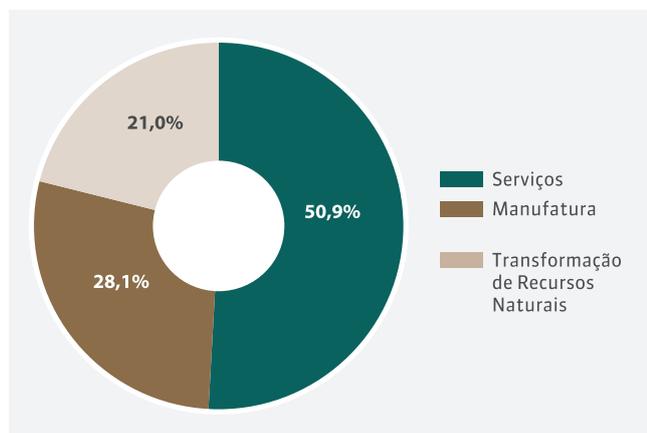
RADIOGRAFIA DAS EMPRESAS BRASILEIRAS NA CHINA

Dado o limitado volume de investimentos brasileiros na China, o CEBC optou por focar o estudo na presença e experiência das empresas brasileiras no mercado chinês. O objeto de estudo ganhou nova dimensão, passando a considerar não somente as empresas que investem em produção na China, como, também, aquelas que estão presentes exercendo as mais distintas atividades de negócios, como escritórios de advocacia, *tradings* e bancos.

Composição das Empresas Brasileiras na China

O CEBC, valendo-se de informações levantadas junto a empresas associadas, embaixadas, fóruns de organização das empresas e profissionais

Gráfico 7 - Composição das empresas brasileiras presentes na China (% do total de empresas)



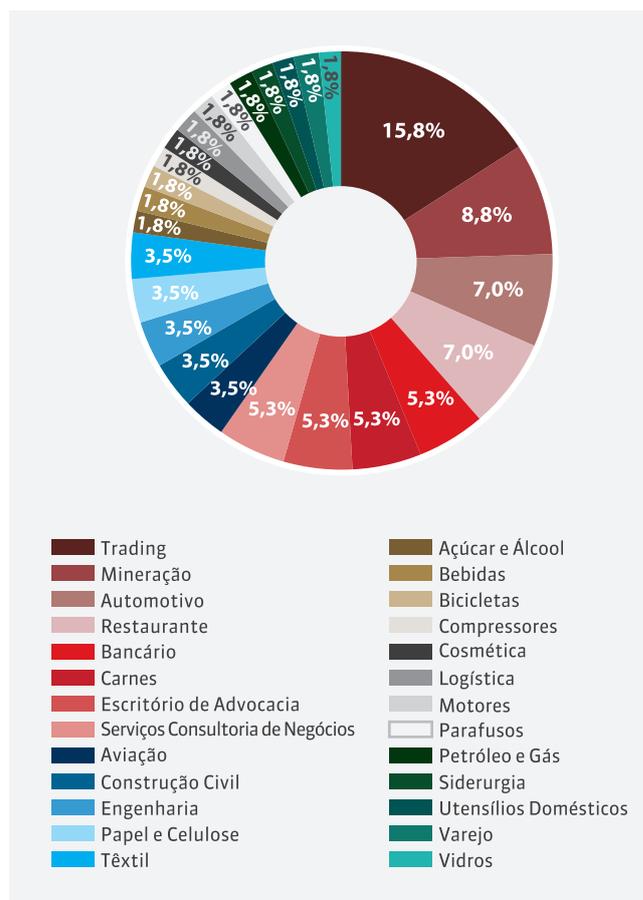
Fonte: Lista consolidada CEBC Elaboração: CEBC

brasileiros, como Foro Brasil e Profissionais Brasileiros na China (PBC), chegou ao número de 57 empresas brasileiras presentes no mercado chinês. Neste conjunto é possível identificar empresas de três diferentes naturezas (Gráfico 7). A primeira consiste em prestadoras de serviço, composta por escritórios de advocacia, consultorias de negócios, *tradings* e bancos. Segundo, empresas produtoras

de manufaturas, como Embraer, Embraco e Weg. E, por fim, empresas transformadoras de recursos naturais – esse grupo engloba empresas que lidam diretamente com o setor primário, como BR Foods, Marfrig, Petrobras e Vale, entre outras.

O número de empresas brasileiras presentes na China é relativamente baixo quando comparado a outros países. Somente o Conselho Empresarial EUA-China possui 240 empresas associadas, enquanto que a Câmara de Comércio Europa-China conta com 1.600 membros. Um ponto que merece destaque sobre os investimentos brasileiros é a diversidade de setores de atuação no mercado chinês, havendo empresas brasileiras de 26 diferentes segmentos (Gráfico 8).

Gráfico 8 - Segmentos de empresas presentes na China (% do total de empresas)⁵



Fonte: Lista consolidada CEBC Elaboração: CEBC

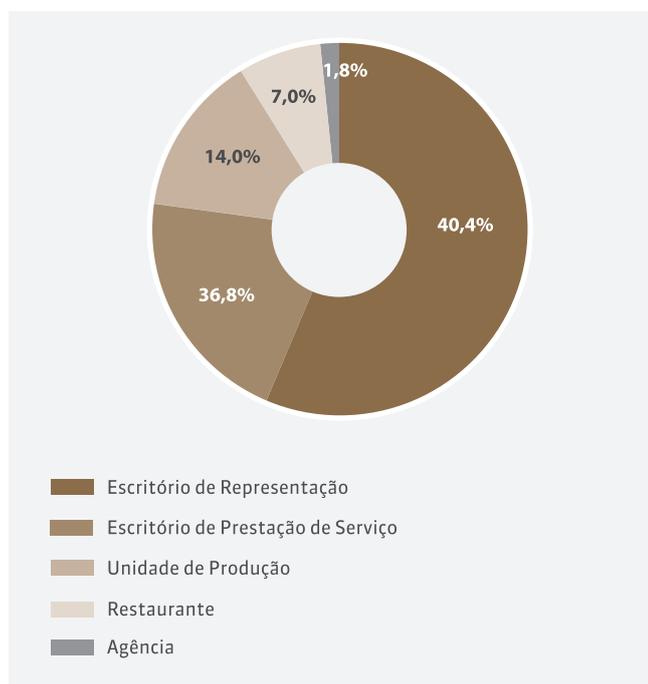
⁵ Vale acrescentar que não foi possível obter dados referentes ao setor calçadista brasileiro na China. Sabe-se que um conjunto de pequenas e médias indústrias do setor migraram para o Sul da China. Contudo, é possível, dado às elevações nos custos de produção na região, que parte dessas empresas tenha se deslocado para outros países da Ásia.

Por outro lado, vale sublinhar que não há um alinhamento estratégico claro entre os setores de atuação das empresas brasileiras e as diretrizes e novos setores estratégicos apontados pelo governo chinês. Até onde foi possível mapear, não existem ainda empresas brasileiras atuando em segmentos como novas energias, energias renováveis, máquinas avançadas, nova geração de tecnologias da informação e comunicação.

Forma de Estabelecimento das Empresas Brasileiras na China

Dada a composição das empresas brasileiras na China, é natural que a principal forma de estabelecimento seja por meio de escritórios de representação e de prestação de serviço (Gráfico 9). Da mesma forma, cabe ressaltar a quantidade reduzida de unidades de produção: foram identificadas somente oito empresas com plantas industriais. Enquanto empresas de outros países deslocaram bases manufatureiras para a China em busca de maior eficiência produtiva ou, mais recentemente, plataformas de desenvolvimento tecnológico, as empresas brasileiras se mantiveram e continuam inertes a esse movimento.

Gráfico 9 - Forma de estabelecimento das empresas brasileiras (% do total de empresas)



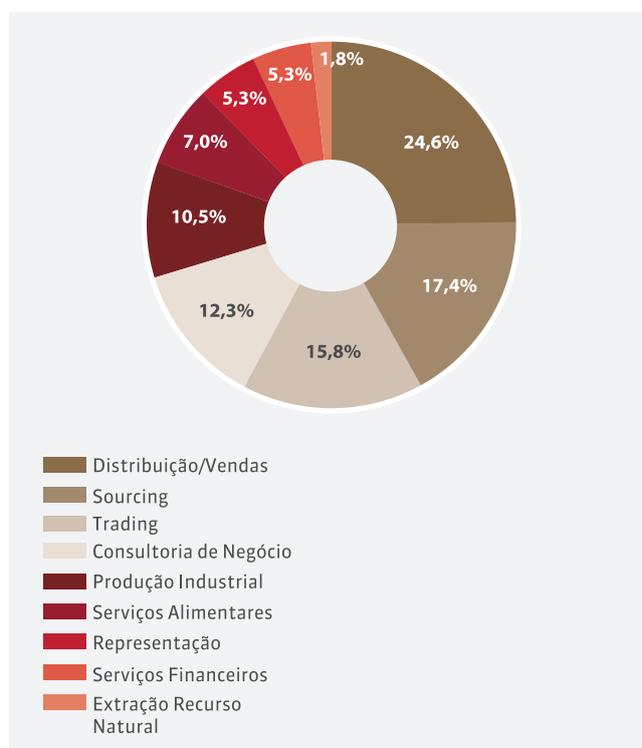
Fonte: Lista consolidada CEBC Elaboração: CEBC

É importante salientar que algumas empresas brasileiras entrevistadas pela equipe do CEBC declararam-se amplamente satisfeitas com o ingresso na China e planejam forte expansão para os próximos anos. A Weg, por exemplo, pretende multiplicar em cinco vezes o seu tamanho nos próximos sete anos, segundo o Diretor Superintendente da WEG Motores, Siegfried Kreutzfeld.⁶

Atividades de Negócios das Empresas Brasileiras na China

No universo de atividades que compõem a prestação de serviços (Gráfico 10), é possível afirmar que mais de 70% das atividades de negócios exercidas pelas empresas brasileiras na China estão focadas em consultoria de negócios, *tradings*, distribuição/vendas e *sourcing* (compra de produtos ou componentes).

Gráfico 10 - Atividades de negócios das empresas brasileiras (% do total de empresas)

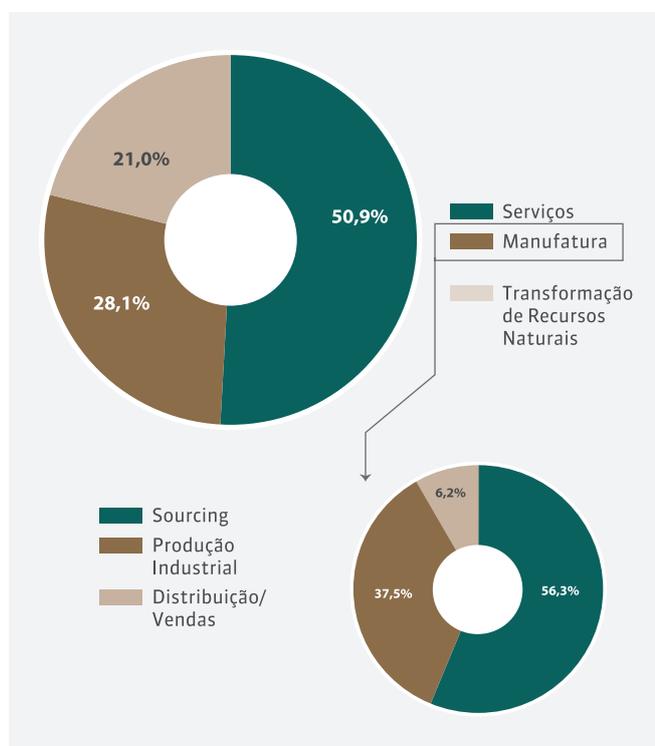


Fonte: Lista consolidada CEBC Elaboração: CEBC

⁶ Para maiores informações sobre o caso da WEG, ver Carta Brasil-China (Ed.2 Disponível em: <http://www.cebc.org.br/sites/500/521/00001791.pdf>)

Ao mesmo tempo, ao se relacionar dados sobre a natureza das empresas brasileiras presentes na China com informações acerca das atividades de negócios exercidas por elas, é possível compreender um dos fatores que está por trás do desequilíbrio presente na pauta comercial entre Brasil e China. Entre as 17 empresas brasileiras produtoras de manufaturas na China, mais da metade realiza *sourcing* de produtos e componentes, elevando o volume de importações brasileiras do país asiático (Gráfico 11).

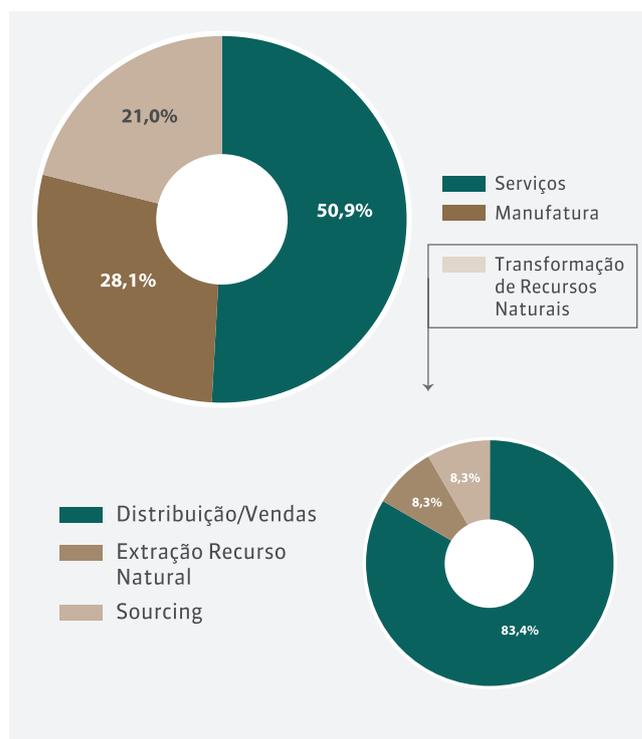
Gráfico 11 - Atuação das empresas brasileiras produtoras de manufaturas (% do total de empresas)



Fonte: Lista consolidada CEBC Elaboração: CEBC

Se, por um lado, as empresas produtoras de manufaturas estão presentes na China (entre outras razões) para comprar produtos e componentes, por outro, as empresas transformadoras de recursos naturais atuam no mercado chinês em busca de compradores para seus produtos finais, que vão desde minério de ferro até soja e carnes. Dentre as 12 empresas identificadas como transformadoras de recursos naturais, mais de 80% estão presentes na China para vender e distribuir seus produtos (Gráfico 12).

Gráfico 12 - Atuação das empresas brasileiras transformadoras de recursos naturais (% do total de empresas)



Fonte: Lista consolidada CEBC Elaboração: CEBC

A Marfrig é um exemplo importante desse tipo de movimento. Em comunicado oficial, a empresa divulgou que constituirá, por intermédio de sua subsidiária na China, duas *joint-ventures*, com o intuito de aumentar sua atuação no fornecimento de alimentos, atendendo à crescente demanda do mercado chinês. De acordo com o que foi comunicado oficialmente, em 2011, pela empresa, o projeto está previsto para entrar em operação em 2012 e prevê a construção de seis centros de distribuição, frota de transportes e plataforma de tecnologia de informação de suporte em cidades da China, incluindo a capital Pequim, Chengdu, Xangai, Shenyang, Shenzhen e Wuhan.



Localização geográfica das principais empresas brasileiras na China

As províncias e municípios da costa leste chinesa, onde se localizam os grandes centros comerciais e financeiros do país, concentram a maior parte

das empresas brasileiras (Gráfico 13). Este fato é consistente com a majoritária presença de prestadores de serviço brasileiros na China.

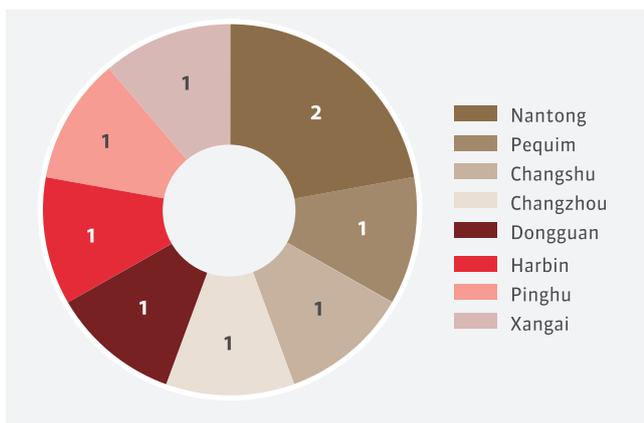
Gráfico 13 – Localização geográfica das principais empresas brasileiras na China (nº de empresas)



Fonte: Lista consolidada CEBC Elaboração: CEBC

Quanto às unidades de produção das empresas brasileiras, percebe-se uma distribuição mais equilibrada, com Nantong⁷ figurando como a principal cidade receptora de manufaturas brasileiras, como WEG e Maxion (Gráfico 14). As poucas unidades de produção brasileiras na China também estão presentes na Costa Leste, região na qual os custos dos fatores de produção, como terra e trabalho, vêm crescendo ao longo dos últimos anos. É esperado que essas empresas, com o passar do tempo, venham a se reposicionar geograficamente, seguindo o fluxo em direção ao interior, que hoje é observado pelas empresas de outros países.

Gráfico 14 - Localização geográfica das unidades de produção brasileiras (nº de empresas)



Fonte: Lista consolidada CEBC Elaboração: CEBC

⁷ Nantong é uma cidade da província de Jiangsu, Costa Leste da China. Localiza-se no norte da província, ao lado norte do Rio Yangtze e tem cerca de 7 milhões de habitantes.



3. A Experiência das Empresas Brasileiras na China

O presente capítulo apresenta uma perspectiva geral sobre os desafios e as respostas encontradas pelo conjunto de empresas brasileiras na China. Partindo das principais características das empresas, o estudo avança na análise da relação bilateral, ao apontar para dificuldades, soluções e perspectivas das empresas em um país cujo protagonismo na economia mundial só é superado pelos EUA. A discussão da experiência das empresas brasileiras e as saídas encontradas por elas para reinventar-se no mercado chinês permite um olhar novo e desmistificado sobre as dificuldades e possibilidades de crescimento no país asiático.

Com o intuito de compreender melhor a experiência das empresas brasileiras, o Conselho realizou 12 entrevistas com executivos de empresas-chave que atuam em diferentes setores no país. A estrutura dos roteiros seguiu uma lógica semelhante de forma a permitir um entendimento nivelado sobre a forma de ingresso no país, operação e perspectivas para o mercado chinês, sempre visando identificar as principais barreiras enfrentadas pelas empresas brasileiras para sua permanência, a expansão de suas atividades na China, e as práticas de negócio adotadas pelos executivos para competir de forma eficaz no mercado chinês.

O INGRESSO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS NA CHINA

Nas entrevistas, emerge inicialmente o obstáculo representado pela distância física e cultural entre o Brasil e o país asiático. Ainda no momento de formulação do projeto de investimento, as empresas se deparam com uma barreira geográfica que se traduz em um obstáculo financeiro: deslocar recursos para a China implica em altos custos de transação, que, dependendo do caso, podem inviabilizar a iniciativa. Contudo, é a distância de mentalidades e práticas que alarma os empresários brasileiros. O estranhamento cultural e institucional e o fato do ambiente de negócios chinês ser repleto de peculiaridades constitui o primeiro obstáculo de monta a ser superado pelas empresas brasileiras.

Neste contexto, há a dificuldade adicional de que a China é uma economia na qual o Estado tem um papel mais decisivo na alocação dos recursos: há um conjunto de leis que servem de referência e instituições que filtram e aprovam os projetos de investimento. O processo decisório é opaco e o emaranhado burocrático atrasa, quando não restringe, o ingresso no mercado chinês. A depender do porte do projeto e do setor, a decisão oscila entre os três níveis de governo: municipal,

provincial e central. Ganha destaque aqui a Comissão de Desenvolvimento Nacional e Reforma (*National Development and Reform Commission*), ator com papel central no processo de aprovação dos projetos de investimento na China. Casos de maior dificuldade de aprovação ocorrem quando a empresa tenciona ingressar em setores que são regulamentados ou restritos pelo governo. Projetos em setores como transporte, aeroespacial e alimentício – que são fortemente regulamentados – estão sujeitos às mais diversas exigências de autorizações e aprovações do governo chinês.

A falta de informação e conhecimento acumulados sobre como ingressar na China e, como lidar com as diversas instâncias de aprovação do governo chinês representam um aspecto dificultador, que potencializa a distância cultural e institucional como um obstáculo à entrada das empresas. Vale ressaltar que a distância configura-se como um problema comum para empresas de diferentes países que tencionam investir no mercado chinês. Contudo, diferente das empresas brasileiras, aquelas já possuem canais estruturados de acesso a informações e conhecimento, a exemplo de institutos de pesquisa, *think tanks* e associações de empresas com negócios no país asiático.

Outro ponto de destaque consiste na intensa competição imposta às empresas que decidem ingressar no mercado chinês. Como reportado em uma das entrevistas, quando um novo e interessante mercado se configura, a proliferação de atores se exponencializa. Como qualquer província ou grande cidade tem autonomia para a alocação de recursos, quando surgem iniciativas direcionadas e coordenadas pelo governo chinês, multiplicam-se com rapidez o número de empresas chinesas que optam por ingressar nesse mercado. O governo central apresenta as grandes diretrizes e as províncias aportam recursos em empresas alinhadas aos seus interesses, o que faculta às empresas não terem necessariamente o retorno financeiro como objetivo central. Nestes casos, percebe-se que os objetivos estratégicos

das empresas são relacionados à geração de empregos e de conhecimento de produção, além de participação no mercado, implicando em ofertas mais competitivas aos consumidores finais, e constituindo uma barreira à entrada não trivial às empresas não chinesas.

A questão da propriedade intelectual também se traduz em um obstáculo ao ingresso das empresas brasileiras. O problema, neste caso, pode ser desdobrado em dois aspectos distintos. O primeiro refere-se aos competidores chineses que, por meio de engenharia reversa e inovações secundárias, buscam atualizar-se tecnologicamente e findam por desrespeitar os direitos de propriedade. O segundo, e mais relevante, consiste no lançamento por parte do governo chinês de um plano nacional para desenvolvimento de determinada tecnologia ou produto. Neste caso, o governo facilita e, por vezes, oferece incentivos para o ingresso de empresas estrangeiras, porém, como contrapartida, requisita a transferência de tecnologia para os parceiros chineses. A questão da propriedade intelectual é agravada por um sistema judiciário que, inúmeras vezes, não reconhece práticas adotadas internacionalmente e acaba por favorecer o lado chinês⁸.

Frente a este cenário, as empresas entrevistadas apontaram uma série de iniciativas que as auxiliaram em seu ingresso na China.

Em primeiro lugar, há um certo consenso entre os brasileiros sobre a importância do estabelecimento da rede de “guanxi”, cujo objetivo é diminuir a distância cultural e institucional que separa os dois países. O termo, que pode ser traduzido como “relacionamento”, consiste na relação interpessoal, de caráter informal, que pressupõe implicitamente laços de comprometimento e confiança mútua. Ao longo do tempo, evoluem para um sentimento de obrigação com relação à troca de favores entre as partes. Um passo importante para o ingresso na China está no estabelecimento de uma rede de “guanxi”, que apoie as empresas

⁸ Para este caso, ressalta-se o caso da Chery contra a GM. Ver CEBC, “Investimentos Chineses no Brasil: Uma nova fase na relação bilateral”, 2011, pág. 31.



brasileiras no acesso a informações sobre os mercados e como navegar pelas diferentes instâncias de aprovação do governo chinês. O termo também se refere ao profissional que exerce esta função – é comum nas empresas brasileiras que um chinês ou brasileiro descendente de chineses seja responsável pelo “guanxi”.

Uma ação em muitos casos fundamental consiste na associação a uma empresa chinesa para ingresso no país. A princípio, a parceria pode ser positiva, uma vez que o parceiro local conhece o mercado e tem uma rede de “guanxi” estabelecida. Contudo, as entrevistas indicam que a escolha do sócio pode ser determinante para o sucesso da empresa brasileira no mercado chinês. Nesta decisão, deve-se levar em consideração que os parceiros podem possuir diferentes objetivos estratégicos. Enquanto a empresa brasileira confere prioridade à geração de resultados econômicos, ao menos no médio prazo, seguida de aquisição de conhecimento, participação efetiva no mercado, e promoção do emprego, a parte chinesa pode dar menor relevância a questões como lucratividade e sustentabilidade financeira. Isso ocorre pois, usualmente, as províncias e os municípios são os proprietários ou controladores do sócio chinês e tendem a não se desfazer de uma empresa, mesmo que não seja lucrativa, de forma a evitar o desemprego e a consequente tensão social. Se, por um lado, ter um sócio chinês é positivo para auxiliar no ingresso na China, por outro, a diferença de interesses dificulta uma escolha adequada e pode levar a um tensionamento crescente, ao longo do tempo, na relação entre os sócios.

Para vencer a barreira da falta de informação sobre o mercado e os setores de atuação na China, as empresas brasileiras relataram que contam com o apoio de algumas instituições. Como mencionado na Parte 2, uma empresa brasileira interessada em ingressar no mercado chinês tem acesso a prestadores de serviço como escritórios de advocacia, consultorias e bancos brasileiros, já estabelecidos na China. Além disso, também pode recorrer a instituições do governo como a Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos (APEX), consulados e a embaixada.

Merece destaque o papel desta última, que, ao longo das entrevistas, foi referenciada como grande apoiadora das iniciativas de investimentos brasileiros no país asiático. Foram identificadas também associações como o Foro Brasil que fomentam o encontro e trocas de informação entre as empresas brasileiras estabelecidas no território chinês.

A iniciativa adotada pela maior parte das empresas brasileiras para lidar com a intensa competição e a dinâmica do mercado chinês foi a oferta de produtos intensivos em tecnologia. A opção por itens com essa característica resulta de dois fatores: a evolução do mercado e a intensa competição, que as força a entrar no mercado com produtos próximos ou mesmo na fronteira tecnológica. Este tipo de estratégia tem seus riscos, principalmente em face dos problemas relativos à propriedade intelectual. Uma vez que a tecnologia seja comercializada, ela estará sujeita à assimilação e reprodução por competidores chineses, e com nível limitado de proteção legal, conforme discutido acima.

A OPERAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS NA CHINA

O segundo grande tema abordado nas entrevistas trata da operação das empresas brasileiras na China. O interesse foi desvendar o modus operandi das empresas, particularmente o relacionamento com fornecedores chineses e com o mercado consumidor local, e, os aspectos do dia-a-dia da operação.

Uma das primeiras barreiras enfrentadas consistiu na formação de uma rede de fornecedores confiáveis. As empresas brasileiras tendem a dar preferência a fornecedores internacionais também estabelecidos na China, em detrimento de fábricas chinesas, cujos padrões de fornecimento e qualidade de produtos são frequentemente questionáveis. Outro fator que influencia esta escolha é a possibilidade de acionar os fornecedores em outras jurisdições, por exemplo, em caso de vazamento de informações para concorrentes chineses. Vale lembrar que a

tecnologia de um produto está encapsulada não apenas no seu desenho e elementos críticos, como também nos componentes e peças provenientes de fornecedores, e na forma como se integram. A tendência mundial é que os fornecedores se agrupem em forma piramidal, de maneira que sistemistas e subsistemistas detenham necessariamente informações estratégicas sobre os produtos, em relação às quais aqueles na base da pirâmide estão de fato excluídos.

Quando não existem fornecedores internacionais e o fornecimento é feito por empresas chinesas, a proteção é ainda mais restrita e a solução é reduzir o volume de informações sobre as especificações dos produtos. Ainda assim, segundo alguns relatos, cerca de 15 dias após o lançamento de um novo produto, ele já pode ser encontrado em fabricação por outra empresa. Uma maneira de remediar este tipo de situação é o estabelecimento de contratos de longo prazo com os fornecedores locais. Aqui, uma vez mais, ganha relevância o “guanxi”, que rege o relacionamento entre as partes, forjando assim, contratos implícitos que visam ao benefício de ambas as empresas.

No que tange ao relacionamento com o mercado consumidor, como exposto na Parte 2, as empresas brasileiras ingressam na China com o objetivo de atender ao mercado local, bem como estabelecer plataformas de exportação. Para isso, é necessário que possuam o controle sobre o canal de vendas. Pelo que pôde-se observar durante as entrevistas, há vários casos de sucesso, nos quais as empresas brasileiras permanecem há anos alternando posições de liderança em seus mercados. Isso foi obtido por meio da oferta de produtos customizados e diferenciados para um perfil de demanda com baixa elasticidade no que tange aos preços. A prática adotada pelas empresas brasileiras para atender a este tipo de mercado foi ofertar produtos de qualidade e alta tecnologia, ignorando o senso comum que associa os chineses a um consumidor não criterioso.

Nota-se que, para o estabelecimento de um canal com as redes de vendas na China ou com clientes

corporativos, a presença da liderança da empresa brasileira é um importante diferencial. Acordos entre cúpulas foram considerados, nas entrevistas, mais relevantes que os contatos entre as equipes de vendas. O mesmo tipo de relação, baseada na confiança e no longo prazo que as empresas possuem com seus fornecedores, também é um requisito para o estabelecimento e a manutenção dos canais de vendas.

Quanto à criação de plataformas de exportação, o governo chinês, no decorrer dos anos, orientou a política no sentido de ampliar a participação direta ou indireta das empresas chinesas. Nesse sentido, há casos relatados em que as empresas não conseguem constituir uma plataforma independente de exportação, uma vez que o governo chinês impõe limites à comercialização direta, exigindo a participação das empresas domésticas. Com isso, relega às empresas brasileiras o papel de suprir elementos essenciais de fabricação, mas impede, de fato, sua interface com os clientes.

Sobre o dia-a-dia da operação, diversos pontos foram destacados. O primeiro deles refere-se à mão de obra chinesa. Apesar do custo de 30 a 50% mais baixo, quando comparado a um trabalhador brasileiro, os chineses ainda possuem nível de qualificação e instrução também bastante abaixo da média brasileira. Isso ocorre pois, geralmente, são contratados trabalhadores migrantes – camponeses vindos do interior da China e com baixo grau de escolaridade. Neste sentido, o primeiro passo da empresa brasileira ao montar sua operação na China é realizar uma intensa série de treinamentos com os funcionários locais.

A prática de contratação de trabalhadores migrantes é consideravelmente arriscada para as operações, em função de sua sensibilidade ao nível de salário. Em geral, uma oportunidade de remuneração superior à que ele recebe é suficiente para a troca de emprego. Isso implica em altas taxas de rotatividade, que certamente comprometem o investimento em treinamento por parte da empresa brasileira. Soma-se a isso o fato de que, a cada ano



que passa, mais empresas estão se deslocando para o interior da China, aumentando a oferta de emprego na região e diminuindo a migração em busca de trabalho. Como desdobramento, pode ocorrer constante pressão, por parte dos trabalhadores remanescentes, por aumentos nos salários.

Neste cenário, as empresas brasileiras comentam que não é possível reter o chamado “chão de fábrica”, mas afirmam que há maneiras de criar diferenciais por meio de salário e benefícios, que vão além do que é exigido pelos sindicatos. Se isso, contudo, não for suficiente, as empresas priorizam esforços para manter pessoas-chave, como *trainees* e gestores. Dentre estes, os que se destacam costumam ser trazidos ao Brasil para ambientação na cultura e na filosofia de gestão da empresa.

A alta rotatividade também implica na necessidade de supervisão mais próxima por parte da matriz brasileira. Para isso, a empresa se vê obrigada a transferir para a China gestores-chave da operação em áreas estratégicas como Engenharia, Recursos Humanos e Controladoria. A promoção de gestores chineses treinados no Brasil para cargos de maior responsabilidade também ocorre com frequência. Por último, a presença da alta liderança da empresa brasileira acompanhando de perto os resultados da operação na China contribui de forma significativa para o seu sucesso.

Essas iniciativas também ajudam a quebrar o estigma da relação hierárquica entre chefe e subordinado na China. As empresas brasileiras possuem um sistema de gestão mais participativo, no qual os funcionários conseguem interferir e propor melhorias para o negócio. Sob a influência de uma gestão brasileira, o modelo de gestão pode ser adaptado, atribuindo maior responsabilidade ao funcionário chinês.

Outro ponto de destaque está relacionado à produtividade da operação na China. As empresas brasileiras alegam que seus parceiros chineses possuem um nível de produtividade muito inferior quando comparado às suas operações no Brasil. Mudanças no sistema de planejamento

de produção na China precisaram ser feitas para equilibrar o desempenho de ambas as operações. De acordo com os relatos, o planejamento do parceiro chinês se baseava em alvos relativamente inflexíveis quanto ao nível de produção, mesmo que o resultado fosse mantido em estoque posteriormente. Credita-se essa mentalidade ao desconhecimento de alguns sistemas modernos de gestão por parte das empresas locais. O aprendizado neste sentido está acontecendo, mas serão necessários, possivelmente, alguns anos para a plena implementação desses sistemas. Ou seja, ainda há muito que se trabalhar nesse aspecto na China.

Por fim, com relação à inovação, ainda são poucas as empresas brasileiras que possuem atividades desta natureza na China. Foi reportada por algumas empresas a criação de centros de adaptação de seus produtos às necessidades dos consumidores chineses. Contudo, mais recentemente, novas parcerias estão sendo estabelecidas com instituições de pesquisa chinesas. Um destaque é o caso da Futuragene, empresa da Suzano, que está atuando junto a universidades, na área de celulose, e possui acordo assinado com a South China University of Technology para um intercâmbio envolvendo pesquisa e desenvolvimento do uso da celulose de eucalipto nos papéis produzidos na China.

PERSPECTIVAS E SUGESTÕES DAS EMPRESAS BRASILEIRAS PARA OS INVESTIMENTOS NA CHINA

Como vimos nos capítulos anteriores, existe uma assimetria entre os investimentos chineses no Brasil e os brasileiros na China. Enquanto o país asiático se estende para o Brasil, anunciando um volume de investimentos crescentes, estimados em US\$ 12,669 bilhões em 2010 e projetados para US\$ 10,890 bilhões em 2011, os fluxos de investimentos brasileiros na China estão relativamente estagnados, e o estoque de investimentos não ultrapassa US\$ 1 bilhão. Frente a este cenário, perguntou-se às empresas sobre suas perspectivas,

e que sugestões teriam para incrementar o fluxo de investimentos brasileiros na China.

Boa parte das empresas considera que o governo brasileiro deve não apenas eleger, como tratar a China como uma prioridade. Desde 2009, o país é o principal parceiro comercial do Brasil e, nos últimos anos, vem se tornando um dos principais investidores também. O Brasil se posiciona entre os 10 maiores parceiros comerciais do país asiático. O *status* da relação bilateral vem mudando rapidamente e isso requer um novo posicionamento do governo. Neste contexto, foi sugerido que instituições governamentais sejam efetivamente mobilizadas para o tratamento dos diferentes aspectos que permeiam os negócios com a China, como oportunidades de comércio e investimento, mapeamento de barreiras e escaladas tarifárias e apoio a financiamentos para a internacionalização, entre outros.

Foi levantada também a necessidade de maior isonomia nas regras e práticas que enquadram o investimento, uma vez que os chineses têm maior liberdade para investir no Brasil, se comparados às empresas brasileiras que tencionam ingressar no mercado chinês. Há uma assimetria, não somente nas pautas de comércio, como também nos direitos de investir, acentuada pela série de incentivos que as empresas chinesas possuem para investir no exterior. O governo precisaria pesar como pretende

se posicionar frente a esta assimetria e se mover para reequilibrar (ainda que parcialmente) as regras do jogo nos dois países.

Para tanto, foi sugerida a criação de uma pauta técnica e uma pauta política. De acordo com as empresas brasileiras, é fundamental uma estratégia e uma política no plano bilateral entre China e Brasil, que sirvam para enquadrar ou, ao menos, orientar a discussão entre as empresas brasileiras, chinesas e o governo chinês. Em sua abrangência, a estratégia deveria contemplar um projeto de médio e longo prazo de relacionamento do país, e ser operacionalizada por meio de uma política que leve em conta os interesses das empresas brasileiras que desejam expandir suas atividades para a China.

Finalmente, as empresas observaram ser indispensável para um diálogo eficaz com os chineses, construir uma relação não só entre empresa brasileira e governo chinês, mas também melhorar o grau de coordenação intragovernamental, e de interface entre o governo brasileiro e as empresas. Melhor coordenação interagências e maior alinhamento entre o setor público e privado seriam indispensáveis para formular um posicionamento coerente e planos de ação eficazes para promover os investimentos brasileiros na China que atendam aos interesses do nosso país.



4. Desafios Estratégicos para os Investimentos Brasileiros na China

Após serem apresentadas as características da presença das empresas brasileiras na China, e a experiência em suas vivências no mercado chinês, esta Parte discute o posicionamento do governo brasileiro acerca dos investimentos brasileiros na China com base em entrevistas com membros do governo. A análise indica, então, os principais desafios estratégicos do país na visão do Conselho, frente a uma presença ainda incipiente de empresas brasileiras na China em contraposição ao grande dinamismo das relações econômicas entre os dois países, tanto no plano do comércio quanto do investimento de empresas chinesas no Brasil. Por fim, o trabalho conclui com a definição de possíveis iniciativas de âmbito nacional e que poderiam ajudar a mudar o quadro exposto.

POSICIONAMENTO DO GOVERNO SOBRE OS INVESTIMENTOS BRASILEIROS NA CHINA

De acordo com as entrevistas feitas com altos funcionários do governo, a relação Brasil-China mudou consideravelmente nos últimos anos. O crescimento do fluxo de comércio foi de tal ordem que gerou impactos mensuráveis e fortemente positivos do ponto de vista macroeconômico, diminuindo consideravelmente as restrições externas que historicamente constituíam uma barreira ao crescimento. Do ponto de vista qualitativo houve um progresso sem precedentes, cuja causa reside na complementaridade entre as economias brasileira e chinesa. A demanda chinesa por matérias primas provocou elevações sucessivas nos patamares de exportações brasileiras, e ao

mesmo tempo beneficiou direta e indiretamente as empresas brasileiras ao também provocar uma elevação sem precedentes no preço das commodities. E neste processo, a qualidade da relação bilateral mudou. A China se tornou, para o Brasil, um ator protagonista, e a dinâmica de sua economia passou a ter papel de enorme relevância para a economia brasileira. Outro salto qualitativo reportado pelo governo diz respeito ao novo componente da relação bilateral, que são os investimentos mútuos. Como já mencionado, os investimentos chineses no Brasil e brasileiros na China trazem uma nova dimensão para a relação entre os países. Os investimentos chineses no Brasil aumentaram rapidamente em anos recentes, e sua orientação vem mudando: se, em 2010, os investimentos foram voltados para a busca de recursos naturais, como mineração, petróleo e soja, em 2011 adquiriram características distintas, sendo o setor manufatureiro o responsável por atrair maior participação do ingresso de capital chinês no Brasil.

Contudo, o governo entende que os investimentos brasileiros na China podem ganhar maior significância. E que o ingresso das empresas brasileiras deve ser tratado como uma questão relevante para a indústria nacional. Dado que o estabelecimento de empresas brasileiras no exterior implica na criação de empregos fora do país, há, por parte de algumas agências de governo, um certo nível de cautela nas iniciativas de promoção da internacionalização das empresas brasileiras. Por exemplo, a APEX já possui estrutura e planos montados para facilitar a exportação das empresas brasileiras para a China.

Porém, a promoção de investimentos brasileiros na China ainda está sendo estudada e a ênfase seria dada para setores em que o ingresso de produtos brasileiros no mercado chinês seja viável somente por meio de investimento direto.

Os obstáculos ao ingresso das empresas brasileiras na China vão além de restrições regulatórias e de política econômica. Primeiro, o grau de integração das cadeias produtivas na Ásia é elevado. A China vem firmando, nos últimos anos, acordos de livre comércio com países da ASEAN, fato que, combinado com melhorias significativas na logística de transporte e facilidades aduaneiras e administrativas, vem possibilitando uma articulação cada vez mais eficiente das cadeias de produção na região.⁹ Para o governo brasileiro, essa é uma razão relevante que dificulta o ingresso das empresas brasileiras na China, pois, sua capacidade de romper essas barreiras dependeria ou de custos baixos, fruto de tecnologias de produção apuradas em segmentos intensivos em escala (caso de partes, peças, componentes e outros insumos) ou de uma grande capacidade de montar *ab initio* uma cadeia eficiente, sendo a entrante brasileira a integradora.

Segundo, a baixa presença de empresas brasileiras na China está associado ao *timing* de ingresso no mercado chinês. As companhias brasileiras despertaram para a China tarde em comparação com empresas de outros países, como as do Leste Asiático, da Europa e dos EUA. A distância física e cultural da China, com todas as suas especificidades, fez com que o empresário brasileiro adotasse uma postura mais cautelosa com relação ao investimento no país asiático. E quando este, finalmente, percebeu que não poderia mais ignorar o mercado chinês, encontrou um ambiente que, em diversos setores, as empresas asiáticas, americanas e europeias já haviam se estabelecido e no qual empresas chinesas já se encontravam aptas a competir de igual a igual.

O governo reforça que tem atuado em conjunto com o governo chinês em questões relativas a aprovações e licenças, e que o governo chinês possui regras muito claras com relação ao ingresso dos investimentos estrangeiros no país. Em alguns setores, as barreiras encontradas pelas empresas brasileiras para o ingresso na China já estavam previstas dentro das regras de

ingresso de investimentos estrangeiros. Vale ressaltar que um ponto que pode retardar as negociações destas aprovações junto ao governo chinês diz respeito ao Brasil tratar de forma discriminatória os investimentos e o ingresso de produtos chineses em nosso país. O governo chinês aceita as regras e limites impostos pelo Brasil, porém não admite posturas discriminatórias. E eventuais medidas discriminatórias pelo governo brasileiro contra os interesses chineses podem desacelerar progressos em negociações feitas para o ingresso das empresas brasileiras na China.

Mais um ponto comentado foi a falta, até recentemente, de um banco brasileiro estabelecido na China para apoiar o financiamento das iniciativas de investimento das empresas brasileiras. O governo enxerga a ida do Banco do Brasil para a China como um importante marco para facilitar o ingresso das empresas nacionais no mercado chinês.

Além disso, entende que devem ser elaborados planos de ação específicos para os investimentos brasileiros na China, e que esta área ainda carece de uma estratégia e uma política definida. Contudo, deve-se levar em consideração que, no âmbito da relação bilateral, foi firmado, em 2010, o Plano de Ação Conjunta entre os governos brasileiro e chinês, com prazo até 2014, que aponta setores como energia, mineração e agrícola para a cooperação e investimentos recíprocos. O Plano também prevê a formação de um grupo de trabalho de investimentos, com vistas a troca de informações sobre investimentos e oportunidades bilaterais, e a promoção da cooperação na área de investimentos entre empresas brasileiras e chinesas.

Por fim, a coordenação entre agências do governo responsáveis por diferentes etapas do processo de internacionalização das empresas pode ser aprimorada, de forma a facilitar a promoção das iniciativas na China e de colocar em prática possíveis diretrizes e estratégias a serem formuladas para os investimentos brasileiros na região.

⁹ Para maiores informações sobre a integração das cadeias produtivas na Ásia, deve-se ver a série lançada desde 2006, pelo Asia Development Bank (ADB), e que já conta com mais de 80 relatórios sobre “Integração Econômica Regional na Ásia”, e se concentra em temas relacionados à cooperação e integração regionais nas áreas de infraestrutura e software, comércio e investimento, dinheiro e finanças e bens públicos regionais.



ENTREVISTA COM O EMBAIXADOR DO BRASIL NA CHINA, CLODOALDO HUGUENEY

Claudio Frischtak e André Soares

Em breves palavras, o senhor poderia comentar sobre a relação Brasil-China nos últimos anos?

Embaixador Clodoaldo Hugueneay

O crescimento da relação comercial entre o Brasil e a China nos últimos anos foi de tal ordem que se pode aplicar o princípio da dialética: a quantidade muda a qualidade. Um crescimento espetacular em um período tão curto de tempo fez com que a China se tornasse o maior parceiro comercial do Brasil. A China, no entanto, cresceu também para o mundo, se tornando, em nível global, o maior exportador, a segunda maior economia, o segundo maior importador e o principal centro manufatureiro. Ou seja, o país asiático tornou-se hoje uma prioridade para o mundo todo.

A relação com o Brasil, de um ponto de vista quantitativo, apresentou indiscutível progresso, dada a complementaridade entre as duas economias, embora falte diversificação nas exportações brasileiras. A demanda por matérias primas provocou elevações sucessivas em nossas exportações para a China, ao tempo em que nos beneficiou indiretamente pela elevação sem precedentes no preço das commodities. O preço do minério de ferro, por exemplo, alcançou níveis muito elevados, sendo sua principal explicação o aumento da demanda chinesa.

Assim, considero a evolução na perspectiva comercial especialmente positiva, embora exista uma discussão a respeito dos efeitos do crescimento da China, sobre a estrutura industrial brasileira. Em se tratando dos possíveis impactos da crise no Brasil, estou certo de que nossa relação com a China contribuiu para que enfrentássemos menores complicações. O caso da Vale é um bom exemplo. Com a crise, a demanda por minérios nos mercados desenvolvidos sofreu queda substancial, sendo a demanda chinesa responsável por sustentar a oferta.

No caso do Brasil como fornecedor e investidor? Teremos a China como investidora também nessas áreas?

Também. Se isso irá se concretizar, dependerá um pouco da resposta brasileira ao ingresso dos investimentos chineses no país. Mas considero que há um crescente interesse chinês em investir no setor industrial brasileiro. Observamos na Embaixada que estamos transitando do investimento chinês de grande porte no Brasil, em setores como mineração, petróleo e transmissão elétrica, para setores de bens de capital e consumo, como máquinas

e equipamentos, caminhões e automóveis. Há condições para investimentos crescentes na área industrial e em infraestrutura. Nesta última, tudo dependerá da maneira como o Brasil conseguirá canalizar esses recursos externos de forma positiva para nosso desenvolvimento e atrativa para o investidor estrangeiro, como, por exemplo, por meio de obras compartilhadas ou associações entre empresas.

Por outro lado, não podemos esquecer que existe também uma outra dimensão do crescente relacionamento Brasil-China. Isso ocorre, pois, os que se beneficiam do comércio com a China não são aqueles que sofrem com a competição dos produtos chineses em nosso país. Este é o caso do setor manufatureiro, não apenas no mercado brasileiro como em terceiros mercados — um dos poucos produtos manufaturados que exportamos é o avião. Esse problema se agravou muito com a crise. Aquilo que antes a China exportava para os países desenvolvidos foi redirecionado para países em crescimento e em desenvolvimento, intensificando a competição em mercados onde o Brasil possuía bom posicionamento, como, por exemplo, na América Latina, e no próprio mercado brasileiro.

Em síntese, dada a complementaridade entre as economias e o enorme superávit comercial que possuímos com a China, estamos em uma situação confortável, do ponto de vista global. A Índia, por exemplo, tem um déficit de quase 30 bilhões de dólares com a China. No entanto, do ponto de vista dos interesses setoriais brasileiros, temos uma equação complicada. Setores voltados para recursos naturais tendem a enxergar a relação como algo muito positivo, enquanto os setores industriais sofrem com a competição chinesa.

O senhor poderia falar um pouco sobre as perspectivas para a relação entre o Brasil e a China?

O futuro da relação depende de como vamos conseguir manejar esse momento atual, encontrar soluções e equacionar os problemas. Medidas protecionistas podem ser necessárias, contudo, serão meros paliativos se não vierem acompanhadas de programas para promover a competitividade. Temos uma boa relação com os chineses e não devemos deixá-la deteriorar-se. Enquanto os chineses buscam retaliações contra americanos e europeus, até agora, têm mantido um comportamento diferente com o Brasil.

A relação no âmbito comercial deve continuar evoluindo nos próximos anos. No entanto, não mais no mesmo ritmo dos últimos anos, em função de uma possível redução na taxa de crescimento da economia chinesa. Daqui para frente, é possível que o Brasil não experimente mais o mesmo impacto positivo sobre preços e quantidades, como ocorreu nos últimos anos. Se teremos um pouso suave

ou forçado, dependerá, entretanto, do ritmo de desaceleração da economia chinesa. O Governo Chinês trabalha para uma desaceleração mais controlada, a economia cresceu na ordem dos 10% em 2010, 9% em 2011, e o mais provável é termos uma alcançar uma média de 8 a 8,5% em 2012. Esse número de 7,5%, divulgado em março, não deve ser interpretado como definitivo. Ao analisarmos os planos de trabalho de anos anteriores, veremos que o número divulgado era 7,5% ou 8% e a economia alcançava percentuais superiores.

É pouco provável que haja ainda espaço para que a economia chinesa cresça a mais de 10%, enquanto a economia mundial cresce na ordem de 3%. A grande questão que devemos nos colocar é se haverá ou não um rebalanceamento da economia chinesa e uma mudança no modelo de desenvolvimento. Acredito que não teremos grandes medidas nesse campo agora, uma vez que este é o ano da transição política. Acredito que o Governo se esforçará para manter uma taxa de crescimento razoável – em torno de 8% e seguirá sinalizando a necessidade de reformas e adotando medidas que preparem o caminho para a mudança de modelo.

E o que isso representa para o Brasil? Considero que a complementaridade se manterá. A China está transitando cada vez mais para demandar produtos sofisticados e serviços. Sendo assim, devemos estar alerta para esta mudança no padrão de consumo chinês, com o intuito de aproveitar as novas janelas de oportunidade que a transição econômica possibilitará.

Interessantíssimo. Isso significa que os chineses mantêm um comportamento exemplar na relação com o Brasil?

Não temos visto críticas na imprensa chinesa às medidas de proteção adotadas pelo Brasil. Os chineses têm mostrado disposição para equacionar os problemas do relacionamento. Precisamos entender, no entanto, que quem está desconfortável com um aspecto da relação é o Brasil. Nosso país deve, portanto, buscar um novo posicionamento para tratar deste aspecto, excluindo medidas que demonstrem discriminação contra os chineses.

O Brasil, como qualquer país, pode estabelecer regras para limitar ou mesmo proibir os investimentos em certas áreas e restringir o ingresso de produtos importados. A discriminação, impondo regras contra um país específico não seria, no entanto, aceitável.

Se aplicarmos medidas discriminatórias contra a China, deveremos arcar com o risco de reduzir os aspectos positivos da complementaridade da relação bilateral. É evidente que a China não pode substituir as importações de soja, minério de ferro e petróleo brasileiros tão rapidamente. No entanto,

está investindo nesses setores no mundo inteiro, buscando diversificar suas fontes de acesso aos recursos naturais e, de certa forma, diminuir sua dependência com relação a alguns players.

Como é a relação política Brasil-China?

É uma relação muito boa. Sempre houve um reconhecimento da importância desta relação por ambas as partes. A primeira parceria estratégica da China com um país em desenvolvimento foi com o Brasil, em 1993.

No período recente, a relação passou novamente por um processo de mudança muito significativo. Hoje, ambos os países possuem relevância no equacionamento de problemas globais, como as questões ambientais, no G-20 e são parceiros no grupo dos BRICS. Há uma dimensão multilateral dessa relação muito relevante. E que implicações isso tem? Os chefes de estado, por exemplo, passaram a se encontrar de três a cinco vezes por ano — na cúpula dos BRICS, na cúpula do G20, em reuniões sobre meio ambiente, e, também, em visitas bilaterais. Houve a visita do Presidente Lula à China em 2004 e depois em 2009. O presidente Hu Jintao visitou o Brasil em 2004 e 2010 e a Presidente Dilma esteve no país asiático em 2011. Esse ano há a expectativa de uma visita do Primeiro Ministro Wen Jiabao ao Brasil.

Há um diálogo de alto nível com uma intensidade que não existia no passado, que levou, por exemplo, ao lançamento do Plano de Ação Conjunta. A visita da Presidente Dilma, em 2011, teve um importante significado para a relação bilateral. A Presidente anunciou em um comunicado suas expectativas em relação à China, lançando a tese do salto qualitativo e da necessidade de mudança na relação. Ponto que foi, novamente, lembrado em recente reunião da COSBAN. Considero que do ponto de vista político não há problemas substanciais.

Há um caso de divergência na reforma do Conselho de Segurança da ONU, que considero explicável à luz de outras condicionantes da política externa chinesa. Considero, no entanto, que as áreas de convergência da relação são muito maiores que as de divergência.

O senhor poderia falar sobre a Embaixada brasileira na China. Recentemente, o Brasil inaugurou um Consulado Brasileiro em Guanzhou. Percebemos que a Embaixada vem passando por mudanças e recebendo mais recursos. O senhor poderia comentar como a Embaixada está estruturada no momento e o que tem mudado?

A Embaixada cresceu muito desde o período em que cheguei, quando éramos apenas cinco. Hoje somos



15 e é provável que esse número siga crescendo com o adensamento das relações bilaterais. Além do aumento no número de diplomatas, a Embaixada passou por uma grande reformulação para melhor estruturar os grandes setores de nossa atuação: econômico, político, educacional, científico, tecnológico, de energia, consular, meio ambiente, cultural e de promoção comercial — colocando em funcionamento melhor o SECOM. Além disso, mais do que dobramos o número de funcionários contratados.

Na área consular, passamos por uma revolução. Se não tivéssemos feito isso, teríamos uma grave crise, pois o número de pedidos de visto cresceu exponencialmente como resultado do incremento da relação comercial entre os países. O setor consular chegou a conceder quase 3.000 vistos em alguns meses de 2011 — em sua esmagadora maioria, vistos de negócios.

Também foi importante abrir o Consulado em Guanzhou, que fora criado em 1992, a fim de expandir nossa capacidade de atendimento. Guanzhou é especialmente importante porque a maior parte da comunidade brasileira vive nas proximidades desta cidade.

Considero que, apesar das mudanças, a estrutura que temos ainda é insuficiente para o nível das relações com a China e para a evolução que tais relações deverão ter nos próximos anos. Mas a Embaixada passou por grandes transformações fruto do reconhecimento da importância crescente da China e hoje desenvolve um trabalho adequado para o nível das relações, com atuação em todas as áreas. Além dos trabalhos rotineiros, dedicamos esforços para estudar a China. A partir de nossas investigações pessoais sobre o país, construímos um grande repositório de informações, que se configura em um importante documento da Embaixada que é enviado às autoridades brasileiras e já está em sua quarta edição. O documento é objeto constante de acréscimos, substituições ou atualizações e conta hoje com mais de 550 páginas. Esse trabalho tem contribuído para ampliar no Brasil o conhecimento sobre a China e a relação bilateral.

Então, caberá agora ao meu sucessor expandir esse trabalho ainda mais.

O senhor poderia comentar sobre o ingresso das empresas brasileiras na China? Nos últimos anos em que esteve à frente da Embaixada, percebeu um aumento do volume de empresas interessadas em ingressar no mercado chinês?

Meu antecessor, o atual presidente do Centro Brasileiro de Relações Internacionais (CEBRI), Embaixador Luiz Augusto de Castro Neves, promoveu durante seu período em Pequim muitas

iniciativas importantes e, entre elas me permito mencionar uma: o Foro Brasil — um mecanismo informal para promoção de encontros periódicos entre as empresas para troca de impressões e experiências sobre o país asiático, que a Embaixada apoia até os dias de hoje.

Concordo que, como indicado pelo Conselho Empresarial Brasil-China recentemente, houve uma estagnação dos investimentos brasileiros na China. É difícil explicar esse fato, pois devemos levar em consideração decisões empresariais porém, hipóteses podem ser levantadas. Uma série de fatores contribuíram para o não ingresso das empresas brasileiras no país. Uma das especificidades chinesas é o fato de que o projeto de investimento demanda um grande esforço, bem como uma sequência de viagens e contatos com parceiros locais. O processo é cansativo e até mesmo desestimulante. A empresa brasileira está ingressando em um país muito distante, com um regime jurídico demasiado diferente, uma forma de organização do setor industrial específica e regulamentos muito distintos.

Outro ponto que pode ser levantado é a perda por parte do Brasil da primeira onda de ingresso dos investimentos estrangeiros na China. Quando as empresas brasileiras decidiram entrar no mercado chinês já encontraram lá milhares de multinacionais — todas as grandes empresas do mundo estão representadas na China. Além disso, encontraram as empresas chinesas evoluindo e tornando-se competitivas.

As barreiras eram muito mais elevadas.

Outro ponto a respeito do qual devemos pensar é que muitas empresas ingressam na China com a perspectiva de exportar sua produção, contando com os benefícios oriundos de baixos custos de mão de obra ou de incentivos, eventualmente concedidos pelos governos provinciais. Muitas vezes há a intenção de fazer da China um centro manufatureiro ou de exportação e, agora, estas condições estão mudando como, por exemplo, nas políticas salarial e cambial.

Ou seja, uma plataforma de exportação para terceiros mercados?

Exatamente. Empresas do mundo todo decidiram ingressar na China para atuar desta forma. Além disso, assistiu-se a uma integração das cadeias asiáticas e a um processo de abertura e negociação de acordos de livre comércio. No início da consolidação deste processo e dessas cadeias, as empresas brasileiras não conseguiram aproveitar o timing de ingresso, à exceção de empresas do sul do Brasil, da área de calçados. Muitas das empresas

hoje na China produzem para o mercado doméstico.

Isso é um ponto importantíssimo: a integração das cadeias na Ásia.

A China tem insistido junto ao Japão e à Coreia para avançar na negociação de um acordo trilateral, iniciativa que acaba de ser formalizada, devendo as negociações começar até o final de 2012. Esse processo de abertura comercial se levado a bom termo reforçará ainda mais as cadeias produtivas no Leste da Ásia.

Por fim, a última barreira que enxergo à presença de empresas brasileiras na China foi a falta, até recentemente, de um banco brasileiro para financiar os projetos de investimentos de nossas empresas. Sem dúvidas, a presença de um grande banco brasileiro no território chinês facilitaria o ingresso de empresas brasileiras. Por exemplo, hoje as grandes empresas de advocacia estão na China, oferecendo um assessoramento jurídico muito adequado. O que falta é um braço financeiro o que espero seja superado com a abertura de uma agência do Banco do Brasil.

Sobre a operação das empresas brasileiras na China, em determinados setores, as empresas enfrentam dificuldades para produzir em função de licenças e autorizações do Governo Chinês. Qual é o envolvimento da Embaixada nesses casos? A Embaixada atua em conjunto com o Governo Chinês para apoiar as empresas brasileiras ou são raros os casos? Caso sim, junto a quais instituições a Embaixada atua? Percebemos que boa parte das restrições estão relacionadas à Comissão Nacional de Reforma e Desenvolvimento (NRDC). A Embaixada atua junto a essa instituição?

Para a empresa que inicia o investimento, o Ministério do Comércio (MOFCOM) é o órgão mais importante, tanto que do lado chinês, a COSBAN é copresidida pelo Vice-Premier Wang Qishan, responsável por este Ministério. A partir de certo valor, todo projeto de investimento deve ser aprovado por este Ministério – daí sua enorme importância neste processo. O MOFCOM atua em parceria com o NRDC na questão do investimento estrangeiro na China.

Nossa principal interlocução é com o Ministério do Comércio, mas também dialogamos na área agrícola com o Ministério da Agricultura e, mais ainda, com o Ministério da Sanidade (AQSIQ), em função, sobretudo, da abertura do mercado chinês na área de carnes, processo felizmente concluído com êxito. O diálogo com o Ministério da Sanidade foi muito positivo para a questão das carnes. O Ministério da Agricultura do Brasil designou um adido

agrícola para apoiar a Embaixada nessas questões e avançamos muito neste ponto nos últimos anos.

A Embaixada tem um diálogo estreito também com Ministérios que possuem ingerência sobre temas importantes para as empresas brasileiras como, por exemplo, o Ministério da Indústria e Tecnologia da Informação, que responde por aspectos importantes na área de aeronaves. Já o Ministério da Fazenda e a Comissão Nacional Reguladora dos Bancos têm um importante papel na questão do comércio em moeda local e na abertura de instituições financeiras. Assim, a Embaixada mantém um contato de bom nível com esses órgãos do Governo buscando sempre apoiar as empresas brasileiras.

Procuramos incentivar que as empresas se dirijam à Embaixada. Noto que seria positivo uma organização mais frequente de visitas e missões. Outro ponto que faz falta é o braço chinês do CEBC tornar-se mais atuante, como sua contraparte brasileira. Percebo que o Conselho no Brasil se dinamizou e hoje é o único órgão não governamental citado em vários documentos das relações bilaterais. Ou seja, é um reconhecimento de sua importância por parte do Governo.

Gostaria de colocar uma última pergunta sobre as perspectivas da relação Brasil-China. Particularmente, o senhor vê a necessidade de novos mecanismos ou de uma nova estratégia frente à China?

Considero que podemos sempre seguir aprimorando planos e estratégias. Negociamos o Plano de Ação Conjunta, de médio prazo (5 anos) e estamos negociando um Plano Decenal. Temos a COSBAN, com 11 subcomissões atuantes e um grande número de grupos de trabalho. A meu ver, falta sim um esforço maior de coordenação para a implementação de uma estratégia para a China envolvendo todos os Ministérios que têm alguma participação na relação. Além de um diálogo mais estreito com o setor privado, onde acho que o Conselho teve e tem hoje uma atuação importante. Como consequência, teríamos um melhor seguimento e implementação dos planos e poderíamos negociar com a China a partir de uma estratégia bem definida para levar adiante o “salto qualitativo” nas relações bilaterais proposto pela Presidente Dilma Rousseff em sua visita à China. ▀



ANÁLISE CEBC – DESAFIOS ESTRATÉGICOS PARA OS INVESTIMENTOS BRASILEIROS NA CHINA

O primeiro ponto que deve ser ressaltado é que a China tem uma política deliberada de atração, seleção e qualificação de investimento externo. Desde 1995, o governo chinês publica um catálogo-guia que estabelece os setores prioritários para investimentos no território chinês. Este tem como objetivo direcionar o capital estrangeiro para desenvolver determinados segmentos da economia, assim como regular, restringir ou mesmo bloquear investimentos percebidos como não prioritários. Nesta perspectiva, a orientação do governo chinês vem mudando, nos últimos anos, no sentido de atrair e facilitar setores de maior valor agregado e intensivos em tecnologia. Inversamente, há menos interesse em incentivar e firmar parcerias em segmentos voltados para a produção de bens de consumo e, mesmo, bens de capital, com exceção daqueles que operam na fronteira de inovação.

Neste sentido, o primeiro grande desafio estratégico para expandir os investimentos brasileiros está em promover parcerias que estejam dentro do escopo de setores incentivados para o ingresso de capital estrangeiro na China. Vale listar o que o governo considera como prioritário no novo catálogo de investimentos, a saber:

1. nova geração de tecnologia da informação,
2. produtos que geram economia de energia e proteção ambiental,
3. energias limpas e renováveis,
4. bioagricultura,
5. máquinas e equipamentos de alta performance,
6. novas energias,
7. novos materiais e compósitos,
8. veículos de nova energia.

Um segundo vetor capaz de definir o espaço de atuação das empresas brasileiras se define a partir da dinâmica do mercado da China e das mudanças que vêm sendo observadas no padrão de consumo da população, principalmente urbana. Com o aumento da renda, maior informação sobre

tendências e produtos ofertados globalmente e crescente sofisticação nos gostos de uma classe média em ascensão, abrem-se novas oportunidades que podem ser capturadas por empresas brasileiras alinhadas com as mudanças na composição da demanda dos consumidores na última década. Ainda que a capacidade de resposta das empresas tenha limitações, é provável que as vantagens comparativas subjacentes do país sejam substancialmente maiores do que aquelas expressas por meio das exportações. Como exemplo, novas tecnologias derivadas do agronegócio e bioagricultura são setores em que o Brasil possui tecnologia de ponta e potencial para usá-las para se posicionar no mercado da China.

A política de atração de investimentos externos na China deve ser vista como parte integrante do processo de planejamento de médio e longo prazo do país. É importante sublinhar que o governo chinês tem uma noção razoavelmente nítida e consistente, ao longo do tempo, do que interessa ao país. As regras que estabelece são claras e mudam na medida em que o país amadurece. Não há interesse por parte do governo chinês de atrair investimentos oportunistas, nem tampouco aqueles voltados a períodos relativamente curtos de *payback*. Este fato coloca um desafio adicional às empresas brasileiras: os investimentos necessitam ser “pacientes”, ou seja, voltados para o médio e longo prazo, e cujos resultados serão derivados, dentre outros fatores, de elevada persistência.

Ao mesmo tempo, não se deve desconsiderar que fortes assimetrias de viés nacionalista estão presentes, e afetam todos os investidores estrangeiros (não apenas os de origem brasileira). Há, de fato, um conjunto de obstáculos para estabelecer uma base (produção e distribuição) e acessar o mercado chinês. Por exemplo, usar a China como plataforma de exportação para terceiros países é possível, mas crescentemente o governo chinês ajuda suas empresas a se posicionarem como integradoras e interlocutoras dos clientes externos. Superar estes obstáculos, quando possível, demanda mais uma vez persistência, além de um bom relacionamento pessoal com

decisores por parte do governo chinês.

Por fim, deve-se considerar que o Brasil é um ator marginal nesse processo, sendo o número de empresas brasileiras mapeadas presentes no país muito pequeno e de importância secundária para a economia chinesa. Nesse sentido, a probabilidade dos gestores de política econômica e de atração de investimentos concordarem com mudanças significativas e não discriminatórias é baixa. O que muda é como os novos investidores enfrentam barreiras, e como se organiza sua retaguarda governamental.

INICIATIVAS DE ÂMBITO NACIONAL

Há duas premissas operativas básicas que orientam na prática a relação do Brasil com a China. Primeiro, o governo chinês entende como legítimas políticas e iniciativas de cunho nacionalista, seja no plano da defesa do mercado doméstico brasileiro, na regulação do investimento estrangeiro, ou ainda no apoio às empresas nacionais enquanto investidoras externas. Como corolário, políticas e ações não devem ser percebidas como discriminatórias seja às exportações chinesas ou ao movimento de inversão de suas empresas. Segundo, cabe a cada país se estruturar da melhor forma possível e se posicionar de forma competente no tabuleiro econômico global. O Brasil – enquanto parceiro estratégico da China em questões de política internacional, seja no âmbito do G-20 ou dos BRICS – tem um “crédito” político de certa monta; contudo, é insuficiente para mover a política de atração de investimentos da China e enviesá-la a favor das empresa brasileiras.

O que fazer então? Há três iniciativas que dependem basicamente dos atores nacionais, e que com toda a probabilidade seriam bem recebidas pelos chineses, por sinalizarem prioridade nas relações dos dois países:

Primeiro, elevar a visibilidade das relações no plano de governo, alocando recursos na formulação, desenho e execução das políticas, de maneira a refletir a real importância da China para o Brasil,

atualmente e no futuro previsível.

Segundo, melhorar a coordenação interagências. É possível que o contraponto mais agudo entre a postura e ações dos dois governos não se situe na competência ou eficácia de uma instituição específica, mas no limitado grau de coordenação entre estas. A percepção dominante é que não apenas as políticas do governo chinês se voltam para o longo prazo, como também são executadas de forma competente e coordenada. Já no Brasil, há espaços vazios de recursos que se articulam de forma estrita e insuficiente no plano governamental.

Finalmente, pode-se argumentar que a baixa coordenação não é um problema de natureza simplesmente administrativa, mas que pode ser vista como consequência da ausência de uma visão convergente entre governo, empresas e sociedade civil quanto aos interesses do país. O desenho de uma estratégia eficaz frente aos desafios e oportunidades interpostos pela ascensão da China irá depender de fomentar o debate, gerar conhecimento e mobilizar os recursos da sociedade, visando, em última instância, maior equilíbrio e sustentabilidade nas relações econômicas Brasil-China.



Bibliografia Consultada:

- ASIA 2050 REALISING THE ASIAN CENTURY. Asian Development Bank. 2011.
- BACK, A. China Shifts Foreign-Investment Focus. The Wall Street Journal, Beijing, 31 dez. 2011. Business. Disponível em: < <http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204720204577130011797163488.html>>. Acesso em: 16 fev. 2012
- BROWN, K (2008). The Rise of the Dragon: Inward and Outward Investment in China in the Reform Period 1978-2007, Chandos Publishing. 213 p.
- CHINA BRIEFING. 2012 Foreign Investment Industrial Guidance Catalog Promulgated. China Briefing, China, 30 dez. 2011. China News. Disponível em: < <http://www.china-briefing.com/news/2011/12/30/2011-foreign-investment-industrial-guidance-catalogue-promulgated.html>>. Acesso em: 15 fev. 2012
- CHINA BRIEFING. China Revises Foreign Investment Catalog. China Briefing, China, 27 abr. 2011. China News. Disponível em: < <http://www.china-briefing.com/news/2011/04/27/china-revises-foreign-investment-catalog.html>>. Acesso em: 15 fev. 2012
- COMO INVESTIR NA CHINA. TozziniFreire Advogados. Mar 2007.
- DAVIES, K. Inward FDI in China and its policy context. Vale Columbia Center. 18 out. 2010
- DEMING, C. Thriving China is ever more open for business. Financial Times, China, 25 jul. 2010. Opinion. Disponível em: < <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/18dae5d2-981c-11df-b218-00144feab49a.html#axzz1qLjFu0K9>>. Acesso em: 16 fev. 2012
- DENG, X. Building Socialism with a Specifically Chinese Character. The People's Daily, Beijing, 30 jun. 1984. Disponível em: < <http://english.peopledaily.com.cn/dengxp/vol3/text/c1220.html>>
- DUNNING, J. Multinational Enterprises and the Global Economy. Addison-Wesley, New York, NY, 1993.
- FENG, Y. Foreign Direct Investment in China's Service Industry: Effects and Determinants. China: An International Journal, Volume 9, Número 1, pp. 144 – 163, mar. 2011.
- FETSCHERIN, M; VOSS, H; GUGLER, P. 30 Years of foreign direct investment to China: An interdisciplinary literature review. International Business Review, Volume 19, pp.235-246, 2010.
- FINANCIAL TIMES. M&A in China: unclear guidance. Financial Times, 4 mar. 2011. Lex. Disponível em: < http://search.ft.com/search?queryText=M%26A+in+China%3A+unclear+guidance&ftsearchType=type_news>. Acesso em: 17 fev. 2012
- GENG XIAO (2004). People Republic of China's Round Tripping FDI: Scale, causes and Implications. Relatório de Pesquisa. Disponível em: <www.hiebs.hku.hk/working_paper_updates/pdf/wp1137.pdf>
- HARRYS, D. China's New Foreign Investment Catalog. The Scope Of FDI. China Law Blog. Washington, 9 jan. 2012. Legal News. Disponível em: < http://www.chinalawblog.com/2012/01/chinas_new_foreign_investment_catalog_the_scope_of_fdi.html>. Acesso em: 15 fev. 2012
- HUANG, Y (2005). Selling China: Foreign Direct Investment During the Reform Era.
- IMMELT, J; GOVINDARAJAN, V; TRIMBLE, C. How GE Is Disrupting Itself. Harvard Business Review, out. 2009. Disponível em: < <http://hbr.org/2009/10/how-ge-is-disrupting-itself/ar/1>>. Acesso em: 27 jul. 2011.
- LIM, B. China to ban foreign investment in villas. Reuters, 6 abr. 2011. Article. Disponível em: < <http://www.reuters.com/article/2011/04/06/china-investment-idUSL3E7F60WU20110406>>. Acesso em: 8 mar. 2012.
- MOFTEC. Catalogue for the Guidance of Foreign Investment Industries, 1995. Decree No. 5 of the State Planning Commission. Ministry of Foreign Trade and Economic Cooperation, 1995.
- MOFTEC. Catalogue for the Guidance of Foreign Investment Industries. Order of the State Development Planning Commission No.21. Ministry of Foreign Trade and Economic Cooperation. 2002.
- MOFTEC. Catalogue for the Guidance of Foreign Investment Industries (Amended in 2004). Order of the State Development and Reform Commission No.24. Ministry of Commerce of the People's Republic of China. 2004
- MOFTEC. Catalogue for the Guidance of Foreign Investment Industries (Amended in 2007). Decree of the State Development and Reform Commission No.57. Ministry of Commerce of the People's Republic of China. 2007
- MOFTEC. Catalogue for the Guidance of Foreign Investment Industries. Decree of the State Development and Reform Commission. Ministry of Commerce of the People's Republic of China. 2011
- NAUGHTON, B. The Chinese Economy: Transitions and Growth . MIT Press, 2007. 528 p.
- PINSENT MASON'S. New Foreign Investment Guidance Catalogue, China Alert, 2011.

PIMENTEL, J. Empresas Brasileiras na China: estratégia e gestão. São Paulo, 2009.

ROSS, L; WOLL, R; ZHOU, K. China Releases New Foreign Investment Catalogue (2011 Edition). WILMERHALE, 12 jan. 2012. Publications. Disponível em: < <http://www.wilmerhale.com/publications/whPubsDetail.aspx?publication=10011>>. Acesso em 16 fev. 2012

SARA. The Issue of New Catalogue for the Guidance of Foreign Investment Industries. LINGOMEDIUM, 31 dez. 2011. China's Economic Data & Trend. Disponível em: < <http://www.lingomedium.com/wordpress/the-issue-of-new-catalogue-for-the-guidance-of-foreign-investment-industries-1365>>. Acesso em 15 fev. 2012.

SAUVANT, K. China: Inward and Outward Foreign Direct Investment. Transnational Corporations Review, Volume 3, Número 1, pp.1-3, mar. 2011.

WORLD INVESTMENT PROSPECTS TO 2011: FOREIGN DIRECT INVESTMENT AND THE CHALLENGE OF POLITICAL RISK. Economist Intelligence Unit.

XING, Y. Facts About and Impacts of FDI on China and the World Economy. China: An International Journal, Volume 8, Número 2, pp. 309-327, 2 set. 2010.

ZANDVLIET, R; SAUVANT, K; SACHS, L; DAVIES, K. Issues in International Investment. Vale Columbia Center, jan. 2011. 122p.



Notícias Consultadas:

BARBOSA, D. Com China, Suzano planeja dobrar de tamanho até 2015. Portal iG, São Paulo, 14 nov. 2010. Disponível em: < <http://economia.ig.com.br/empresas/industria/com+china+suzano+planeja+dobrar+de+tamanho+ate+2015/n1237838043249.html> >. Acesso em: 5 out. 2011

EMBRAER. Embraer assina acordo e nomeia Metrojet como centro autorizado de serviços na China. **Embraer**, São José dos Campos, 31 ago. 2011. Disponível em: < <http://www.embraer.com/pt-BR/ImprensaEventos/Press-releases/noticias/Paginas/EMBRAER-ASSINA-ACORDO-E-NOMEIA-METROJET-COMO-CENTRO-AUTORIZADO-DE-SERVICOS-NA-CHINA.aspx> >. Acesso em: 31 out. 2011

EMBRAER. Embraer e Minsheng Financial Leasing, da China, firmam acordo para 20 jatos executivos. **Embraer**, São José dos Campos, 18 jul. 2011. Disponível em: < <http://www.embraer.com/pt-BR/ImprensaEventos/Press-releases/noticias/Paginas/EMBRAER-E-MINSHENG-FINANCIAL-LEASING.aspx> >. Acesso em 31 out. 2011

EMBRAER. Escritório da Embraer na China tem novo endereço. **Embraer**, São José dos Campos, 30 maio 2007. Disponível em: < <http://www.embraer.com/pt-BR/ImprensaEventos/Press-releases/noticias/Paginas/ESCRITORIO-DA-EMBRAER-NA-CHINA-TEM-NOVO-ENDERECO.aspx> >. Acesso em 31 out. 2011

EMBRAER. Jato Lineage 1000 é validado pela CAAC, da China. **Embraer**, São José dos Campos, 31 ago. 2011. Disponível em: < <http://www.embraer.com/pt-BR/ImprensaEventos/Press-releases/noticias/Paginas/JATO-LINEAGE-1000-E-VALIDADO-PELA-CAAC-DA-CHINA.aspx> >. Acesso em: 31 out. 2011

ESTADO DE S. PAULO. Embraer confirma compra de jatos para evitar fim de fábrica na China. **Estado de S. Paulo**, São Paulo, 12 abr. 2011. Disponível em: < <http://www.estadao.com.br/noticias/internacional,embraer-confirma-compra-de-jatos-para-evitar-fim-de-fabrica-na-china,705099,0.htm> >. Acesso em: 14 nov. 2011

ESTADO DE S. PAULO. Em Angola, Brasil mostra lado 'agressivo' de presença na África. **Estado de S. Paulo**, São Paulo, 8 set. 2010. Disponível em: < <http://www.estadao.com.br/noticias/nacional,em-angola-brasil-mostra-lado-agressivo-de-presenca-na-africa,606713,0.htm?p=1> >. Acesso em: 10 nov. 2011

ESTADO DE S. PAULO. Marcopolo procura parceiro na China para importar chassis de ônibus. **Estado de S. Paulo**, São Paulo, 28 jun. 2006. Disponível em: < <http://www.estadao.com.br/arquivo/economia/2006/not20060628p16270.htm> >. Acesso em: 13 out. 2011

FONTES, S. Chineses ameaçam retaliar importações brasileiras. **Valor Econômico**, Xangai, 4 ago. 2011. Disponível em: < <http://www.valor.com.br/empresas/972334/chineses-ameacam-retaliar-importacoes-brasileiras> >. Acesso em: 5 out. 2011

FONTES, S. FuturaGene, da Suzano, investirá R\$ 40 mi em Israel, China e Brasil. **Valor Econômico**, São Paulo, 21 jul. 2011. Disponível em: < <http://www.valor.com.br/arquivo/201163/futuragene-da-suzano-investira-r-40-mi-em-israel-china-e-brasil> >. Acesso em: 22 nov. 2011

G1. Banco do Brasil terá agência na China. **G1**, São Paulo, 14 abr. 2011. Disponível em: < <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2011/04/banco-do-brasil-tera-agencia-na-china.html> >. Acesso em: 1 out. 2011

GASPAR, M. Empresas brasileiras sofrem mais um golpe das concorrentes chinesas - desta vez na África. **Exame**, 2 fev. 2007. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0885/noticias/a-nova-ameaca-chinesa-m0121269> >. Acesso em: 14 nov. 2011

GÓES, F. Fabricantes de ônibus e caminhões temem invasão chinesa no Brasil. **Valor Econômico**, Rio de Janeiro, 23 ago. 2011. Disponível em: < <http://www.valor.com.br/brasil/983972/fabricantes-de-onibus-e-caminhoes-temem-invasao-chinesa-no-brasil> >. Acesso em: 10 nov. 2011

LEAHY, J. Brazil's Embraer weathers unexpected turbulence. **Financial Times**, São Paulo, 23 maio 2011. Disponível em: < <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/b0366ce4-829a-11e0-8c49-00144feabdc0.html#axzz1qXCCOwVV> >. Acesso em: 14 nov. 2011

ODEBRECHT. **Odebrecht** Internacional. Odebrecht. Disponível em: < <http://www.odebrecht-ec.com/empresa> >. Acesso em: 9 nov. 2011

ODEBRECHT. Projeto China. **Odebrecht**. Disponível em: < <http://www.odebrecht-ec.com/projetos/pais/china> >. Acesso em 9 nov. 2011

SILVA, C. Marcopolo anuncia joint venture e volta para a Rússia. **Estado de S. Paulo**, São Paulo, 18 ago. 2011. Disponível em: < <http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,marcopolo-anuncia-joint-venture-e-volta-para-a-russia,760276,0.htm> >. Acesso em: 10 nov. 2011

TRAVAGLINI, F. Banco do Brasil faz primeiro ACC em moeda chinesa. **Valor Econômico**, São Paulo, 25 ago. 2011. Disponível em: < <http://www.valor.com.br/financas/986924/banco-do-brasil-faz-primeiro-acc-em-moeda-chinesa> >. Acesso em: 1 out. 2011

TREVISAN, C. Marcopolo enfrenta barreira para abrir fábrica na China. **Estado de S. Paulo**, São Paulo, 27 nov. 2010. Disponível em: < <http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,marcopolo-enfrenta-barreira-para-abrir-fabrica-na-china,645957,0.htm> >. Acesso em: 10 nov. 2011

VALOR ECONÔMICO. Marcopolo estuda construção de fábrica de componentes na China. **Valor Econômico**, 2002. Acesso em: 13 out. 2011

VALOR ECONÔMICO. Marcopolo estuda possibilidade de fabricar componentes na China. **Valor Econômico**, 2004. Acesso em: 13 out. 2011

VALOR ECONÔMICO. Suzano já inicia conversas com a China para vender celulose que será produzida no Piauí. **Valor Econômico**, ago. 2010. Acesso em: 12 out. 2011

Experiência das Empresas Brasileiras na China: Entrevistas¹⁰:

Entrevistas realizadas por Claudio Frischtak e André Soares

BANCO DO BRASIL

Gostaríamos de começar a entrevista abordando a decisão do Banco do Brasil (BB) em se instalar na China. O que motivou o ingresso? Quais foram os principais marcos na trajetória do Banco no mercado chinês?

Admilson Monteiro Garcia – Diretor Executivo do Banco do Brasil

O Banco foi para a China motivado a explorar melhor o fluxo de comércio entre os dois países. Inicialmente, nosso escritório ficava em Pequim, mas logo percebemos que havíamos feito a opção errada e, há oito anos, nos mudamos para Xangai. Levamos quase cinco anos para entender de que forma poderíamos fazer negócios na China. Não foi um aprendizado fácil, principalmente para um banco latino-americano, uma vez que a cultura ocidental é completamente diferente da oriental. Além do fator cultural, naquele tempo, não havia uma profusão tão grande de empresas brasileiras na China.

Começamos pelo relacionamento com os bancos chineses. Uma primeira dificuldade foi o fato de que os bancos chineses não se engajam enquanto não houver um memorando de entendimento assinado. Usualmente, só assinamos memorandos de entendimento quando já temos um projeto determinado. Na China, no entanto, esse teve que ser o primeiro passo.

Como esta era a regra do jogo, o BB assinou memorandos com o maior número possível de bancos chineses e, assim, os negócios começaram a fluir bem. Aprendemos, com certa dificuldade, que o importante na China não é tanto o que o banco tem a oferecer e sim o “guanxi”.

Neste ponto, percebemos um movimento de empresas brasileiras com intenção de se instalar na China. Como consequência disto, começaram a demandar produtos e serviços do Banco, a exemplo daqueles que oferecíamos no Brasil. Como ainda não temos uma agência na China para atender a essas empresas, foram estabelecidas parcerias com bancos chineses nas quais nós assumimos o risco da empresa e eles, o risco do Banco do Brasil. Assim, com base nesse tripé, estamos aptos a prover produtos, serviços e financiamentos para empresas brasileiras na China.

Quer dizer, eles assumem o risco do Banco do Brasil, que é claramente bem baixo?

Sim, eles não assumem o risco das empresas brasileiras, pois, este nós assumimos. Nos últimos cinco anos, nós conseguimos crescer tanto nesse mercado que o

escritório de Xangai é, hoje, o escritório mais rentável do Banco no exterior.

Vocês têm lá mais originação do que em qualquer outro escritório?

Sim. O que é possível atender fora da China é realizado diretamente pelo Banco do Brasil; já o que não é passível de atendimento fora do território nacional (usualmente demandas em yuan) é atendido em conjunto com os bancos chineses.

Foi importante também organizar o acesso às empresas brasileiras. Existe na China o Foro Brasil, que funciona como uma Câmara de Comércio da qual participam todas as empresas brasileiras. Nós começamos a nos aproximar e, hoje, o presidente desse fórum é o nosso representante no país asiático, Sérgio Quadros, que realiza um trabalho de aproximação das empresas brasileiras com os bancos chineses. Isso é necessário uma vez que diversos bancos chineses não ofertam todos os serviços que nossas empresas estão acostumadas a utilizar. Temos um cliente, por exemplo, que gostaria de realizar um desconto e o banco chinês não conseguia entender o mecanismo. Nesse caso, fomos com a empresa para explicar como a operação deveria ser feita e, como resultado, passamos a realizar a transação com aquele banco.

O Banco do Brasil serve como uma ponte em termos de cultura de negócios, certo?

Sim, inclusive recomendando parceiros.

Recentemente, o BB solicitou uma licença para abrir uma agência na China. Como funciona esse processo? É muito distinto do que ocorre no Brasil junto ao Banco Central?

Em termos de processo, é bastante semelhante. No entanto, há algumas diferenças importantes. Quando um banco chinês ganha a licença para operar no Brasil, ela é válida em toda a extensão do território nacional e engloba todos os produtos que o banco consiga levar aos seus clientes.

Na China é diferente. Primeiro, o banco estrangeiro ganha uma licença inicial com a qual é proibido operar em moeda local. Para obter uma licença adicional que permita operar em moeda chinesa, precisa-se de, no mínimo, três anos de licença bancária, com resultados positivos em, pelo menos, dois anos.

Isso é uma proteção do mercado local, pois limita a capacidade do banco estrangeiro de gerar receita. E,

¹⁰ Outras empresas foram entrevistadas, contudo não autorizaram a publicação.



com essa limitação, é cada vez mais difícil chegar a um ponto de equilíbrio e alcançar o resultado positivo em dois dos três anos.

No caso do Banco do Brasil, a licença dará o direito de operar em moeda estrangeira em Xangai, é isso?

Exato. Poderemos operar com clientes da China continental, no entanto, só em moeda estrangeira (não em yuan).

Se o Banco desejasse abrir outra agência em Pequim, seria possível com essa mesma licença?

Sim. Não há restrição quanto a isso, mas também só poderíamos operar em moeda estrangeira.

Qual é a sua percepção quanto aos demais bancos estrangeiros que já operam na China há mais tempo? Eles estão funcionando tal qual um banco chinês?

Não. Em linhas gerais, o banco estrangeiro busca acompanhar seus clientes. Um banco alemão, por exemplo, se instala inicialmente para apoiar as empresas alemãs e, depois, começa a entrar no mercado de empresas estrangeiras, não chinesas. No mercado local, ele tem uma dificuldade extrema em concorrer com um banco chinês, dada a capilaridade e a capacidade de captação (funding) deste último.

De maneira geral, os bancos começam a atuar dessa forma até que encontrem um nicho onde consigam ser mais bem sucedidos. Ao longo do tempo, eles se especializam em um tipo de operação, como tesouraria ou comércio exterior, por exemplo.

O problema maior é o funding ou são as regras não escritas?

Acredito que, além das limitações legais, existem, principalmente, problemas de funding e de escala. Como concorrer no mercado chinês contra o Industrial and Commercial Bank of China (ICBC), o maior banco do mundo? Além disso, desconfiamos que exista uma orientação para que as empresas locais priorizem os bancos chineses.

Um ponto que merece atenção é o fato de que as instituições não são tão bem definidas quanto aqui no Brasil. Outro problema são as frequentes mudanças na legislação com objetivo de fechar alguma porta descoberta por um banco estrangeiro para exploração de um nicho local.

Mas, basicamente, o foco está em outras empresas estrangeiras ou em um nicho muito específico que o banco estrangeiro tenha vislumbrado e no qual ainda não haja competição chinesa. Neste tipo de nicho, ele conseguiria atender a uma empresa chinesa, é isso?

Sim, exatamente.

No caso do BB, especificamente, houve um crescimento explosivo do comércio entre o Brasil e a China e vocês estavam submetidos a essas regras. Dado que é impossível não estar lá, de alguma maneira a empresa brasileira busca maximizar sua atuação dentro dessas restrições.

Exato. É um fluxo crescente, não apenas de comércio, mas também de investimentos brasileiros. São raras as empresas que conseguem montar sua operação sozinha.

De forma geral, as companhias brasileiras criam uma joint venture com uma empresa local, o que acaba aumentando as nossas restrições.

Essa é uma questão sobre a qual talvez o Governo Brasileiro não tenha pensado. Hoje se discute muito a comparação das pautas. Basicamente, nós exportamos commodities e importamos manufaturados com valor agregado muito maior.

Mas, em minha opinião, não se pode simplesmente comparar as pautas. É necessário levar em consideração a transferência das empresas brasileiras que, antes, produziam no Brasil e exportavam, e que passaram a produzir na China. Essas empresas abastecem tanto o mercado local como outros mercados a partir da China. Muitas vezes, inclusive, a produção na China é exportada para o Brasil. Não me parece uma questão apenas de avaliar e comparar as pautas; é preciso levar em consideração esse novo cenário. Seguramente, essa é uma pauta de manufaturados que se transferiu do Brasil para a China.

E isso, pela sua observação, tem se intensificado?

Sim, cada vez mais. Precisamos ser cada vez mais competitivos aqui no Brasil. Ainda é muito mais interessante produzir na China, que possui um mercado interno gigantesco. Além disso, a possibilidade de redução de custos de logística é enorme no atendimento à Ásia e à Europa.

Existem algumas oportunidades para empresas brasileiras, além do óbvio: recursos naturais e commodities agrícolas, que ainda não foram exploradas. Hoje, há na China uma grande demanda por economia de energia e proteção ambiental. Assim, produtos com selo verde tendem a ter uma aceitação muito grande.

O céu chinês tem um nível de poluição altíssimo e essa situação tem um prazo de validade limitado. Nenhum país consegue crescer tão rapidamente, degradando o meio ambiente da forma como a China tem feito hoje. Não é preciso lembrar que, nas Olimpíadas, as empresas concederam férias coletivas, nos três meses que antecederam o início dos jogos, em uma tentativa de melhorar a qualidade do ar. Nesse contexto, produtos ecoeficientes, seguramente, teriam uma

boa aceitação. Mas, hoje, o Brasil ainda não consegue identificar e aproveitar essa oportunidade.

Na realidade, o Brasil é uma potência ambiental, principalmente em termos de energias renováveis. Infelizmente, temos certa dificuldade em transformar nossos recursos naturais em produtos da nova economia verde porque investimos pouco em inovação. Quer dizer, hoje, temos uma base científica razoável, mas não conseguimos transformá-la em inovação, em tecnologia aplicável a mercados. Assim, em muitas áreas não temos base tecnológica. Mas é muito interessante a sua observação e concordo que existem oportunidades na China que vão além das nossas matérias-primas e produtos intermediários.

Uma vez identificada a oportunidade, de alguma forma, deveríamos ter uma política pública orientando as empresas a aproveitá-la.

Cabe aqui um comparativo com a Itália, para onde, por exemplo, exportamos o nosso couro, que é tratado e reexportado para o Brasil. A Itália faz o mesmo com mármore e granitos. Assim, enquanto exportamos a pedra bruta, ela está lapidando, tratando, criando móveis e utensílios e reexportando para o Brasil. Se tivéssemos uma política um pouco diferente para o mármore e o granito, poderíamos tentar exportar um produto com maior valor agregado, o que seria bem mais interessante.

Mas, quanto ao Banco, quais são as perspectivas para os próximos cinco anos? Como o Banco do Brasil está vendo a China? Por exemplo, a ideia seria começar com uma agência, torná-la lucrativa por pelo menos dois anos e, a partir daí, começar a expandir? Como vocês estão imaginando esse processo?

Efetivamente, podemos afirmar que seremos superavitários em dois dos três anos e que solicitaremos a extensão da licença. Isso será feito para que o Banco possa crescer e ter uma presença um pouco mais diversificada na China com o intuito de atender às empresas e aproveitar as oportunidades.

Mas, como ainda temos esse pré-requisito a ser cumprido, em um prazo de cinco anos, imagino que o BB tenha duas agências. Vamos levar, no mínimo, três anos para tornar uma agência lucrativa e mais alguns para criar a segunda. Apesar da vontade de fazer mais, acredito que essa seja a previsão mais plausível, dentro desse universo temporal e dadas as restrições para entrada no mercado chinês.

Com relação à China, percebemos uma tendência de crescimento, que pode não ser de 10%, mas que chegará a 7% ou 8%, o que representa um crescimento bastante acentuado. De uns anos para cá, tem ocorrido na China a transferência da população rural para os centros urbanos.

Nesse contexto, há uma demanda crescente por

alimentos contraposta a uma produção local menor. Esse cenário beneficia, de certa forma, a situação brasileira, que provavelmente seguirá focada em recursos naturais e agronegócios. Outro ponto importante é a crescente necessidade por minério brasileiro, em função da reconstrução da China. Um crescimento acentuado e uma dependência cada vez maior. A China é, hoje, o maior parceiro comercial do Brasil e esse grau de dependência tende a aumentar. Gradativamente, os EUA perderão relevância e a China se tornará cada vez mais proeminente. ▼

COMEXPORT

A respeito do ingresso na China, que fatores levaram a empresa a se estabelecer no país?

Roberto Milani – Vice-Presidente da Comexport

Nós temos um histórico na China bem mais antigo do que a grande maioria das empresas brasileiras. No começo da década de 80, tínhamos a missão de escoar, via exportação, volumes muito grandes de matérias-primas têxteis que eram produzidas por algumas multinacionais instaladas no Brasil. O mercado brasileiro era ainda relativamente imaturo para o consumo dessas fibras, resultando na sobra de uma quantidade significativa de material nos períodos anticíclicos de consumo. Percebemos que não poderíamos vender este produto para qualquer país de maneira spot, ou seja, em um período curto do ano, volumes muito grandes — exceto para países com consumo muito expressivo. Foi neste momento que surgiu a China como alternativa para essa exportação.

Essa foi nossa primeira motivação para chegar à China. Naquele período, não havia grande abertura da estrutura chinesa para o investimento estrangeiro, sendo muito difícil ingressar no país. Conseguimos nos associar a uma companhia inglesa, uma das poucas empresas ocidentais que tinham estrutura comercial dentro da China, um grande diferencial na época. O presidente dessa empresa era muito reconhecido na China por ter sido o trader que auxiliou a China durante um período longo de embargo. Com isso, conseguiu uma oportunidade de se instalar na China.

No começo dos anos 80, colocamos dois ou três funcionários nossos em seu escritório para cuidar do marketing das fibras sintéticas na China. Naquela ocasião era tudo muito fechado. Não era permitido abrir um escritório em local público, assim, éramos obrigados a ficar em um dos hotéis abertos para estrangeiros. Nosso escritório funcionava em sete ou oito salas daquele hotel em Pequim. Bom, essa foi a primeira configuração da Comexport na China, que aumentou conforme o passar do tempo. A necessidade de exportar em grandes volumes a curto prazo foi diminuindo e conseguimos achar mercado para outras commodities. Durante muitos anos, até



aproximadamente 1991, a empresa exportou matérias-primas e têxteis para a China.

Até então, o câmbio permanecia favorável à exportação. Essa situação foi invertida com a política de abertura do Governo Collor, no Brasil, cujo impacto tornou o câmbio favorável à importação. Isso configurou uma enorme mudança em nosso negócio: nós, que éramos exportadores de matérias-primas para todos os países, inclusive a China, passamos a ser importadores dessas mesmas matérias-primas para abastecer e alimentar a indústria têxtil brasileira. Com essa virada drástica no perfil dos negócios, a China deixou de ser um parceiro interessante. Até essa época, o país era carente desses produtos e importava muito dos Tigres Asiáticos, que estavam muito mais preparados para atendê-los.

Acabamos nos transferindo da China para a Coreia e Taiwan. Tivemos dois escritórios pequenos durante esse período, em sociedade com parceiros locais, e passamos a ser importadores daquelas matérias-primas. O que eles mandavam para a China, nós enviávamos para o Brasil. Essa foi a segunda configuração da Comexport na Ásia.

Voltamos à China em 2001, quando o país já possuía volume suficiente de produção interna de boa parte dessas matérias-primas e têxteis para abastecer sua própria indústria e começava a ter alguma sobra de produção para exportar. Foi um movimento realizado também por muitas outras empresas. Empresas instaladas em Taiwan e na Coreia começaram a se transferir para a China, uma vez que passaram a enviar a produção de suas fábricas para o país.

Em 2004, houve a famosa viagem do Presidente Lula à China e no day after da viagem ocorreu um fenômeno interessante: o Brasil descobriu a China. Assim, havia uma quantidade enorme de empresários dos setores mais diversos possíveis procurando fazer negócios com a China. Eles se dirigiam aos consulados e escritórios comerciais que o Brasil mantinha naquela ocasião — havia muito poucas empresas brasileiras sediadas lá. Decidimos, então, tentar absorver um pouco daquela nova demanda que chegava ao país.

Nosso escritório foi crescendo e, há três ou quatro anos, nos tornamos uma trading local sediada em Xangai, e não mais um escritório de representação. Isso nos deu status de uma trading chinesa com possibilidade de compra e venda no mercado em moeda local. Teremos até oportunidades para obtenção de linhas de crédito, através de bancos locais, para compra de produtos para exportação. Nosso foco na China se concentra em cinco ou seis áreas de atuação: setores como química, petroquímica, produtos têxteis, material ferroviário e aço.

Hoje, somos uma trading de relativo sucesso com cerca de 25 funcionários. Entre eles, há traders dedicados a fazer negócios, bem como funcionários do corpo

técnico de controle de qualidade que passam a maior parte de seu tempo viajando e fazendo inspeções nas fábricas onde estamos produzindo. A grande maioria dos itens que trazemos para o Brasil é desenvolvida aqui e produzida na China. Compramos espaços produtivos ou arrendamos pequenas indústrias. E então a Comexport produz, controla a produção, faz o embarque; traz para o Brasil; e distribui ou entrega para o cliente específico.

Quem é responsável por controlar a produção e monitorar a qualidade? Isso fica a cargo de vocês ou é feito pelos clientes aqui no Brasil?

Na grande maioria dos casos, o controle é feito a quatro mãos. Produzimos e distribuímos na China alguns produtos com os quais temos mais familiaridade, de maneira que detemos 100% do controle. Em outros casos, optamos pela produção na China em parceria com fábricas e clientes no Brasil. Nesses casos, cada um tem os seus critérios de avaliação de qualidade e acabamos, inúmeras vezes, levando técnicos do Brasil para a China para acompanhar o controle de qualidade conosco.

Ter um escritório na China permite certa abertura para nos adaptarmos às necessidades dos clientes e isso é realmente muito interessante para o mercado. Das 25 pessoas que trabalham conosco na China, aproximadamente 20 são chineses que praticamente não falam Português, apenas Inglês e Chinês. Os demais são brasileiros que ajudam a manter nossa identidade no país asiático.

Em geral, mantemos jovens, ainda em formação, em nosso escritório na China. Nesse processo, primeiro, os jovens passam por um estágio de até um ano no escritório em São Paulo e, depois, vão para a China. No primeiro semestre, focam mais nos estudos do que no trabalho, mas, no segundo semestre, o tempo é dividido igualmente. Diria que, a partir do segundo ano, eles estão aptos a falar Chinês para trabalhar. Há uma rotação constante de participantes nessa iniciativa.

Então, uma parte considerável das atividades de trading envolve produtos desenhados ou concebidos no Brasil, mas produzidos na China em função dos baixos custos?

Há uma variedade de modelos de negócio. No caso de commodities, por exemplo, apenas acompanhamos a produção, porém, não desenvolvemos nada aqui. Produtos como têxteis, principalmente, têxteis acabados, são desenvolvidos no Brasil, em parceria com os clientes finais. Desenvolvemos o desenho, a estrutura de cor e levamos para a China. Formamos uma plataforma econômica competitiva para produção desses itens e os trazemos de volta para o Brasil. O mesmo acontece com material de construção.

Em termos de política de governo, tanto na China quanto no Brasil, o que o senhor acredita que deveria ser feito para estimular e facilitar o comércio?

Em primeiro lugar, vamos falar sobre o lado chinês. A cada ano que passa, ou mesmo a cada mês, assistimos aos chineses se tornarem mais competitivos, agressivos e menos burocráticos no que diz respeito à exportação de seus produtos. A China possui hoje toda a infraestrutura, a capacitação e a inteligência para exportar. O país se tornou um nicho exportador e é simplesmente impressionante como conseguiram chegar a um nível de excelência. A competitividade de fato não é só na produção, mas na operação e na logística.

Do lado brasileiro, estamos enfrentando momentos muito complicados em função do protecionismo, que se caracteriza por uma burocratização das estruturas. Entendo e até apoio um protecionismo de medidas anti-dumping, que estejam à disposição do comércio internacional, mas sou contra aquelas que atrapalham a iniciativa privada. O Brasil está batendo recordes de exportação. Em 2010, 83% das importações foram de bens intermediários para a indústria brasileira e não de produtos acabados, segundo dados da Associação Brasileira de Empresas de Comércio Exterior (ABECE). O Brasil tem um dos menores índices de importação de produtos acabados — não nos damos conta, mas a estatística mostra isso claramente. A grande maioria das importações é de máquinas, matérias-primas e combustível - elementos que vão para a indústria e que abastecem o Brasil e as empresas. Em minha opinião, esse protecionismo mal organizado é realmente o maior prejuízo que enfrentamos atualmente.

Além disso, foram necessários anos de trabalho para que a China se tornasse o maior parceiro comercial do Brasil. Não é por acaso que as commodities brasileiras valem tanto hoje, mas, sim, em função da presença da China no mercado e de suas compras do Brasil. Fico muito preocupado quando vejo, às vezes, as iniciativas do governo trazendo o protecionismo direcionado a pautas que são infinitivamente pequenas.

Existe, hoje, uma percepção de que nossa pauta exportadora é muito concentrada em alguns produtos, como minério de ferro e soja, enquanto a pauta importadora é mais diversificada, com manufaturados, por exemplo. Se o senhor estivesse “no governo” com a tarefa de tentar diversificar a pauta exportadora brasileira para a China, o que tentaria fazer? Do seu ponto de vista, o que seria possível fazer para tentar mudar essa situação?

Em minha opinião, o Brasil está passando por um momento no qual, conjuntamente, vamos continuar, durante algum tempo, tendo um câmbio inibidor de exportação para manufaturados. Precisamos, assim, atrair capitais externos. Considero que a parceria mais inteligente que se poderia fazer com os chineses é, de fato, incentivar os investimentos no Brasil. Acho muito interessante também o fato de que o crescimento que estamos experimentando no Brasil não é isolado — a América do Sul, como um todo tem apresentado

um percentual de crescimento de consumo muito significativo, não só na quantidade como na qualidade. Os latino-americanos estão ficando mais ricos, saindo do nível de pobreza, e os chineses são especialistas em atender a esse tipo de demanda.

Por que o Brasil não pode ser um polo de produção para os chineses? Nós temos estrutura e muita matéria-prima. Os chineses têm capital, know-how, tecnologia e vontade de investir. O Brasil ganharia muito, nesse período de entressafra de câmbio, trazendo investimentos como, aliás, vem fazendo. O próprio trabalho realizado pelo CEBC mostra a evolução do investimento chinês no Brasil e as projeções geométricas de crescimento. Acho que, hoje, esse é o grande motivador para continuar as operações com a China.

Com relação a exportar do Brasil para a China, acabamos esbarrando na questão de que não há o que vender em termos de manufaturados. Há, entretanto, iniciativas interessantes, como, por exemplo, fábricas que estão sendo montadas na China de produtos brasileiros, como compressores e carroceria. Isso tudo é bastante interessante para o mercado.

Observam-se mudanças recentes nas prioridades da China, como o foco no mercado doméstico mais do que no mercado externo e a promoção de economia de energia em detrimento do seu uso intenso. Nesse contexto, o senhor enxerga algum setor em que o Brasil tenha vantagem comparativa para um encaixe mais adequado no novo plano quinquenal?

Realmente não consigo enxergar uma pauta extensa em termos de manufaturados neste momento. Mas, analisando pelo aspecto de energia, quem sabe nosso know-how de produção de álcool e etanol não sejam um caminho a ser perseguido com os chineses? É sabido que o Brasil detém a melhor tecnologia do mundo, tanto para a produção de cana quanto para a montagem de usinas.

Os chineses se veem mais e mais envolvidos com a necessidade de provar para o mundo que existe consciência ambiental e este é um dos grandes temas que deve se desenvolver na China durante os próximos anos e o Brasil tem matéria-prima e tecnologia.

Em um país que abriga quase 20% da população mundial, o que não pode faltar são oportunidades de negócios.

Suponha que o Brasil tenha um produto, seja energético ou natural. Faz-se um teste no mercado chinês e os chineses gostam do produto. Decida-se, portanto, distribuí-lo em larga escala. Caso haja uma sobreoferta do produto no Brasil, vocês teriam interesse em exportá-lo para a China? Qual seria o grau de dificuldade para distribuir um produto deste tipo?

Sem dúvidas, esta é uma de nossas atividades e perseguimos incessantemente oportunidades de



exportar para a China. A Comexport tem todos os instrumentos para voltar a exportar para a China em grande escala.

Infelizmente, a questão fundamental é que não somos competitivos. Para isso, precisaríamos desonerar de impostos em cascata nossas exportações e ter um câmbio que reflita com mais fidelidade nossos custos.

Essa é uma situação hipotética: a China tem, em seu novo plano quinquenal, o objetivo de reduzir seu consumo de energia e, além disso, ser ambientalmente mais responsável. E nós temos uma vantagem comparativa em termos de produtos da Amazônia. Como esses produtos chegam ao consumidor chinês? Eles teriam permissão para entrar na China em grande volume?

A China, como a maioria dos países do mundo, tem órgãos competentes para homologação de produtos e não há dúvidas de que a origem brasileira conta positivamente na China. Nossa diplomacia, nosso Governo e mesmo os empresários fizeram sempre um excelente trabalho na China e, por isso, somos muito respeitados no país.

Uma vez tendo nossos produtos devidamente aprovados, não vejo qualquer impedimento. A estrutura de distribuição na China não é diferente de outros grandes países do mundo.

Mas, tipicamente, as barreiras são elevadas no plano fitossanitário?

Não sei responder com muita precisão a essa questão. No caso da carne brasileira, sei que trava-se uma antiga batalha para homologar e aceitar os frigoríficos do Brasil, mas acredito que a questão seja mais política do que propriamente comercial.

Sei que a carne brasileira tem boa aceitação naquele mercado, mas a China também faz grandes esforços para promover o rebanho e a produção local. Nesse caso, pode haver algum protecionismo.

Isso nos remete à pergunta: como poderíamos diversificar um pouco nossas exportações, levando em conta que eles têm uma base manufatureira extremamente competitiva?

De maneira muito macro, o Brasil tem dificuldade em competir no setor de produtos manufaturados por diversos motivos. Não acho que seja um problema tecnológico, mas, sim, o câmbio inibidor aliado a questões conjunturais, como deficiências de infraestrutura, impostos em cascata etc.

Também acho que o exportador carece de conhecimento sobre as sinergias que podem ser aproveitadas. Já comentamos um pouco sobre as necessidades que a China tem nas áreas ambientais e de energia e da competitividade do Brasil em termos

tecnológicos nestas questões. Não é o fornecedor que escolhe o que vai vender, e sim o cliente que diz o que vai comprar.

Uma última pergunta: a situação da Comexport é bastante peculiar. Ela é como uma trading chinesa na China. Quantas outras tradings de parceiros comerciais da China funcionam como vocês?

Não conheço nenhuma. As empresas comerciais de origem brasileira, que estão na China, são escritórios de representação, sendo que a maioria está diretamente ligada a algum grupo industrial no Brasil.

Na verdade, nos aproveitamos de nossa presença lá para conhecer a legislação local e, com isso, aos poucos obter registros e permissões para operar como uma trading chinesa não só para o Brasil, mas também para outros países. Já exportamos muitas mercadorias chinesas para terceiros países. ▼

EMBRACO

A entrevista foi realizada pelo professor Antonio Barros de Castro.

Gostaríamos de começar conhecendo um pouco mais sobre a decisão da Embraco de ir para a China. Quais são os fatores, objetivos e as primeiras dificuldades, providências ou necessidades ao chegar à China?

Lainor Driessen – Vice-Presidente de Operações, Gestão e Sustentabilidade

Na realidade, a decisão de investimento foi tomada quase que naturalmente, pois já atuávamos no mercado chinês desde meados da década de 1980, exportando produtos para a China, via traders de Hong Kong, que facilitavam a nossa conexão com os clientes.

Com o decorrer dos anos, nossa posição no mercado chegou a um nível tal que, em 1995, aproveitamos uma oportunidade de associação com uma empresa local de compressores, pertencente ao governo de Pequim. Assim, começamos a suprir o mercado com produtos locais, mantendo, como até hoje, exportações de alguns produtos específicos do Brasil e da Eslováquia também.

Por parte da empresa de lá que, como dito, era de propriedade da Prefeitura de Pequim, quais seriam os motivos pelo quais eles se associariam à Embraco?

Entendo que, principalmente, o interesse tecnológico. Na época, a China buscava incentivar oportunidades de investimentos que originassem tecnologia para o setor. A empresa com a qual nos associamos já existia desde meados da década de 1980, mas, com o passar do tempo, foi perdendo sua capacidade competitiva por falta de atualização tecnológica. Eles viram

na Embraco uma oportunidade para o aporte de tecnologia, inicialmente de produto e manufatura e depois de competências administrativas e gerenciais.

Vocês entraram na China com vantagem tecnológica considerável em relação aos concorrentes chineses e com inovações desconhecidas pelo mercado?

Exatamente, e o mercado local valorizou muito isso. Desde o início, e até hoje, somos reconhecidos como líderes em tecnologia na China, como também é, felizmente, o caso no resto do mundo.

Isso significa que vocês já entraram no mercado buscando a liderança tecnológica?

Este sempre foi o objetivo que direcionou nossos passos em todas as iniciativas que nos envolvemos e, na China, não foi diferente. Falamos em liderança tecnológica, em produtos com menor consumo de energia, em qualidade de manufatura com produtos de alta qualidade, e em confiabilidade e liderança em serviço aos clientes. Ou seja, oferecemos ao mercado um conjunto de atributos que não estavam presentes na época.

Mas não houve problemas com relação à mudança do gás refrigerante?

Sim, mas estávamos muito bem posicionados para sair fortalecidos desse processo. O início da década de 1990 foi o começo da substituição dos gases CFCs que atacam a camada de ozônio, em um processo regulado pelo chamado Protocolo de Montreal, assinado em 1986.

A Embraco foi a primeira empresa em nível mundial a produzir, em larga escala, compressores que não precisavam utilizar esses gases. Desde o início dos anos 1990, nos primeiros anos da nossa operação, essa tecnologia e experiência nos colocou em uma posição de significativa vantagem diante dos concorrentes chineses.

E a China de alguma maneira privilegiou a Embraco por ela trazer tecnologia para o mercado chinês? Favoreceu ou deu benefícios?

Nada fora da normalidade. No setor onde atuamos, sempre fomos considerados uma empresa de alta tecnologia - uma forma que o Governo Chinês tem de valorizar e reconhecer as empresas de alto valor agregado na indústria.

Vocês deslocaram o benchmarking no território chinês e, a partir disso, teve início o aprendizado por parte das empresas chinesas. Elas já se aproximaram tecnologicamente da Embraco?

Eu diria que temos, hoje, uma marca e uma posição de liderança tecnológica consolidada, e que, por isso mesmo, estão sob permanente ataque. A dinâmica do mercado e a forma de atuação dos competidores

chineses fazem com que estejamos sempre em estado de alerta. Hoje, já existem fabricantes de compressores chineses com atuação importante fora da China

A questão província/cidade é um ponto que sempre me intrigou. Aqui no Brasil temos governo federal, estados e municípios. E na China, acho que o poder relativo das cidades, sobretudo das grandes cidades, é muito maior, não?

A relação Estado Central, províncias e municipalidades é bem estabelecida, mas existe um espectro importante de liberdade de ação, que faz com que, em alguns casos, empresas regionais tenham apoio forte para seu desenvolvimento e sua expansão.

Como é gerir a operação de uma empresa com trabalhadores chineses?

Nos primeiros anos, um dos principais desafios foi aprender a fazer negócios na China. Cada região tem suas particularidades e o modo de se relacionar difere muito do Ocidente. O tempo dedicado às negociações e ao estabelecimento de confiança entre as partes é mais longo e apresenta características próprias. Hoje, posso dizer com tranquilidade que superar esses desafios foi determinante para o sucesso da nossa parceria, bem como para fortalecer nossa capacidade de atuar globalmente.

Quanto à gestão da operação em si, como em qualquer país/cultura diferente da nossa, foi importante procurar entender a forma de pensar e agir das pessoas. Este foi um ponto crítico no início do nosso empreendimento, principalmente porque boa parte das atividades estava relacionada a áreas técnicas. Transferir conhecimento e desenvolver práticas de complexidade técnica, envolvendo pessoas de ambas as culturas, foi um processo relativamente longo, que exigiu esforço.

Hoje em dia, o alinhamento é completo e nos entendemos facilmente: temos profissionais chineses altamente qualificados em todas as áreas do negócio, incluindo cargos importantes de liderança.

Vindo mais para a atualidade, fiquei com uma dúvida: vocês são excelentes em P&D aqui no Brasil, mas na China vocês não fazem P&D, correto?

Possuímos, no mundo todo, atividades de desenvolvimento tecnológico e uma rede ampla com universidades e centros de pesquisa. Na China, temos uma equipe interna sendo intensamente desenvolvida e estamos também investindo para estreitar relacionamentos com universidades no país. Em 2011, lançamos o Prêmio Embraco de Inovação, visando acelerar o fortalecimento da nossa competência local.

Voltando um pouco para a questão da competitividade chinesa, como estão as empresas locais em comparação



com a Embraco? Elas possuem apoio do Governo? Caso tenham, é o Governo central ou provincial que oferece suporte?

Como dito anteriormente, já existem empresas chinesas atuando no mercado internacional de compressores que, no entanto, possuem bases de manufaturas apenas na China. A Embraco, por outro lado, está posicionada em todos os continentes com plantas próximas aos clientes.

Se os concorrentes chineses se aproximam rapidamente em termos qualitativos e têm preços inferiores, essa se torna uma situação complicada, vamos admitir.

O cenário de competição mundial tem mudado muito nos últimos anos com os chineses ganhando espaço de outros fabricantes. A Embraco continua sustentando sua posição de maior fabricante mundial e líder em tecnologia de produtos. Continuamos investindo fortemente na diferenciação tecnológica e na cadeia de fornecimento, buscando otimizar custos e nos fortalecer ainda mais na prestação de serviço aos clientes.

Se eu entendo o que o senhor está dizendo, superficialmente falando, isso abriria duas disjuntivas: investir muito mais ou retrain.

Existe um ponto de equilíbrio a ser buscado, otimizando o crescimento e o retorno aos acionistas. Estamos bem posicionados para realizar essa equação, uma vez que temos uma estratégia clara sendo desenvolvida para sustentar nossa posição de liderança no mercado de forma competitiva. ▼

FELSBERG ASSOCIADOS

Gostaríamos de começar a entrevista abordando a decisão do Felsberg em se instalar na China. O que motivou o ingresso? Quais foram os principais marcos em sua trajetória no mercado chinês?

Thomas Felsberg – Sócio-Fundador da Felsberg e Associados

A nossa presença na China foi absolutamente acidental, aconteceu há uns oito anos. Eu estava no escritório, quando um jovem advogado comentou que ele e a sua esposa gostariam de passar um ano na China e haviam conseguido um lugar para que ele lecionasse Inglês em uma pequena cidade do interior. Passado um ano, ele regressou e entrou em contato dizendo que a experiência tinha sido boa, mas que gostaria de voltar a advogar. Perguntou se havia a possibilidade de conseguirmos uma vaga em um escritório com o qual tivéssemos um relacionamento na China. Eu fiz o contato, o aceitaram e ele passou alguns anos lá.

Um tempo depois, disse-me que gostaria de abrir um escritório nosso na China. Meu sócio e eu pensamos no assunto e consentimos.

Isso foi em que ano?

Creio que a nossa autorização foi dada há três anos, mas o processo levou cerca de um ano e meio. Então, acho que nós decidimos abrir o nosso escritório há quatro anos e meio.

Ou seja, mais ou menos em torno de 2006/2007?

Isso. Na China, atendemos a quatro tipos de empresa. Primeiro, as importadoras, ou seja, empresas brasileiras que compram na China e precisam às vezes de um ponto de apoio e de determinados contratos que são firmados com empresas chinesas. Outro tipo de empresa são aquelas que, na medida em que os negócios se desenvolvem, têm interesse em criar uma subsidiária na China. Uma terceira modalidade são as joint ventures entre brasileiros e grupos chineses no país — nesse caso, em função da complexidade, trabalhamos em conjunto com um escritório chinês.

Por último, há brasileiros interessados em comprar uma fábrica ou uma empresa chinesa. No momento, estamos cuidando de nosso primeiro caso desse tipo, também em parceria com um escritório chinês.

Hoje temos três advogados lá, um brasileiro, um chinês e um sino-brasileiro. Acredito que conseguimos, de certa forma, diminuir a diferença cultural, estabelecendo uma ponte entre as duas culturas.

Para os negócios darem certo na China, é preciso ter cuidado com o timing em algumas tomadas de decisão, como, por exemplo, quando pagar a um fornecedor, quando cobrar um cliente, que fiscalização se faz quando a mercadoria é exportada, e assim por diante. Isso para quem não está acostumado com a China é um mistério. Como já tivemos essa experiência com uma série de empresas, apoiamos as companhias brasileiras neste cenário.

Este acabou por se tornar um interessante negócio para o escritório. Assim, dado que estamos estabelecidos na China, acabamos também por apoiar, através de assessoria, algumas das grandes empresas brasileiras que já estão instaladas lá. Conseguimos realmente traduzir para os clientes os riscos e produzir os documentos necessários para a empresa atuar na China.

Vale ressaltar que o escritório é ao mesmo tempo um escritório de relacionamento com as grandes empresas chinesas, sendo uma ponte das empresas chinesas com o Brasil. Atendemos em São Paulo, onde o chefe do nosso China Desk é um advogado brasileiro descendente de chineses que fala e escreve em Mandarim perfeitamente.



Então, através do China Desk e da atuação dos nossos advogados, em Xangai, conseguimos atender algumas das grandes empresas chinesas que vêm ao Brasil. Um último componente da nossa atuação é o departamento de comércio exterior, que atende empresas que têm dificuldades ou questões legais na área comercial.

No caso da presença brasileira na China, o senhor tem sentido que existe um processo relativamente rápido de expansão ou tem sido algo mais gradativo?

Na minha percepção, hoje, o investidor não é uma prioridade para eles, visto que os chineses já têm dinheiro e acesso à tecnologia. Há alguns anos, o investidor estrangeiro era extremamente importante e bem recebido. Hoje não é mais assim. Portanto, o brasileiro que almeja investir na China encontra uma barreira real às suas pretensões. O ambiente não é receptivo para isso e existem grandes dificuldades. Há empresas bem estabelecidas no país, que conseguiram se adaptar à cultura chinesa, mas não é fácil. Essa realidade, em que o investidor estrangeiro não é uma prioridade, limita um pouco o crescimento da nossa área de atuação na China.

Por outro lado, sentimos um interesse crescente de empresas chinesas em ingressar no Brasil, principalmente, em áreas como mineração, finanças, logística e agrícola — basicamente produtos que eles precisam na China. Temos percebido um crescimento muito grande da demanda por esses projetos.

A maior parte das barreiras que nós enfrentamos ao investimento estrangeiro são codificadas, explícitas ou são mais de natureza tácita?

Creio que cada vez mais está havendo uma codificação de leis e normas na China, ou seja, de uma inexistência de normas para uma realidade mais clara.

Então, o grau de discricão lá ainda é muito grande, mas está diminuindo gradativamente?

Correto, vem diminuindo. Cada vez mais eles estão sentindo a necessidade de normatizar. Considero que seja inevitável a uma sociedade mais sofisticada e diversificada, começar a funcionar de acordo com normas e regras. Porém, não é ainda um estado de direito com judiciário independente ou uma série de garantias constitucionais.

A operação do Felsberg na China tem restrições? As restrições são muito complexas ou os escritórios de advocacia têm um pouco mais de flexibilidade?

Até agora não sentimos restrições, já que não advogamos lá em Direito Chinês. Quando se trata de um assunto mais complexo, trabalhamos em conjunto com escritórios chineses, o que é um pouco parecido com nossa postura aqui. Inclusive, corremos o risco de perder nossa licença se começarmos a advogar em Direito Chinês.

Os escritórios internacionais praticam o Direito do seu país, normalmente isso se refere à lei de Nova York ou à lei inglesa. Quando há uma questão de direito nacional, trabalha-se com um escritório brasileiro, se for preciso entrar com uma ação ou algo parecido em questão doméstica. Os contratos que fazemos para empresas brasileiras, por exemplo, são contratos internacionais, que seguem padrões brasileiros de certa forma adaptados ao ambiente que conhecemos da China.

Qual é a forma de resolução de disputas destes contratos de empresas brasileiras com empresas chinesas?

Normalmente, quando o assunto é relevante usamos a arbitragem. Na China existem câmaras arbitrais que podem ser utilizadas, já que uma arbitragem na Câmara de Comércio Internacional é muito onerosa. Dependendo do contrato, não compensa estipular uma arbitragem fora do país ou em uma câmara como a CCI, que é notoriamente muito eficiente, mas é cara, não serve pra todos os contratos.

O Felsberg já teve experiência em levar uma disputa para arbitragem na China?

Já. Existem dois problemas: pode-se levar um assunto para arbitragem na China e escolher árbitros independentes — esta é uma forma de se ter uma decisão razoável. Depois, tem o segundo ponto, que é implementar a decisão arbitral — o enforce. Nesse ponto, acaba-se dependendo de um juiz estatal e, muitas vezes, da falta de um judiciário independente.

Temos assim, um cenário no qual, apesar de se ter vencido a arbitragem, não significa que se ganhou a guerra. No entanto, caso a empresa chinesa possua operações em outros países, podemos executar esta arbitragem fora da China.

Para uma dessas empresas chinesas gigantescas, que tem tentáculos no mundo inteiro, a cláusula arbitral internacional funciona, porque mesmo que houvesse, eventualmente, alguma dificuldade de execução na China, poderíamos executá-la em outro país.

Gostaria de voltar à uma observação que o senhor fez sobre as barreiras à entrada de empresas brasileiras cada vez mais rígidas. Na realidade, hoje, os chineses não veem o investimento estrangeiro como algo tão importante como viam antigamente. Isso não depende do setor? Na sua percepção, isso é algo mais geral, mesmo para os chamados setores prioritários que estão nos catálogos de investimento?

Tudo é relativo. Se eles realmente tiverem interesse no que uma empresa faz e ela trazer uma contribuição para o país, isso naturalmente muda. O que estou dizendo é que, hoje, a percepção geral do chinês é de que ele não precisa mais do capital estrangeiro.



Em termos políticos, dada essa assimetria entre as regras brasileiras e chinesas, na sua opinião, o que o Governo Brasileiro deveria fazer e ainda não está fazendo?

O Embaixador Sergio Amaral escreveu um artigo no Estadão onde definiu isso com perfeição. Ele disse: “A China é um país centralizado e com controle estatizado, um controle central”, sendo assim não é viável negociar com as empresas chinesas do mesmo modo que negociamos com as empresas de outros países, ou seja, deixando “ao sabor do mercado”. É preciso fixar uma estratégia, ter objetivos claros e negociá-los.

Ou seja, creio que as empresas brasileiras ficam em desvantagem quando vão à China desassistidas do Governo. Descobrir a China deve fazer parte de um projeto de relacionamento do país. Dessa forma, tem sido importante a atuação do Conselho Empresarial Brasil-China ao estreitar o diálogo sobre a posição de empresas e do Governo e sobre seus interesses comerciais e de negócios.

Uma estratégia mais abrangente, que realmente levasse em conta os interesses nacionais e das empresas brasileiras que desejam expandir seus negócios para a China, funcionaria bem. Isso é necessário, uma vez que os países não têm os mesmos interesses.

Uma observação recorrente nessas nossas entrevistas e que, no fundo, é uma espécie de corolário, é que não existe stricto sensu uma negociação entre empresas sem a presença do Governo.

Sem dúvida. Eles têm um partido forte, o Governo, nas suas diversas manifestações e subdivisões, faz-se presente em todos os aspectos da vida do país. Assim, o empresário e o Governo brasileiros precisam se unir para negociar as questões que são de interesse nosso.

Outra observação que também faz parte dessa percepção geral é de que os chineses têm um grau de unicidade muito elevado; eles se comunicam e convergem numa posição. Nós, por outro lado, temos um processo decisório fragmentado, não temos uma única posição.

Essa coordenação é indispensável. Se nós queremos um diálogo eficaz com eles, deve haver uma relação não só empresa-Governo, mas também Governo-Governo.

Eles são muito organizados. O que me impressionou muito anos atrás, enquanto eu estava no Banco Mundial fazendo alguns projetos na China, foi justamente o grau de estruturação e disciplina do Governo. Normalmente, eles fazem o que dizem que vão fazer, são muito pouco amadores.

Eles têm duas características marcantes: são cuidadosos e não agem no improvisado. Isso significa

que eles discutem muito entre eles até descobrirem exatamente o que fazer. O grau de autonomia que eles dão para os agentes é muito pequeno. No fundo, temos que entender um pouco esse aspecto cultural. Minha leitura é de que eles entendem o reverso também e vão respeitar quem chegar com posições explícitas e bem definidas. Temos o benefício de ter gente muito boa cuidando do relacionamento entre os Estados. A Embaixada na China e o Embaixador Clodoaldo estão fazendo um ótimo trabalho junto ao Governo Chinês. ▀

PETROBRAS

Gostaríamos de começar pela questão do ingresso na China. Quais os fatores que levaram a Petrobras a se estabelecer no país; qual foi o modo de ingresso escolhido; e quais as principais dificuldades encontradas nos primeiros meses de operação?

Marcelo Castilho – Gerente Geral do Escritório na China

A Petrobras estabeleceu seu escritório na China em maio de 2004. Este foi o resultado da “descoberta” da China pela companhia naquele ano. Percebemos que o país era um grande consumidor de energia, em especial o petróleo. Na época, a China era o terceiro maior comprador de petróleo do mundo. Hoje, é o segundo, estando atrás apenas dos EUA. Percebemos, então, que não poderíamos mais ignorá-la. Fizemos o lançamento do escritório em Pequim com a presença do Presidente Lula.

Então, o modo de ingresso foi o escritório de representação?

Isso, e continua sendo até hoje. Bom, e o que fazemos? Desde que a Petrobras decidiu inaugurar o escritório de representação em Pequim para prospectar possíveis oportunidades de negócio naquele mercado, as vendas de petróleo da companhia para a China aumentaram significativamente. Hoje, ela representa um dos principais destinos de nossas vendas de petróleo nacional. Primeiramente, buscamos entender o país, em especial as relações empresariais: que companhias compram e quais não compram; como é a relação com o governo; entre outros fatores. Esse foi um processo de aprendizado muito importante. Começamos a vender em 2005 e, desde então, nossa presença cresceu concretamente. Em 2005, vendemos US\$ 300 milhões e, no ano passado, fechamos o ano com um volume de vendas de US\$ 4,6 bilhões.

Eles são compradores de petróleo pesado?

São sim. É o que mais vendemos na China.

Interessante porque nós importamos petróleo leve, por conta das refinarias. Então, é um mercado muito interessante nesse aspecto

É um mercado complementar, eles realmente compram aquilo que precisamos vender.

Vocês tiveram de enfrentar muitas barreiras para ingressar no mercado chinês?

Não, não tivemos dificuldades significativas. Temos uma relação boa com o Governo em Pequim e com o governo local. A instalação do escritório foi um processo relativamente simples, temos sido auditados por uma auditoria independente chinesa. A relação pessoal é a questão mais importante na China, principalmente com os clientes e com o Governo. É preciso ter uma atenção especial e isso não está claro — nem descrito em livros.

E isso se conquista com o decorrer do tempo, não se pode fazer instantaneamente.

Exato. Eu estou aqui há oito anos e continuo aprendendo todos os dias.

Qual é o tamanho do escritório da Petrobras hoje em dia?

Em número de pessoas, somos cinco, com dois expatriados, sendo, além de mim, uma administradora, uma técnica operacional da parte de vendas, um responsável pelas vendas e uma secretária. Nosso gasto anual está em torno de US\$ 750 e 800 mil, para um faturamento de US\$ 4,6 bilhões.

De modo geral, a relação informal, o “guanxi”, é muito importante. Mas do ponto de vista formal, não há dificuldades maiores desde o início, seja de licenciamento ou problemas tributários?

Para escritório de representação, não. No entanto, se algum dia decidirmos montar uma operação na China, considero que seria mais complicado. A área de petróleo, por exemplo, é uma área de segurança nacional. Não se pode ter uma empresa atuando com 100% de capital estrangeiro. O capital deve ser no mínimo 51% chinês.

E quem são os concorrentes da Petrobras na China?

Nossos maiores concorrentes em petróleo pesado são Angola e Venezuela. O que compete mais diretamente conosco em termos de qualidade é o petróleo pesado angolano.

Quão acirrada é a concorrência na venda de petróleo?

A concorrência é forte, principalmente de Angola. A própria estratégia da Petrobras influi no processo concorrencial: quando vendemos uma carga para o exterior, esta deve ir para o destino que pague o maior preço pelo contrato. Assim, há competição com outros

mercados para os quais a Petrobras também pode exportar, como EUA e Índia.

Então, na realidade, a competição é dupla? Competição com outros clientes e com outros fornecedores.

Exatamente.

Como se deu a criação da rede de relacionamento com os clientes na China? Vocês fizeram uso da representação do nosso governo ou tiveram apoio do governo chinês?

A atuação da nossa Embaixada foi necessária e muito importante no início da nossa atuação na China, auxiliando e orientando nossos contatos com as autoridades locais. Contudo, para o dia-a-dia, na realização dos negócios, tem que se ter um relacionamento muito próximo com as empresas estatais chinesas.

As grandes estatais de petróleo?

Sim, que são os grandes compradores do nosso petróleo. Na China, por lei, só cinco empresas, que são grandes estatais, têm autorização de importar petróleo. Tivemos de realizar um trabalho de garimpo para descobrir quem são as pessoas-chave nas empresas, comandando as decisões de compra de petróleo. A China compra quatro milhões de barris de petróleo por dia, mas, se não houver contato pessoal, não é possível concretizar a venda. Podemos contar com o apoio da Embaixada, até mesmo do Presidente, mas se a pessoa-chave do comprador não confiar em você, nenhum barril de óleo será vendido na China. Demoramos um ano para conseguir esse acesso até fecharmos nosso primeiro contrato.

Essas cinco empresas se falam?

Sim, elas se falam e competem umas com as outras. Todas possuem o mesmo dono, que é o governo chinês, mas competem de forma acirrada entre si.

Antigamente, cada empresa tinha uma função: uma se dedicava à exploração e produção; outra, ao refino; uma terceira, à comercialização. E havia, ainda, uma para exploração no mar e outra para exploração em terra. No entanto, com as reformas feitas pelo governo nos últimos anos no setor, as empresas começaram a se verticalizar, atuando em diferentes etapas da cadeia de produção de petróleo.

Hoje, as cinco atuam e competem em todos os segmentos, inclusive, na importação de petróleo.

A Petrobras vende para as cinco ou apenas para uma parte delas?

Nosso principal cliente é a Unipeç, uma subsidiária da Sinopec com a qual temos um contrato de 200 mil barris por dia, correspondendo a 90% das vendas da Petrobras para a China. Também vendemos para outros clientes, como a PetroChina, mas é algo raro.



Esse contrato com a Uniprec fez parte de um acordo de US\$ 10 bilhões que estabelecemos com o China Development Bank. Atrelado a esse contrato de financiamento, foi assinado esse contrato comercial de venda de petróleo para a Uniprec de 200 mil barris por dia. O financiamento não é pago com petróleo, o petróleo que vendemos para a China é pago pela Uniprec.

Vocês acabaram utilizando esse financiamento para a operação no Brasil?

Sim, esse dinheiro foi utilizado no plano do Pré-Sal, para financiar nossos investimentos no Brasil.

Falando um pouco sobre o Pré-Sal, vocês têm algum tipo de convênio de desenvolvimento tecnológico com empresas chinesas para o Pré-Sal no Brasil?

Não, mas isso provavelmente vai acontecer de uma forma ou de outra, uma vez que tanto a Sinopec quanto a Sinochem compraram participação no Brasil. No campo de Lula, que já faz parte do Pré-Sal, a Sinopec comprou uma parcela da Petrogal e outra da Repsol. Então, essas empresas já são sócias da Petrobras e acabarão por aprender durante a operação, de maneira on-the-job.

Mas a operadora é a Petrobras?

Exatamente.

Quando a operadora é a Petrobras, qual é a participação efetiva deles, além da financeira?

Eles também têm direito de retirada de óleo. O percentual que possuem, vamos dizer de 30%, também é referente à participação que possuem do óleo produzido. No caso, 30% da produção do petróleo é deles. Eles podem, teoricamente, direcionar esta produção para onde quiserem, podem levar para a China ou vender para o Brasil.

E como vocês veem o ingresso deles no Brasil? Teoricamente, isso é um mercado que pode tomar o espaço de vocês na China, certo?

Correto.

Eles podem fazer a transferência por preços abaixo do de mercado, por exemplo, por preço de transferência?

Ao levar o petróleo produzido no Brasil para a China ou para qualquer outro destino, os chineses pagarão royalties baseados no maior entre dois preços: o preço mínimo de referência estabelecido pela ANP e o preço de mercado do petróleo no mercado internacional.

O senhor acha que veremos novos investimentos chineses nesse setor no Brasil?

A China tem um programa de investimentos no mundo, na área de exploração e produção do petróleo.

Na área de refino, eles não têm interesse em ingressar no Brasil, pois a receita não cobriria os investimentos e os custos. Eles também têm evitado o segmento de fabricação de equipamentos, em função da política da Petrobras para contratação, cuja exigência de conteúdo nacional é de 60%, o que seria inviável para o modelo de fabricação deles.

Quais são as perspectivas da Petrobras em relação ao mercado chinês?

Boa pergunta porque o quadro mudou um pouco recentemente. Quando vim para cá, há 8 anos, não havia ainda o Pré-Sal. Nós viemos com uma postura comercial, com foco na venda de petróleo, e tínhamos também a intenção de participar na área de exploração e produção. Com a descoberta do Pré-Sal, somado às nossas participações no exterior, que já existiam, principalmente, nos EUA, na Nigéria e em Angola, os planos de exploração e produção na China foram adiados.

Não vejo perspectivas diferentes das que temos hoje no mercado chinês. Devemos continuar com o escritório comercial e elevar as vendas de petróleo bruto. ▼

SERTRADING

Gostaríamos de começar a entrevista abordando a decisão da Sertrading de se instalar na China. O que motivou o seu ingresso? Quais foram os principais marcos em sua trajetória no mercado chinês?

Alfredo de Goeve – Presidente da Sertrading

A Sertrading é uma empresa de comércio exterior, prestadora de serviços de importação e exportação. Começamos a prestar atenção a essa nova China em 2004, quando viajei com a comitiva do Presidente Lula ao país. Estive lá por dez dias e fiquei impressionado com o que vi. Na época, pensei: “temos que fazer algo para estar aqui”.

Encontramos, no início de 2006, um nicho de mercado para justificar a presença na China: o mercado de eletroeletrônicos. Abrimos um escritório de representação comercial em Shenzhen, no sul da China continental, ao lado de Hong Kong. Esta região é considerada um polo científico tecnológico com alta concentração de empresas da área de eletroeletrônicos e telecomunicações. Visitamos mais de cem indústrias; estabelecemos algumas parcerias; criamos uma marca, conseguimos um distribuidor do Brasil; e passamos a operar como intermediários, desenvolvendo produtos e trazendo-os para o Brasil, sempre com foco no setor de eletroeletrônicos. Esse trabalho inicial foi muito bom e essencialmente focado no desenvolvimento de

fornecedores e produtos, sem nenhuma participação governamental.

Quando o senhor fala desenvolvimento de produtos é em que sentido exatamente?

Não queríamos trazer produtos commodities e, sim, diferenciá-los. Trabalhamos cerca de dois anos e meio com eletroeletrônicos. Fizemos um bom trabalho mas, por razões que fugiram totalmente ao nosso controle, o trabalho acabou não tendo o resultado esperado. Mantemos o escritório da Sertrading em Shenzhen até hoje, com menor tamanho e um foco de atuação diferente. Nos últimos três anos, temos nos concentrado na área de máquinas, materiais e equipamentos de construção chineses para o Brasil.

Atualmente, estamos importando e distribuindo no Brasil com foco em duas famílias de produtos: máquinas e equipamentos de construção e materiais de construção. Desenvolvemos a representação de marcas chinesas de grande porte no Brasil, como Zoomlion e Heli.

Foram publicadas notícias de que a Zoomlion estava pensando em investir no Brasil, o senhor sabe algo sobre isso?

A Zoomlion é a principal marca com que trabalhamos, o que já acontece há três anos. No ramo de máquinas para construção é uma das duas ou três maiores da China e a oitava no mundo. Existem três grandes empresas chinesas neste segmento: Zoomlion, Sany e XCMG. A Zoomlion fatura mais de 7 bilhões de dólares e emprega mais de 30 mil pessoas. A Sertrading foi a maior cliente da empresa, fora da China, em 2009 e 2010, o que mostra o potencial do mercado brasileiro. Entre 12 e 15 por cento do faturamento da empresa vem da exportação, com o Brasil representando uma parcela relevante desse volume. Além da Zoomlion, temos representação de outra marca chinesa chamada Heli, produtora de empilhadeiras – produtos de menor porte e mais acessíveis. Isso tem nos permitido fazer um trabalho muito interessante de casamento com os chineses.

Em resumo, fomos para a China em 2004, nos instalamos em Shenzhen em 2006 e estamos lá até hoje, onde temos um escritório comercial. Hoje a Sertrading é especializada em trazer produtos chineses para o Brasil e estamos começando um trabalho de venda de produtos brasileiros na China. Queremos desenvolver algo na área de alimentos, em função do potencial brasileiro e do consumo chinês.

Se o senhor tivesse que hierarquizar quatro ou cinco fatores que dificultam o acesso dos produtos brasileiros ao mercado chinês, como faria?

Acho que a principal barreira é nossa falta de persistência. A Sertrading tem, desde 2002, uma subsidiária que se chama Serlac, uma exportadora de

produtos lácteos - um modelo pioneiro e vencedor. Percebemos que o Brasil não era exportador de leite, muito pelo contrário, era importador na década de 90. Ele é o 4º ou 5º maior produtor e também um dos maiores consumidores. Em 2002, notamos que havia condições de exportar, mas o Brasil não o fazia por pura inércia. Havia condições técnicas, qualidade, preço, disponibilidade de produto, mas faltava atitude.

Começamos, então, preparando o negócio e desenvolvendo um fornecedor, a Itambé. Criamos uma divisão aqui no Brasil e convidamos cinco produtores, cada um deles organizados como uma cooperativa para exportação de leite e insumos. No primeiro ano, exportamos 8 milhões de dólares, no segundo ano, 30 milhões de dólares e, no sexto ou sétimo ano, exportamos 250 milhões de dólares. Por que não exportamos alimentos para a China? Falta de atitude.

E quanto às barreiras fitossanitárias?

O Governo é extremamente controlador, mas tudo isso faz parte.

O senhor está colocando um ponto muito importante: o Governo é controlador, as regras são enviesadas, mas, às vezes, falta persistência, principalmente, quando se tem um mercado grande no Brasil que, por inércia, não se expande.

A grande barreira é a atitude e, além dela, a distância e a cultura também interferem.

Como vê o processo de empresas chinesas que vocês representam comercialmente no Brasil virem a investir no país? A perspectiva delas, nesse caso, seria investir por conta própria ou fazer joint-ventures com brasileiros? Vocês continuariam com a distribuição dos produtos fabricados aqui ou elas estabeleceriam uma rede distribuidora própria? Como o senhor vê esse processo?

No caso específico da Zoomlion, diria que a empresa está ainda definindo sua forma de atuar no Brasil. O que é claro na minha visão é que o chinês ainda tem pouca experiência internacional, em todos os sentidos.

Com uma base de apoio, como as diásporas na Malásia e na Indonésia, os chineses ganham em facilidade porque se conectam mais. Considero que o Brasil é muito distante nesse sentido, não tendo um ponto de apoio natural.

Vou dar um exemplo claro: a Zoomlion é hoje uma empresa de 7 bilhões de dólares, com um Vice-Presidente internacional chinês muito bem preparado. No Brasil, que talvez seja o mercado mais cobiçado no momento por eles, há três ou quatro funcionários da empresa, ou seja, uma representatividade ainda muito pequena. O empresário é absolutamente consciente disso, mas não tomou nenhuma atitude.

Existem muitos exemplos bem sucedidos de joint-ventures entre grupos brasileiros e empresas de fora no Brasil. Uma operação desse tipo no Brasil é dispendiosa para se investir?

Sim, é uma operação de aproximadamente cem milhões de dólares. Mas diria que estamos na China porque acreditamos na relação bilateral e estamos apostando nisso. Para tal operação dar certo é preciso estar presente dos dois lados, sem isso não é possível fazer negócio.

Fale-nos um pouco sobre o futuro.

Estamos apostando muito na China. Nosso foco é estreitar a relação sino-brasileira de negócios. Para isso, estamos formando um time para identificar e desenvolver novos tipos de representações de distribuição no Brasil. Já o outro caminho é a exportação. Além disso, estamos investindo para ampliar o conhecimento de nosso pessoal sobre a China.

Vocês têm uma relação próxima com o Governo, Embaixada e Consulado? O Governo ajuda, atrapalha ou é indiferente? Fale um pouco sobre a relação da Sertrading com o Governo Brasileiro.

É uma relação boa, muito próxima, que faz parte do nosso negócio. Houve uma época em que o Itamaraty era o principal estimulador do comércio exterior. Faz parte, ou pelo menos deveria, do papel do setor privado de comércio exterior brasileiro ter uma relação próxima com o Governo.

Nós desenvolvemos isso. Diria que o governo é menos presente no bom sentido, ao dar maior liberdade de atuação. No que tange à colaboração, as representações brasileiras na China, tanto a Embaixada, em Pequim, quanto o Consulado, em Xangai, são muito eficientes.

O pessoal instalado no Brasil também é, mas há o problema da síndrome da distância e da comunicação. O Governo brasileiro poderia eleger a China como uma prioridade maior do que ela é hoje, afinal, o país é o nosso principal parceiro comercial.

E em relação ao Governo Chinês?

Atualmente, não temos nenhuma relação direta com o Governo Chinês. ▀

SUZANO

Gostaríamos de começar a entrevista abordando a decisão da Suzano de se instalar na China. O que motivou o ingresso? Quais foram os principais marcos em sua trajetória no mercado chinês?

Alexandre Yambanis – Diretor da Unidade de Negócios Celulose

O nosso caso é bem simples. O mercado chinês para celulose é o primeiro mercado do mundo e nós temos como política comercial não vender através de tradings. Então, assim como temos presenças diretas na Europa e nos EUA, optamos por abrir um escritório na China. Nós temos representações comerciais no mundo inteiro e atendemos aos nossos clientes de maneira direta. Vale destacar que ter um canal direto na China é de importância primordial, pois lá as relações tendem a ser muito personalizadas. Contrariamente ao que muitos pensam, o mercado chinês não possui características de um mercado atacado, onde se compra sem conhecer o cliente, mesmo no caso de commodities. Devemos ter um cuidado muito especial com nossa relação com os clientes chineses.

A Suzano possui um escritório de representação na China, com aproximadamente 11 pessoas, e que tende a crescer. Lá não fazemos somente a venda de celulose, mas também realizamos o sourcing de matérias-primas. Temos uma operação de pesquisa, independente desse escritório — uma companhia que a Suzano comprou em 2010, chamada FuturaGene, que está montando um laboratório bastante completo.

Porque decidiram implantar um laboratório lá?

A empresa já possui uma tradição de pesquisa na China, em várias áreas do agronegócio chinês. Então é uma continuidade desta atividade.

Voltando a falar de celulose, a tendência na China é de crescimento. O país, um de nossos mercados alvo, é o que mais investe em produção de papel e tem projetos de crescimento bastante ambiciosos – serão aproximadamente 5 milhões de toneladas de papel produzidas nos próximos 20 meses.

Em nosso escritório na China trabalhamos com profissionais chineses, pois acreditamos que o executivo local fluente em Mandarim é de grande importância na interlocução com os clientes. Realizamos, ainda, intercâmbios executivos entre a China e o Brasil, trazendo executivos chineses para treinar em nosso país e levando os brasileiros para serem capacitados na China. Buscamos, com isso, um aprofundamento de nossas relações comerciais e um entendimento maior do mercado chinês.

Até o presente momento, não temos sentido significativas dificuldades em nosso negócio com a China. Pelo contrário, sentimos uma grande facilidade para fazer negócios com eles.

Nessa operação da FuturaGene, eles estão atuando em rede com universidades ou institutos de pesquisa chineses?

Sim, bem lembrado. Esse é um ponto que vale ser destacado. Atuamos junto a universidades e, inclusive,

na área de celulose, temos um acordo assinado com a South China University of Technology para um intercâmbio de pesquisa e desenvolvimento visando ao aumento do uso da celulose do eucalipto nos papéis chineses. Representantes da universidade já visitaram nossas fábricas no Brasil e nós já visitamos a universidade também.

Teve alguma tentativa de tradings chinesas tentarem de alguma forma influenciar o seu negócio?

Não, pois não vendemos através de tradings chinesas.

E o Governo chinês, de alguma forma tentou influenciar no sentido de indicar parcerias com tradings chinesas?

Não, absolutamente não. Nosso negócio é direto, somos os produtores e vendemos exclusivamente o produto. Assim, não houve interferência de nenhuma forma.

Nós temos uma imagem de marca bastante forte na China e investimos nela. A esmagadora maioria das nossas vendas é feita através de contratos de longo prazo nos quais prezamos muito o relacionamento com os nossos clientes na China. Este é um fator muito importante para nós. Vou à China três ou quatro vezes por ano, ou até mais se for necessário, para supervisionar a equipe, visitar os principais clientes ou implementar nossa política comercial.

Os chineses são importadores de papel também ou basicamente celulose?

Basicamente celulose. Os chineses são exportadores de papel.

Estamos muito satisfeitos com a nossa operação, pretendemos crescer significativamente e não se exclui a possibilidade de, no futuro, realizar uma joint venture na China, apesar de não termos planos no momento. Acreditamos muito no aspecto cultural da construção da relação nossa com as empresas chinesas.

É primordial tentar entender um pouco a cultura chinesa. São 5 mil anos de cultura, que fazem com que os chineses tenham uma forte tendência a pensar no longo prazo, diferente de nós brasileiros e ocidentais de um modo geral que temos uma visão mais imediatista - geralmente conflitante com a filosofia chinesa de negócios. Por exemplo, o conceito do lucro para eles é muito mais elástico no sentido temporal - os chineses tendem a pensar no investimento dos próximos cinco ou dez anos em sua empresa.

Tive uma experiência na China, quando estava no Banco Mundial há muitos anos atrás, e foi isso o que percebi também. Nós estávamos financiando um projeto relativamente grande e a perspectiva dos vários ministérios e das pessoas envolvidas era de 20 anos à frente.

Ele têm uma visão de que é necessário desenvolver o mercado interno. Sabem que seu único risco real é o risco político e, por isso, correm contra o tempo para alcançar um desenvolvimento harmônico em todo o país e não só na área costeira ou no eixo Xangai-Pequim. É impressionante como a infraestrutura que foi construída, que, inclusive, é ociosa por enquanto, foi feita para os próximos 20 anos.

Do ponto de vista da política externa, o senhor teria alguma recomendação específica ou comentário sob a perspectiva estratégica de construção da relação?

Acho que os acordos bilaterais setoriais deveriam ser reforçados. Somos um produtor importante de matérias-primas e queremos continuar a suprir o mercado chinês, visando colaborar com o processo de industrialização do país. No entanto, não queremos exportar só matéria-prima e nos tornar importadores de produtos chineses acabados, de alta tecnologia.

Acho que os acordos bilaterais setoriais seriam indicados para buscar o equilíbrio entre as duas economias. Continuaremos exportando soja, minério de ferro e celulose, mas, queremos também exportar mais aviões e produtos intensivos em tecnologia.

Falando sobre papel e celulose, se pensássemos em um acordo bilateral nesse setor, haveria algo mais específico para ampliar o leque de exportações brasileiras?

Os chineses já estão exportando papel para o Brasil e têm um custo bastante baixo, o que, obviamente, nos incomoda enquanto produtores de papel. Temos, no entanto, que agir com muito cuidado em função de nosso interesse na manutenção da venda de celulose. Precisamos de mais rodadas de negociação com os chineses com o intuito de equilibrar esse jogo. Um possível encaminhamento seria seguirmos com a venda da celulose, que os chineses usariam mais para o consumo interno, e abriríamos para eles outro mercado no Brasil, que não fosse tão competitivo quanto o de papel. ▼

WEG

Entrevista realizada pelo professor Antonio Barros de Castro

Gostaríamos de começar esta entrevista abordando a decisão da WEG em ir para a China. Quais foram os fatores que mais influenciaram esta decisão? Quais eram os principais objetivos da empresa? E quais foram as primeiras providências tomadas ao chegar ao país?

Siegfried Kreutzfeld – Diretor Superintendente da WEG Motores



A WEG passou por três grandes fases ao longo desses 50 anos. A primeira foi a fase de crescimento (os 10 anos iniciais), uma segunda de internacionalização – na qual criamos filiais comerciais em mais de 30 países – e a última fase, que começou há aproximadamente 10 anos, chamada de globalização. Nesta última, o objetivo tem sido expandir a produção para continentes estratégicos, com o fim de aproximar a empresa destes mercados.

Inicialmente, construímos fábricas no México e na Argentina. Entre 2003 e 2004, os mercados da Ásia e, mais especificamente, da China, foram selecionados. Em 2004, fizemos uma pesquisa para avaliar as oportunidades no mercado asiático e definir onde deveríamos estabelecer um local de produção. A WEG precisava de uma planta local, uma vez que os atendimentos realizados a partir do Brasil envolviam custos de logística e tempo de transferência muito elevados. Em 2004, após pesquisa junto a milhares de fabricantes chineses, escolhemos a municipalidade de Nantong, na província de Jiangsu. O governo da província ofereceu à WEG a compra de uma empresa estatal local, incluindo todos os seus ativos. A fábrica de Nantong possuía uma área construída de cerca de 30 mil m² e terreno de aproximadamente 67 mil m². Neste tempo, o governo preparava a venda de muitas empresas estatais – algumas são ainda hoje chinesas, mas não mais de controle público, enquanto outras foram oferecidas a empresas estrangeiras, como a WEG. Nosso caso é um exemplo de como o governo chinês busca alternativas para aqueles que desejam investir no país.

O interesse do governo chinês pela WEG estava relacionado à inovação que a empresa poderia introduzir no mercado, reconhecendo sua superioridade tecnológica?

Certamente esse aspecto teve muita influência. Eles conheciam a WEG e sabiam que a empresa possuía essa competência. O governo é dedicado à busca de oportunidades em nível global, mapeando o interesse de empresas e de outros governos em realizar investimentos na China. No país asiático essa relação é fundamental. Desde o início, na fase de implantação da fábrica, a relação entre a empresa e o governo é muito positiva, para que se construam as bases para futuras oportunidades de crescimento.

No entanto, nem tudo são rosas. Nós nos instalamos na China há cerca de sete anos e, neste período, tivemos que lidar, por exemplo, com os diferentes desafios culturais. Esse foi um grande choque e, com o tempo, tivemos que nos adaptar. O que possibilitou que isso ocorresse não foram as tecnologias e as máquinas, mas sim pessoas-chave. Levamos a tecnologia e compramos as máquinas. Já com as pessoas, a questão era bem diferente. Tivemos que contratar cerca de 20 estagiários sino-brasileiros (que falam, além do Chinês, Português e Inglês) e fizemos o treinamento dessas pessoas na WEG do Brasil. Encontramos muitos chineses com dupla cidadania,

que moravam no Brasil, mas entendiam bem a cultura chinesa – principalmente engenheiros. Isso foi, sem dúvida, um diferencial em nossa ambientação local. Trouxemos para o Brasil pessoas de diferentes áreas: Engenharia, Recursos Humanos, Controladoria etc., que ficaram por cerca de 6 meses. Temos um gerente de produção, em estágio, em nossa fábrica – todos são obrigados a passar por este treinamento. Além disso, enviamos expatriados brasileiros para assumir cargos-chave de gestão.

O Presidente da WEG na China é um brasileiro?

Hoje o nosso CEO na China é um chinês, que fala Português e Inglês. O Diretor de Operação da Unidade é um brasileiro, que não fala Chinês.

Na China, é preciso ter uma pessoa que fale Chinês responsável pelos contatos e pelas relações. Isso chama-se “guanxi” e é fundamental para o sucesso de uma companhia estrangeira. Já fui à China muitas vezes e percebo que o contato próximo com nossos parceiros é fundamental. É importante jantar com eles e conversar sobre generalidades. Outro aspecto que temos descoberto, ao longo desses anos, é que a primeira relação deve ser com a cúpula do potencial cliente e não entre vendedores. Nosso Diretor, Liu Cheng, é responsável pelo primeiro contato, em seguida, enviamos à China um Diretor do Brasil e, só então, a relação começa a caminhar, a partir da confiança que se estabelece de forma muito pessoal.

Muito interessante essa característica. Uma pergunta a esse propósito: nessa etapa, como ficou o relacionamento com o sócio chinês?

Nós não tivemos sócio e esse é um aspecto importante de nossa atuação na China. A Embraco, por exemplo, viveu uma situação diferente. Nós adquirimos 100% dos ativos de uma empresa chinesa e, assim, temos uma empresa 100% WEG. Algumas mudanças precisaram ser feitas, como a substituição de máquinas, a realização de investimentos, a pintura de prédios antigos e, principalmente, a aplicação de nossa tecnologia.

Mas o governo não fez nenhuma imposição quanto à necessidade de um parceiro chinês para o negócio?

Não.

E foram vocês que escolheram essa empresa?

Uma consultoria internacional realizou uma excelente pesquisa e nos apresentou algumas alternativas. Avaliamos aspectos como a localização e as características dos produtos já fabricados pelas empresas e Nantong foi, então, a escolhida.

A partir de então, 100% do negócio é comandado por vocês?

Sim, 100% é comandado por nós.

Essa parece ser uma situação excepcional para um investimento estrangeiro na China e que não existia antes.

Não existia e, ainda hoje, dependendo do setor, o governo exige que a empresa tenha um parceiro chinês. Felizmente, não foi o que ocorreu com a WEG em 2004.

Eu acho que, em 1994, isso não seria possível.

Realmente seria impossível e foi, nessa época, que a Embraco se instalou na China. É importante assinalar que a distância impõe barreiras significativas. A comunicação é difícil e acompanhar as ações e atividades exige do executivo uma atenção diferente. Eu trabalho à noite, até as 22h, para realizar conference calls e, muitas vezes, venho pela manhã, às 6h. Os e-mails são recebidos durante a noite, assim, logo pela manhã, há uma carteira de e-mails não respondidos. Além disso, é necessário estar presente. Vou à China três vezes por ano para acompanhar as atividades.

A WEG tem um plano bem definido para a Ásia. A localização da fábrica, em Nantong, cidade próxima a Xangai, não é acidental. Nós pretendemos atender, a partir dessa unidade, a todo o mercado chinês, o Japão, parte da Austrália e, no futuro, o mercado da Índia e Rússia. Existe, também, uma linha de produtos que exportamos da China para a Europa, por questões de competitividade. Todos os demais produtos que produzimos lá se destinam à Ásia.

E houve algum problema de cópia?

Essa é uma grande dificuldade que se enfrenta na China. Antes de instalarmos a fábrica, fizemos uma rodada de benchmarking. Conversamos com nossos fornecedores sobre como eles se protegiam. Como a proteção é restrita, tivemos que reduzir informações sobre as especificações de nossos produtos. Ainda assim, cerca de 15 dias após o lançamento de um novo produto, ele já pode ser encontrado em fabricação por outra empresa.

Isso não atrapalha a permanência de vocês na China?

Não. Buscamos atender ao mercado de produção em massa, mas com produtos customizados. Essa é uma grande força da WEG.

Mercado de produção em massa com alguma diferenciação?

Exato. A China faz a produção em massa de produtos padrão. Nós, em contrapartida, buscamos atingir o mercado que eles não atendem e, com isso, conquistamos mais participação.

Por que a China? Poderia ser em outro país?

Simplesmente porque os custos de transformação e mão-de-obra são muito mais baixos. Algumas matérias-primas também têm melhores preços. Materiais como cobre são commodities, mas o aço e outros componentes usados em nossa linha de produção são mais competitivos na China.

Como fica a concorrência com a questão das cópias e custos baixos, entre outros aspectos?

Não há o que fazer quanto a isso. Nesse ponto, a relação se coloca como um diferencial, ou seja, a qualidade do serviço que a empresa presta ao cliente. A proteção intelectual realmente é um grande problema. Nós lançamos alguns produtos no Brasil e os patenteamos em diversos mercados. Por exemplo, para uma nova plataforma, fizemos 22 patentes, mas não na China. Estive em maio de 2011 lá e encontrei alguns traços desse meu produto nos concorrentes.

Então, estrategicamente faz sentido que o produto seja de massa, porém, customizado. A customização é como um anzol, com o qual a empresa fisga e cria uma barreira em relação àqueles que não têm a mesma relação com o cliente. Minha dúvida é: ao passarem do mercado de massa customizado para o de massa padrão, vocês não teriam mais defesa alguma? Seria apenas a competição preço a preço?

Sim, mas, nesse caso, restam a qualidade e confiabilidade do produto - os únicos diferenciais quando o produto é padrão.

E vocês estão partindo para isso?

Sim. Nós levamos toda nossa tecnologia e desenvolvimento do Brasil - os processos e as especificações de qualidade estão sendo implementados lá também. Nessa linha, é possível conquistar grandes clientes, como os fabricantes de equipamentos mundiais instalados na China (fabricantes de bombas, compressores etc.). Em geral, a durabilidade do produto de fabricantes chineses é bem menor, uma vez que os processos não são bem controlados. Essa é a diferença.

Às vezes a WEG perde funcionários que estão sendo treinados?

Na China, a rotatividade de empregados é muito maior que no Brasil. Se outra empresa oferece um pequeno acréscimo de salário, eles tendem a trocar de emprego. Uma das motivações para isso é o fato de que eles não têm previdência.

E isso não preocupa vocês com relação à transmissão de conhecimento e processos?

Prejudica, certamente. Por isso, certas pessoas-chave (trainees e gestores) são mantidas. No entanto, não é possível segurar o chamado "chão de fábrica". Há, sim, maneiras - como nós fazemos - de criar diferenciais por meio do salário e de alguns benefícios, que vão além do que é exigido pelo sindicato.

Esse é um contraste forte com o Japão, onde a fidelidade recíproca entre operário e empresa é muito alta.

É verdade. Esse aspecto na China não existe. Lá, a religião é o salário. Tivemos que mudar algumas características no chão de fábrica como, por exemplo, a gestão de estoque e fluxos, que não existia na empresa antes da compra pela WEG. O empregado era pago por quantidade produzida, ou seja, por peça. O planejamento era baseado em garantir a maior produção, mesmo que esta fosse mantida em estoque posteriormente. Isso, no entanto, não é um planejamento. Para mudar, tivemos que trabalhar bastante. Levamos, em primeiro lugar, um refeitório para a fábrica. Os chineses estavam, por exemplo, habituados a almoçar ao lado da máquina. Em nossa fábrica, quando a compramos, havia banheiros que eram apenas uma vala, para que os empregados não precisassem deixar o local de trabalho. Levou três anos de trabalho para que essas mudanças fossem implementadas. Os chineses estão se internacionalizando e se ambientando pouco a pouco aos nossos padrões culturais, o que é muito interessante. Eles não perdem o “guanxi”, mas outros aspectos estão realmente sendo absorvidos.

Coisas que se revelam disfuncionais no ambiente contemporâneo.

Certamente. Dentre outros aspectos, inclusive, a forma de gestão. Nós temos um sistema muito participativo de decisão. Essa é uma de nossas grandes forças. Um funcionário de chão de fábrica, através dos CCQ (círculos de controle de qualidade), consegue participar e implementar melhorias no negócio. Na China, há uma hierarquia muito rigorosa. O chefe manda e o empregado obedece.

Então, o chinês não é estimulado a participar?

Não. Esse aspecto também já foi bastante desenvolvido em nossa unidade. Acreditamos que nossa forma de gestão cria mais fidelidade. Um dos gerentes de chão de fábrica da unidade esteve no Brasil e apresentei a ele nosso sistema participativo. Ele não acreditou que isso pudesse funcionar na China. Hoje estamos vendo que, com a iniciativa, melhoramos a produtividade da fábrica. Com a implementação dessas pequenas mudanças – aproximando-nos dos funcionários; discutindo com eles; fazendo-os participar e não apenas seguir a hierarquia – tivemos melhorias de qualidade e de produtividade. Ainda assim, reconheço que a produtividade no Brasil é muito maior.

Vocês acham que o mesmo princípio também se aplicaria, em outros casos, a produtos e tecnologias?

Sim, pois o princípio se baseia apenas na gestão. A China cresce muito mais em produtividade do que nós, no Brasil. Assim, é com a gestão de pessoas que conseguimos esses avanços.

Pois é, ia lhe perguntar sobre isso a seguir: como a produtividade cresce tanto lá?

Os chineses desconhecem alguns sistemas de gestão e, por isso, são menos produtivos. As empresas se planejam mal, o que não acontece com o governo, que é extremamente bem planejado e eficiente. A construção civil chinesa apresenta grandes vantagens comparativas em relação ao setor no Brasil. Há dois anos, foi anunciado o trem rápido de Xangai a Pequim, que já está pronto. É espantosa a velocidade com que eles constroem. Essa capacidade, no entanto, é do governo. Com as empresas é um pouco diferente – o aprendizado está ainda acontecendo. A produtividade não alcança os níveis daqui, pois são necessários anos para a plena implementação desses sistemas. Ou seja, ainda há muito que se trabalhar nesse aspecto na China.

Então este aumento tão significativo da produtividade está relacionado ao efeito base, ou seja, eles partem de uma base mais baixa, sendo, portanto, mais fácil crescer.

Exato.

O que significa também que eles têm uma margem, ou seja, um espaço para alta de salários que não implique em alta dos custos, não é? Isso é uma variável crítica.

Sim, é uma variável crítica que deve ser bem gerenciada. Há cerca de um ano e meio, solicitei a um gestor uma análise sobre o excesso de horas extras na fábrica. Ele me explicou que os funcionários trabalhavam mais, pois não alcançavam as metas de produção. Naquele momento, notei a necessidade de um bom trabalho de gestão. Hoje, com quase a mesma quantidade de pessoas, nós eliminamos a hora extra, acertamos os salários e estamos produzindo o esperado. O ganho de produtividade foi muito grande mas, claro, tivemos que fazer alguma compensação salarial.

Nós chamamos isso de vantagens do atraso - existem muitas delas. Têm reservas de crescimento, como essa, por exemplo.

Sim, mas ainda precisamos muito de pessoas que observem oportunidades de melhorias. Na China, o sistema de gestão é bem diferente do nosso. Normalmente, há um “capataz” em cada seção que observa o trabalho dos demais. E é preciso salientar que o chinês é muito obediente.

O capataz está ali para orientar os funcionários em caso de dúvidas?

Sim, ele está constantemente monitorando.

A próxima pergunta é importante. Há provas contundentes da criatividade chinesa. A Universidade de Cambridge organizou uma lista enorme de grandes

inventos que provêm da China. Mas, a impressão que temos, pela sua resposta, é que o chinês não seria participativo para propor melhorias, por outro lado. Como fica essa questão da criatividade dos trabalhadores e da participação para propor melhorias?

Do ponto de vista de um industrial, posso dizer que, sem dúvida, o chinês tem uma grande capacidade de copiar e de se adaptar rapidamente. Isso ocorre na Ásia, em geral. O Japão também foi assim.

Na WEG temos um princípio fundamental: benchmarking. Para criar algo novo, como uma nova plataforma de produto, o primeiro passo é uma pesquisa mundial com o objetivo de mapear o que já existe no mercado. A partir disso, não reinventamos a roda mas, sim, a adaptamos. Essa é uma premissa fundamental para o desenvolvimento de novos produtos na WEG. Foi o caso da nova plataforma de motores que fabricamos no Brasil e, para a qual, desenvolvemos 22 patentes. De um produto commodity, como o motor, que existe há 130 anos, nós criamos outros através das inovações.

Vou lhe perguntar sobre uma coisa um pouco delicada. É uma grande curiosidade para o brasileiro a figura do “guanxi”. Gostaria que você explicasse um pouco o que é isso. Não existe na cultura norte-americana, certamente.

Só posso lhe dizer o que aprendi nesses últimos anos: O “guanxi” é puro relacionamento, baseado em éticas e princípios de confiança mútua entre pessoas.

Existe uma ética do “guanxi”?

Existe sim. Não há nada por trás disso que seja antiético. Ele se baseia apenas na confiança. É uma relação em que diretores e clientes falam sobre estratégias, crescimento e oportunidades de maneira aberta e sincera. Se o cliente, que está do outro lado da mesa, sente que a empresa transmite confiança, o negócio vai em frente; e o contrário também acontece. Não há nada além disso. Trata-se da conquista de confiança nos níveis mais altos.

É quase o oposto ao modelo americano, que não mistura a esfera pessoal com a profissional, pretendendo ser totalmente objetivo e direto.

O que se observa na China é diferente. Em reuniões de negócios, trata-se um pouco de assuntos comerciais, mas o principal são generalidades e assuntos pessoais. É um ritual muito interessante. Há protocolos: uma forma de falar e uma celebração. O “ganbei” (brinde) é algo fundamental para os chineses como forma de agradecimento. É um sinal de que há confiança. Nós somos um pouco avessos a isso. O Brasil é um pouco mais parecido com o americano.

O “guanxi” opera nas relações com fornecedores também ou basicamente com o governo?

Em todos os níveis: Governo, clientes e fornecedores.

Na Rússia pós-soviética, há relatos chocantes de empresários ocidentais sobre a dificuldade de relacionamento mútuo.

Na Rússia, nós instalamos uma filial comercial. Inicialmente, tivemos um parceiro, que comprou uma certa quantidade de motores, mas acabou desistindo. Nesse caso, eles simplesmente não nos pagaram. Na Rússia, as negociações são muito difíceis. Pensamos em estabelecer, no futuro, uma fábrica lá, mas, analisando a instabilidade jurídica, julgamos a decisão muito arriscada. A Marcopolo tentou por dois anos e chegou a começar a construção de uma planta, mas desistiu. A burocracia é muito grande e tudo é investigado e analisado.

Isso não existe só na Rússia. Na Nigéria, por exemplo, também é complicado. Como é na China?

Na China, não. Há aspectos que me impressionam na China. A segurança, por exemplo, é espetacular. Não se pode burlar a lei. Não existem roubos e a infraestrutura, principalmente na costa, é impecável. Há uma estrutura de estrada e transportes muito boa. Os chineses estão desenvolvendo alguns centros no interior e isso tem gerado mais rotatividade de mão de obra. Durante o ano novo chinês, os funcionários voltam para casa e nem sempre retornam ao trabalho.

Com relação ao governo: vocês não têm dificuldades com certas autorizações?

Se não tivéssemos um bom relacionamento estabelecido, certamente haveria dificuldade. Felizmente, o “guanxi” nos auxilia nesse aspecto, como, por exemplo, na agilidade em conseguir certas licenças. É fundamental que se tenha o “guanxi”. Por isso mesmo, estive na semana passada em São Paulo para jantar com a delegação chinesa do governo da província de Nantong, interessada nas intenções futuras da WEG. Essa relação de confiança é construída com o tempo.

Ainda quanto a relações com o governo: eles ofereceram algum estímulo fiscal ou crédito no início?

Não.

Ao entrar na China, a Embraco introduziu uma inovação significativa e recebeu uma vantagem por isso, uma redução no imposto de renda. Agora, a inovação já se difundiu. Em entrevista recente da empresa, eu perguntei: “Então, vocês perderam a vantagem?”. Não, eles ainda a possuem. Segundo eles, ainda faltam alguns pontos para que sejam alcançados pelos chineses, mas aquela inovação inicial já se difundiu. Vocês não tiveram estímulos nem com relação ao



terreno? Não houve disputas de províncias/cidades oferecendo vantagens? Isso é normal na China. Vocês já fizeram alguma inovação lá?

Não, nós transferimos produtos do Brasil e, nesse aspecto, estamos, por enquanto, em fase de implantação de produtos similares aos que o mercado chinês já possui, porém com a nossa tecnologia. Não diria que isso é inovação. A WEG tem alguns benefícios ao exportar da China, mas não são motivados por um produto inovador. Diria que talvez possamos pensar nisso um dia. Eu realmente não sabia que era possível.

Hoje, temos na China o produto mais up-to-date de nossa linha. Somos, talvez, o único fabricante de motores de alta eficiência na China. Há uma tendência no mundo a economizar energia elétrica e, neste sentido, estamos preparados para atender ao mercado. Inclusive, já falei ao Governo Chinês sobre o assunto e realizaremos uma reunião específica a esse respeito.

É um avanço em direção ao verde, que é a prioridade absoluta chinesa.

O nosso padrão é Efficiency and Reliability for the Industry e tem movido o nosso desenvolvimento nos últimos 30 anos. A atuação da WEG, que engloba nossa política, a pesquisa, o desenvolvimento e o portfólio de produtos, é voltada para a garantia da eficiência.

O Centro de Pesquisas da WEG no Brasil é renomado. Na China não há um centro?

Nós temos uma área de Engenharia que não pesquisa, mas, sim, desenvolve customizações para o mercado. A pesquisa básica ainda é feita na matriz. Estamos pensando em estabelecer um centro na China ou na Índia. Neste último país, onde também possuímos uma unidade, há uma vantagem de comunicação, uma vez que o indiano tem a grande facilidade do Inglês. Por outro lado, os chineses têm uma capacidade impressionante de aprender. Algo que observei em Nantong é que os vendedores e os camelôs de rua, quando não estão vendendo, estão lendo. É uma questão cultural.

Como o senhor está sendo muito aberto e a entrevista está sendo formidável, vou me permitir um palpite: acho que um centro na Índia seria quase uma ofensa aos chineses. Poderia ser nocivo a vocês na China.

Nós sabemos. Mas, na Índia, temos uma unidade para fabricação de máquinas grandes – um negócio bastante diferente da China. Assim, acredito que não teríamos problemas.

No início, vocês perderam dinheiro na China?

Não colocaria dessa forma, considero como um investimento. Levamos um bom tempo para obter lucro na China. Foi um exercício de gestão e persistência. As empresas brasileiras devem ir para o país asiático

conhecendo esse tipo de dificuldade.

Mas acontece que as empresas brasileiras não têm essa mentalidade. Isso é uma exceção.

Estive esse ano em um evento fechado da Votorantim. Eles desejam ir para a China e nos convidaram a apresentar nossa experiência. Falei com bastante naturalidade sobre as dificuldades, a gestão e a relação, dentre outros aspectos. Eles acharam a exposição muito boa e creio que estejam decididos a entrar no país. Na época, não fizemos o mesmo. Contratamos uma consultoria, que liderou uma pesquisa sobre as melhores possibilidades. Assim, não utilizamos a experiência de outras empresas. À exceção de uma pequena conversa com a Embraco, todo o nosso aprendizado foi por vivência durante esses sete anos.

Se possível, gostaria de falar agora sobre os concorrentes chineses, que costumo chamar de dragõezinhos. Como eles estão evoluindo?

Esse é um aspecto em que, a cada ano, notamos diferenças. Os chineses aprendem com uma velocidade enorme e estamos certos de que, hoje, eles são a grande ameaça mercadológica do mundo. A WEG é um fabricante global e deve aprender a usufruir dessa competitividade. Tenho realizado algumas pesquisas sobre produtos chineses e é difícil entender como é possível chegar àqueles preços. Muitas vezes, o custo das matérias-primas já é maior que o preço de venda. Isso me deixa preocupado. O produto de fabricante chinês, se comparado ao meu, tem o mesmo peso, utiliza a mesma matéria-prima e mão-de-obra. Como ele consegue vender 40% mais barato? Acho, sim, que há incentivos, mas não é apenas isso.

Os chineses estão aprendendo a melhorar a qualidade de seus produtos e a customizá-los, atendendo às especificações do mercado. A China, no entanto, ainda não alcançou os níveis da Coreia, por exemplo. Eles exportam seus produtos, mas estão carentes em termos de serviços para dar continuidade ao negócio. Dentro da China, nós já estamos competindo em igualdade. Basta encontrar os canais certos e as formas de fazer negócios. Em termos de competitividade do produto, já estamos equiparados.

Mas quando falo em competitividade, estou me referindo também à concorrência que a China impõe em outros países, principalmente na Europa. A Europa tem uma característica muito interessante: é possível vender um produto de qualquer nacionalidade, sem mencionar a origem. O produto chinês está no mercado, mas não se sabe. Nos EUA, os chineses não incomodam, uma vez que os americanos são muito pragmáticos. Se o produto funciona, não é tão relevante de onde ele provém. Algumas empresas optam pela tática de Brand Label, em que um projeto próprio é levado para a China apenas para fabricação, sendo assinado com a marca original. Considero essa uma

estratégia suicida. As empresas acabam por ensinar aos chineses a fabricarem o seu produto. Estes, em contrapartida, podem, por competência própria, se tornar concorrentes. A filosofia da WEG é baseada na construção de sua marca com tecnologia própria.

Para efeito de entendimento, vou contra-argumentar um pouco. Primeiro, eles podem ter vantagens de custos que vocês não têm. Eu não tenho certeza, por exemplo, se eles não conseguem mão de obra mais barata. Segundo, eles têm uma desinibição tecnológica que lhes permite fazer muita coisa. Por exemplo, eles não têm nenhum problema em ter, na fábrica, um operário carregando produtos com carrinho de mão, o que não ocorreria no caso de vocês.

Eu vi isso acontecer: um operário carregando o motor com um carrinho de mão. Na minha fábrica, ele usaria um jacaré.

Eu poderia continuar com esse raciocínio. A verdade é a seguinte: eles adotam tecnologia up to date para os clientes mais críticos e, para o restante, não. Vocês têm uma consistência tecnológica muito maior. Como, digamos, a Siemens. Imagine se a Siemens deixaria alguém carregar seus produtos com um carrinho de mão. Então, há diversos fatores que tornam o produto chinês mais barato, apesar de usar a mesma tecnologia básica, ter o mesmo peso, dentre outros aspectos que já levantamos. O que o senhor poderia dizer é que isso não representa uma diferença tão grande. Eu concordo. Por outro lado, é preciso levar em consideração que, em certos casos, eles possuem ligações comerciais para comprar com preços mais baixos, em escalas maiores. Enfim, acredito que há inúmeros recursos de operação e gestão que permitem a eles diminuir custos. Assim, reduzir a diferença apenas a favores governamentais pode ser precipitado, embora eles existam também.

Acho impressionante que se consiga fabricar um produto cujo preço de venda é mais baixo que o custo de matéria-prima. Ao longo desses anos, nós temos descoberto alguns fatores da competitividade chinesa. Existem certos aspectos, que você já mencionou, como fontes de matéria-prima mais baratas. Com relação à mão de obra, hoje, mesmo considerando os encargos, o salário chinês corresponde a um terço do brasileiro, em média. Isso gera competitividade. A commodity também tem um custo menor na China, já que a mão-de-obra é mais barata e a carga tributária mais baixa.

Há mais coisas. As empresas brasileiras exigem margens de retorno muito mais altas do que as chinesas. Enfim, há uma série de fatores e, finalmente, há o fator do preconceito contra os chineses que, obviamente, não é seu caso. Eu já li muito a respeito da escravidão a que são submetidos os trabalhadores chineses.

Mas isso não existe, pois não é escravidão. Os chineses são, sim, trabalhadores.

Pois é, por definição, não há nada que negue mais a escravidão que a alta rotatividade.

Eu visitei fábricas de nosso concorrente. Somos amigos, apesar da competição forte. Já fui três vezes à fábrica deles. Lá os trabalhadores moram dentro na fábrica, em dormitórios, trabalham de 15 a 17 horas por dia, 7 dias por semana.

Você mesmo disse que, se possível, um funcionário chinês almoça ao lado da máquina, pois, essa é a sua cultura. Eles são ex-camponeses e sempre comeram trabalhando. A questão do preconceito, no entanto, é complexa e termina por prejudicar o Brasil. Explicações maldosas e fantásticas são inventadas, deixando de se prestar atenção a assuntos sérios. Esse não é o seu caso, de maneira nenhuma, muito pelo contrário. Na fábrica da Embraco, na China, perguntei a eles, levando em consideração a progressão dos dragõezinhos, em quanto tempo acreditavam que alcançariam um nível global de qualidade. Eles apostaram que seria em cerca de cinco anos.

Eu diria sete anos. Falta pouco mesmo, pois, eles são muito rápidos. O que, em certa medida, é bom. Faz o mercado se desenvolver, exigindo mais qualidade. Há sete anos tenho acompanhado a evolução da China e dos produtos chineses, antes mesmo do estabelecimento de nossa fábrica, e tem sido impressionante.

Veja só como é dramático isso: WEG e Embraco, que estão seguramente entre as melhores empresas brasileiras, consideram que, em um período de cinco a sete anos, os chineses estarão equiparados a elas. Outra questão: quais são as perspectivas de crescimento da empresa na China? Elas existem? São fortes?

Sim, são fortes. Em nosso plano estratégico, Nantong deve se tornar um grande polo industrial daquele mercado. Temos um plano de crescimento e, nos próximos sete anos, esperamos multiplicar em cinco vezes nosso tamanho de hoje. Não faremos isso apenas por meio do crescimento orgânico. Com essa velocidade, teremos que crescer também por aquisições. Observando os últimos seis anos, estamos investindo muita energia, confiantes no crescimento.

Do lado de cá, ocidental, uma grande parte dos países estará praticamente estagnada nos próximos cinco a sete anos.

Analisando algumas pesquisas, nos próximos 10 a 15 anos, a atratividade da área de máquinas e motores será muito boa na Ásia.

Nessa última ponderação, você mencionou duas coisas: crescimento do mercado e o da WEG no mercado. O mercado, de maneira geral, não vai

umentar tanto, mas o market share de vocês pode aumentar.

Somos muito pequenos, quando analisamos o tamanho do mercado da China. Por isso, multiplicar por cinco é factível. Sinto-me muito entusiasmado com isso.

Gostaria de tocar na questão do Pré-Sal. O Pré-Sal é um mundo. Como ele altera o quadro brasileiro para WEG?

No Grupo WEG, não apenas aqui no headquarters, mas em nossas filiais no mundo, podemos cobrir todas as oportunidades oferecidas pelo pré-sal. Todos estão trabalhando fortemente nesse sentido, o que torna a competitividade muito acirrada. Dos últimos 40 barcos licitados, ganhamos uma parte e a outra foi para a nossa concorrente. Estamos trabalhando também em conteúdo nacional. A WEG talvez seja uma das poucas empresas brasileiras com competências suficientes para atender grande parte das necessidades do Pré-Sal. Tanto é que, no ano passado, uma das reuniões da Petrobras para tratar do pré-sal ocorreu na WEG. Estamos trabalhando bem sincronizados com as demandas.

Trabalhando com grandes motores inclusive?

Não apenas motores. Trabalhamos com automação, com todas as subestações dos navios nas áreas, entre outros aspectos. Há um tipo de tecnologia, por exemplo, alguns motores de bombas profundas, que não fabricamos. Mas, em compensação, produzimos todo o pacote elétrico de automação, distribuição de energia e motorização.

Estou impressionado. Eu sabia que o caso da WEG era excepcional, mas a entrevista excede as expectativas.

Quando decidimos ir para a China, eu pensei que seria “um terror”. Ao longo desses anos, vejo muito mais oportunidades. Aliás, só oportunidades. A rede de infraestrutura, a rapidez com que se constrói na China e a velocidade de decisão, principalmente. Mesmo com a necessidade do “guanxi”, em todos os aspectos, a China é capaz de trazer muito mais velocidade aos negócios.

Até por causa do “guanxi”, talvez.

Exatamente. Se os chineses não perdem a confiança em você, realmente, não há problemas.

Entrevistas da CNI e do Governo

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI

Em primeiro lugar, em breves palavras, gostaríamos que o senhor falasse sobre a relação Brasil-China e sua evolução, nesses últimos anos.

José Augusto Coelho Fernandes – Diretor de Políticas e Estratégia do CNI

A China tornou-se o principal parceiro comercial do Brasil e isso fez com que tanto o setor privado, quanto o governo, a elegesse como uma de suas prioridades. Acredito, no entanto, que a agenda estratégica para a China é ainda inconclusa e que o Brasil experimenta dificuldades ao lidar com o país asiático.

Considero também que há um déficit de informação e de conhecimento e, assim, trabalhamos com idéias preconcebidas. Todo e qualquer esforço em elevar o entendimento, tanto do setor privado quanto do governo, em relação à China, é de suma importância.

Obviamente, para o Brasil, podemos considerar que a China foi um bônus extraordinário. Para a manufatura brasileira, entretanto, o país se coloca como um desafio mais sério. O entendimento brasileiro sobre o país asiático carece de observação sobre o campo das políticas, assim como uma compreensão adequada acerca da forma de organização industrial chinesa e, principalmente, do ecossistema industrial da Ásia, significativamente diferente do nosso.

Quando olhamos para a Ásia, notamos um conjunto de hubs. Por exemplo, Xangai, Cingapura e Malásia estão conectados por portos eficientes com estruturas de custos e vantagens comparativas. O resultado é uma capacidade surpreendente de criar cadeias complementares e um elevado comércio intra-indústria.

Esse cenário asiático é distinto do que observamos na América do Sul. Aqui temos um desenho de integração regional que sofre com restrições como a presença da Floresta Amazônica, da Cordilheira Andina e de uma estrutura de portos ineficientes. Isso implica em segmentos industriais incapazes de reagir à competição imposta por essas cadeias asiáticas coordenadas pela China.

Hoje em dia, qualquer empresa que queira desenvolver uma estratégia de sobrevivência deve considerar a China em suas análises, realizar um diagnóstico das cadeias já existentes e buscar formas de se diferenciar neste cenário. Por exemplo, se a empresa optar pela automação especializada, suas chances de sucesso crescem. Enquanto se decidir por produzir um sistema genérico, certamente, experimentará perdas para os

chineses. A competição em igualdade de forças com produtos chineses é agravada por todas as questões de custos relativas ao Brasil, que não existem na China, como custo de mão-de-obra, tributos e taxa de câmbio.

Assim, para enfrentar essa questão, primeiro devemos entender a China, investindo em conhecimento. Nesse sentido, o Conselho tem um papel importante. Devemos estudar sua lógica de operação, para onde está indo e quais os dilemas que sua economia enfrentará.

Além disso, precisamos pensar em nossa competitividade global. Há uma enorme dificuldade em mudar alguns fatores no Brasil, como carga tributária e encargos sociais. Contudo, no médio prazo, temos de avançar nas questões de infraestrutura, aprimorando, assim, nossa capacidade de competir internacionalmente. Há projetos privados importantes nesse contexto. Nossa conexão com a China, por exemplo, é feita via oceano Atlântico e não pelo Pacífico e assim será, possivelmente, no futuro, a opção mais eficiente. Então, se investirmos em projetos de hidrovias e conexões rodoviárias e ferroviárias propostas para a região Norte do Brasil, conseguiremos uma redução de custo de cerca de 25% para Xangai. Estes projetos estão identificados em um estudo da CNI, que lista os investimentos, as taxas de retornos (algumas entre 3 e 5 anos) que poderiam reduzir, de forma expressiva, os custos de colocação de produtos na China.

Além disso, precisamos estar alinhados ao processo de abertura do mercado chinês. E, neste ponto, parece que os ganhos mais fortes, no curto prazo, ainda estão associados ao agronegócio. Houve um avanço no ano passado com relação à carne suína, mas acredito que o Brasil deveria tratar com maior seriedade sua agenda de negociações fitossanitárias, como forma de abrir mercado para seus produtos. Considero que teríamos bons retornos sobre esse tipo de medidas. Para isso, entretanto, seria importante dotar a área de uma equipe dedicada para resolver os problemas existentes e submetê-la a metas claras de alcance de resultados, provendo recursos necessários para o alcance dos objetivos.

Por ter acompanhado as tentativas de ingresso das empresas brasileiras na China, quais são as barreiras que o senhor identifica? As empresas costumam entrar em contato com a CNI quando pensam em ingressar no mercado chinês?

Pelas nossas pesquisas, cerca de 10% das grandes empresas brasileiras têm algum tipo de presença na China. Os setores em que observamos presença mais intensa são aqueles intensivos em trabalho no Brasil, como couro, calçados, vestuário e, em certa medida, química também. Parece que esses são os setores com maior presença direta para fabricação própria ou indireta, através de sistemas terceirizados. Acredito que, para esses segmentos, os obstáculos à entrada

na China sejam marginais.

Mas chegou-se a fazer uma pesquisa para saber que empresas brasileiras gostariam de investir na China, mas foram desencorajadas pelas regras e obstáculos?

À exceção de casos conhecidos como os da Gerdau e da Embraer, não temos registro sobre isso.

Mudando um pouco o assunto, a área de calçados talvez mereça um estudo específico. Não temos muitas informações sobre ela, mas, lembro que houve um fluxo de mão-de-obra muito grande, formada pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) para a China. Entre 800 e 2 mil pessoas hoje prestam suporte técnico a empresas chinesas. Eles podem ter se transformado em empreendedores na China ou, até mesmo, migrado para outros países da região. A questão a se perguntar é: essa diáspora pode se transformar em um ativo?

Em outro contexto, a APEX chegou a comentar algo sobre a exportação do Brasil para a China de sapatos mais sofisticados e importação de sapatos mais padronizados de baixo custo. Quem promove isso? São brasileiros que já estão na China?

Não tenho informações sobre isso. Mas sinto que, em relação à China, existem muitas oportunidades na área de serviços, nas quais o Brasil teria boas chances. Desde projetos de arquitetura até a formulação de políticas públicas. Se olharmos para essa nova agenda da China, mais voltada para seguridade social, na qual o Brasil se destaca, existe bastante espaço para a exportação de serviços.

Também me parece que no futuro teremos de pensar fora da caixa. A China coloca questões como a necessidade de uma transformação estrutural no Brasil e nos faz questionar sobre as oportunidades que daí se seguem com esta mudança de estrutura. Temos candidatos naturais, como petróleo e gás, mas há também outros setores, como bioeconomia, farmacêutico, segurança e defesa, entre outros. Precisamos de novas ofertas, algo além das nossas vantagens comparativas reveladas.

Pensamos em termos de vantagens comparativas não só aparentes ou reveladas, mas também submersas.

Hoje, se mapearmos a ciência brasileira, o que emergirá? Temos um grupo outstanding em novos materiais? Existem novos clusters surgindo no país? Um mapeamento dessas novas áreas e dos esforços para o desenvolvimento desses clusters seria de grande importância para nosso país. A partir da identificação de nossos pontos fortes em termos de ciência e tecnologia, poderemos identificar oportunidades empresariais.

Temos pensado nessa linha para talvez, em um



futuro trabalho, casar de um lado as novas demandas chinesas, que vão mudar dramaticamente nos próximos dez anos, com os dilemas que eles estão enfrentando em sua economia.

Isso é um ponto interessante. Vejo que o problema de preço do imóvel é crítico para eles. Além disso, noto a questão da agenda rural, que passa por reformas que podem ser similares as que fizemos com a previdência rural.

Qual é a sua avaliação das políticas brasileiras em relação à China?

Não observo um exercício muito estruturado. Há um grupo dedicado a pensar a China no governo, que deve discutir novas diretrizes para o relacionamento, mas ainda não consigo ver o desenho de uma estratégia.

O senhor tem uma percepção de que há uma falta de coordenação entre as agências do governo que lidam com a China?

Sim, além da elaboração de uma estratégia, precisamos coordenar os recursos do governo para implementarmos possíveis planos. ▀

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO - MDIC

Gostaríamos de saber sobre a sua visão e percepção da relação Brasil-China. Em breves palavras como o MDIC observa a evolução dessa relação nos últimos anos?

Ricardo Schaefer – Secretário-Executivo Adjunto do MDIC

A relação é muito positiva, é uma relação que vem se aprofundando e crescendo nos últimos anos. A China tornou-se, em 2009, o maior parceiro comercial do Brasil. Também é uma relação que traz para o Brasil um espaço de trabalho na sua pauta comercial e que, obviamente, traz benefícios do ponto de vista macroeconômico para o país. Então, é uma relação que vem crescendo, mas é uma relação que precisa ganhar qualidade. Do ponto de vista quantitativo cresceu muito, mas do ponto de vista qualitativo ainda necessita de um aprimoramento.

Em que sentido exatamente?

No sentido da diversificação tanto das exportações brasileiras quanto dos investimentos chineses em nosso país. Além disso, é também preciso elevar o nível de investimentos brasileiros na China.

Poderia comentar sobre a entrada e operação das empresas brasileiras na China? O que tem observado?

As empresas brasileiras costumam entrar em contato com o MDIC no momento em que estão estudando a decisão de entrar na China?

Dividiria basicamente em duas etapas a presença do Brasil na China de maneira mais efetiva com relação aos investimentos.

Houve um grande primeiro momento de ingresso das empresas brasileiras na China, que está relacionado à segunda metade da década de 90 e vai até 2005/2006. Nesta época, empresas como Embraco, Vale, WEG e Embraer investiram no mercado chinês. Nossas empresas aproveitaram o momento de grande crescimento econômico da China, com taxas superiores a 10%, para entrar no país asiático.

Já o que estamos vendo atualmente pode ser considerado como um segundo momento de ingresso das empresas brasileiras. Por exemplo: quando empresas brasileiras abrem franquias na China ou quando formam uma estratégia de distribuição no mercado chinês. Outro exemplo seria o setor financeiro brasileiro que, através da BM&F, começa a se aproximar da China. E, por fim, em setores de maior tecnologia, com a Embrapa estudando a possibilidade de abrir laboratórios no mercado chinês.

O Brasil tem um grau de complementaridade com a China relativamente grande, praticamente 50% do que o Brasil exporta a China importa, em termos de produtos. Esse é um percentual importante, se tratando do mercado que cresceu e que quase dobrou de tamanho de 2005 para 2010. Em 2010 a importação chinesa foi de mais de 1 trilhão, quase 1 trilhão e 400 bilhões de dólares.

Então, dado esse grau de complementaridade, o Brasil tem um potencial para entrar em outros setores de maneira mais forte; seja investindo na fabricação no mercado local, seja tendo ações de promoção de imagem, ações vinculadas a estratégias de distribuição na China. Há vários setores onde o Brasil tem potencial para uma ação mais forte no mercado chinês.

Como é que o senhor vê o apoio do nosso governo às empresas brasileiras, em particular o apoio do MDIC? Qual seria, na sua opinião, o papel do MDIC no processo de promoção das empresas brasileiras na China?

O papel do MDIC pode ser entendido de duas formas. Na primeira, temos o papel de apoiar as empresas no momento de negociação com o Governo Chinês. Já existem vários acordos em andamento, desde acordos de harmonização de estatísticas, que são importantes para termos dados confiáveis sobre comércio e investimentos mútuos, até as iniciativas no âmbito do plano de cooperação com a China, onde temos uma agenda muito forte de negociação com os chineses.

Já na segunda forma, existe todo o papel de promoção das exportações brasileiras, feita através da APEX.

A APEX vem, desde meados da década de 2000, trabalhando na promoção dos produtos brasileiros na China. Podemos destacar a abertura do Centro de Negócios em Pequim, que fornece todo o tipo de apoio para as empresas que querem se internacionalizar para o mercado chinês. Além disso, muitas vezes a APEX também apoia os Estados da Federação que levam missões setoriais para a China.

Nós temos trabalhado com a priorização do mercado chinês e muitas vezes temos estimulado os setores que, por ventura, não colocam a China como mercado prioritário. Então, é um trabalho muito grande, também há um trabalho de relações públicas muito forte. Por exemplo, nos jogos olímpicos em Pequim, montamos a Casa Brasil, iniciativa fruto de um trabalho do Ministério do Desenvolvimento. E também a construção do Pavilhão do Brasil na Expo Xangai, em 2010. São todas ações que visam trazer e aprimorar a imagem do Brasil na China e, com isso, ajudar os setores industriais brasileiros a terem uma maior penetração naquele mercado.

Enfim, existem muitas oportunidades e o trabalho precisa ser mais intensificado. Porém, muitas vezes, a questão está no setor privado nacional que não elege a China como alvo dos seus esforços e, continua vendo a China como algo muito distante e muito difícil de trabalhar.

Existe certo padrão de observação, enfim, quanto às barreiras que as empresas brasileiras enfrentam na China? Particularmente com relação às autorizações. O que o senhor acha que se pode fazer para superar algumas dessas barreiras, remover alguns desses obstáculos?

Primeiro, as barreiras com relação ao comércio tendem a surgir quando o fluxo de comércio entre dois países se intensifica rapidamente, como é o caso entre Brasil e China. Contudo, não vejo, com relação à China, que as barreiras ao ingresso sejam o grande fator inibidor de uma maior presença brasileira no mercado chinês. Considero que, muitas vezes, a distância, o custo de transação, o desconhecimento da língua e o desconhecimento daquele mercado, são os grandes fatores que inibem a entrada de nossas empresas na China.

O Brasil tem imposto mais entraves aos chineses, por conta, muitas vezes, de práticas desleais de comércio, do que os chineses ao Brasil. Claro que existem problemas pontuais. Mas, normalmente, os chineses têm uma visão muito pragmática que até nos ajuda na resolução de problemas.

Percebo, através de estudos que realizamos, que ainda há oportunidades muito interessantes para o comércio e que muitas vezes falta uma ação mais forte de promoção, não por parte do governo, mas pelo setor privado. De forma geral, os setores empresariais e as entidades, não colocam a China como prioridade para o seu comércio exterior. Isso vem mudando, mas precisa se aprofundar ainda mais.

Na verdade, como o nosso foco é mais o investimento do que o comércio, identificamos que há certa assimetria, digamos assim, entre as nossas regras e as regras da China. No caso do Brasil, não há uma discriminação contra o investimento estrangeiro, talvez com uma ou outra exceção no que diz respeito às questões de segurança nacional. Existe a percepção de que na China não é exatamente assim, as empresas brasileiras, no mercado chinês, tem um tratamento diferenciado. Então, as preocupações que observamos são mais no sentido de regras assimétricas no que diz respeito ao investimento externo.

A China tem flexibilizado a regra de investimento que requisita joint ventures e parcerias no mercado chinês. O que observamos, por outro lado, é que a China vem trabalhando fortemente a questão da construção de marcas próprias, a questão da inovação, o investimento em tecnologia, e isso, obviamente, vem incomodando muitos investidores estrangeiros, que já estão lá há alguns anos. Mas vejo que o Brasil, até por ser um entrante tardio, teria oportunidades para buscar parcerias e joint ventures no mercado chinês. Acho que nos beneficiaríamos muito dessas parcerias. Principalmente em função da mudança no padrão de consumo que está ocorrendo na China.

Nós temos uma percepção de que a mudança do padrão de consumo na China, que está ocorrendo e que vai se aprofundar e acelerar nos próximos anos, pode abrir um leque de novas oportunidades para o ingresso de empresas brasileiras. O senhor teria mais alguma observação que gostaria de fazer antes de encerrarmos?

Nós já realizamos um estudo com dados que mostram, por exemplo, que temos oportunidades nos setores de alimentos, bebidas e agronegócio, casa e construção, máquinas e equipamentos. Apesar de acharmos que não conseguimos competir, temos espaço para trabalhar. Por exemplo, todo complexo de moda, equipamentos médicos odontológicos. Então nós temos espaço para entrar na China. É claro que estamos vivendo um momento de muito crescimento no Brasil e, obviamente, os empresários preocupam-se muito mais em atender o mercado doméstico do que exportar, mas estamos tentando estimular os empresários. Vemos que a estratégia tem que ser em dois níveis: precisamos cuidar do mercado doméstico, mas precisamos ser competitivos lá fora também. E quando falamos de competição fora do Brasil, é certo, que precisamos olhar a China.

Você mencionou que estudos foram realizados pela própria APEX.

Exato. Nós criamos na APEX uma área de inteligência comercial e que trabalhou para subsidiar o setor privado no debate sobre as suas estratégias de internacionalização. Então, temos estudos específicos sobre mercado chinês e oportunidades, que estão à disposição para o setor privado. ▀



Apêndice: Sobre os Catálogos de Orientação do Investimento Estrangeiro Direto na China

O catálogo é um instrumento do qual o governo chinês faz uso para guiar o investimento estrangeiro direto que entra no país. Ele é publicado pela Comissão de Desenvolvimento Nacional e Reforma e pelo Ministério do Comércio e tem como objetivo principal apresentar diretrizes amplas que devem ser seguidas por outros organismos estataisⁱ. Ele é bastante relevante para a economia chinesa porque indica os rumos que serão tomados e os setores que o governo tem como prioridade para os próximos anos.

O catálogo contém três categorias de IED: investimentos encorajados, investimentos restritos e investimentos proibidos. Todos os setores não listados no catálogo pertencem a uma quarta categoria: investimentos permitidos. Os investimentos encorajados recebem incentivos, como menores impostos e burocracia, além de maior flexibilidade da propriedade estrangeira. Os projetos de investimentos proibidos não podem ser realizados, e os investimentos restritos passam por maior escrutínio do governo chinês e sofrem com imposições como restrição à propriedade estrangeira.ⁱⁱ O primeiro catálogo foi publicado em 1995 e, desde então, já passou por cinco revisões: em 1997, 2002, 2004, 2007, e a última, recentemente, em 2011ⁱⁱⁱ.

É possível observar uma relação entre os catálogos publicados pelo governo e uma expansão dos

investimentos no país. As revisões do catálogo traziam sempre uma nova perspectiva de abertura da economia ao capital estrangeiro. Essa pode se dar através de diminuição no número de setores proibidos ou pela transição de setores restritos em direção às categorias permitidos e encorajados. Em 1995, os investimentos encorajados eram os de menor valor agregado. Com as revisões, a abertura foi acontecendo no sentido de bens de maior valor agregado.

Atualmente, com o catálogo de 2011, é possível observar as semelhanças e algumas diferenças com relação às prioridades de investimentos especificadas no catálogo de 2007. O último catálogo comprova a intenção do governo chinês em ampliar a abertura e promover a transformação e a melhoria da indústria manufatureira, especialmente com relação às indústrias de ponta e setores eletrônicos, como equipamentos e baterias, que fazem parte da categoria dos investimentos encorajados. Ele demonstra também o objetivo do governo em desenvolver novas indústrias estratégicas em setores como tecnologia da informação de última geração, proteção ambiental, novas energias e veículos que funcionem com novas energias. Outras intenções presentes no catálogo são o desenvolvimento do setor de serviços e a promoção do desenvolvimento coordenado das diferentes regiões do país.^{iv}

ⁱ Wall Street Journal, China shifts foreign investment focus, 31 de dezembro de 2011.

ⁱⁱ China Releases New Foreign Investment Catalogue (2011 Edition), January 12, 2012, Lester Ross, Robert Woll, Kenneth Zhou. Disponível em: <http://www.wilmerhale.com/publications/whPubsDetail.aspx?publication=10011>

ⁱⁱⁱ China Releases New Foreign Investment Catalogue (2011 Edition), January 12, 2012, Lester Ross, Robert Woll, Kenneth Zhou. Disponível em: <http://www.wilmerhale.com/publications/whPubsDetail.aspx?publication=10011>

^{iv} China Briefing, 2012 Foreign Investment Industrial Guidance Catalog Promulgated, December 30. Disponível em: <http://www.china-briefing.com/news/2011/12/30/2011-foreign-investment-industrial-guidance-catalogue-promulgated.html>

SOBRE O CEBC

QUEM SOMOS

O Conselho Empresarial Brasil-China é formado por duas seções independentes, uma no Brasil, outra na China. Dedicar-se à promoção do intercâmbio econômico Brasil – China e, sobretudo, a fomentar o diálogo entre empresas dos dois países. O CEBC propõe-se a contribuir para um bom ambiente de comércio e investimentos para as empresas dos dois países, assim como entender e divulgar as novas tendências observadas no dinâmico relacionamento Brasil-China. Atualmente, o CEBC é composto por cerca de setenta das mais importantes empresas e instituições brasileiras e chinesas com investimentos e negócios nos dois países.

ASSOCIADOS

SEÇÃO BRASILEIRA

Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX) / Algar / Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne (ABIEC) / Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais (ABIOVE) / Associação Brasileira da Infra-Estrutura e Indústrias de Base (ABDIB) / Banco do Brasil / Banco Itaú BBA / BNDES / Bradesco / Brazil Energy S.A. / BRF - Brasil Foods / Bunge / CEBRI / China Invest / Columbia Trading / Comexport / Construtora Odebrecht / Deloitte / Duarte Garcia, Caselli Guimarães e Terra Advogados / Embraer / Ernst & Young / Federação das Indústrias do Estado de Mato Grosso (FIEMT) / Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG) / Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) / Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC) / Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) / Felsberg e Associados / Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP) / GDK / Huawei Brazil / Instituto Aço Brasil- IABr / Mattel do Brasil Ltda / McLarty Associates / Petrobras / PwC / Sertrading / Suzano Papel e Celulose / TozziniFreire Advogados / Vale / Veirano Advogados / Weg / WDS - Woodbrook Drive Systems Acion

SEÇÃO CHINESA

Aluminum Corporation of China Limited / A&W (Shanghai) Woods Co. Ltd / Baosteel Group Corporation / China Aviation Industry Corp. (AVIC II) / China Forestry Group Corporation / China Civil Engineering Construction Corporation / China Railway Construction Corporation Limited / China International Forestry Group / China Metallurgical Group Corporation / China Minmetals Corporation / China National Cereals, Oils & Foodstuffs Corporation / China Nonferrous Metal Industry's Foreign Eng. & Construction Co. / China North Industries Corp. / China International Trust and Investment Corporation (CITIC) / COFCO Limited / Dongguan Nine Dragons Paper Industries / Fujian Electronics & Information Group / GREE Electric Appliances / Guosen Securities / Huawei Technologies / Jiangyin Chengxing Industrial Group / Nine Dragons Paper (Holdings) Ltd / Nucotech Company Limited / Qingdao Rulong International Trading Co. Ltd / Shanghai Anxin Flooring Co. / Shanghai Baosteel Group Corporation / Shanxi Dajin International / ShanXi Foreign Investment & Trade Group / Sinopec / Xinxing Ductile Iron Pipes Group / Yankuang Group / Yafela Trading (Beijing) Ltd. / Yongcheng Coal & Electricity Group Co. / Wuhan Iron and Steel (Group) Corporation

CONTATO SECRETARIA EXECUTIVA

cebc@cebc.org.br

+55 21 3212-4350

DIRETORIA SEÇÃO BRASILEIRA

DIRETOR PRESIDENTE

EMBAIXADOR SERGIO AMARAL

Ex-Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e Sócio do Felsberg & Associados

VICE-PRESIDENTE

RAFAEL BENKE

Diretor de Assuntos Corporativos da Vale

DIRETORES

ALFREDO DE GOEYE

Presidente da Sertrading

ALEXANDRE YAMBANIS

Diretor Executivo da Unidade de Negócios Celulose da Suzano

FERNANDO ALVES

Presidente da PwC

JACKSON SCHNEIDER

Vice-Presidente de Relações Institucionais da Embraer

MAURI SEIJI ONO

Diretor Corporativo de Estratégia da Algar

PEDRO FREITAS

Sócio do Veirano Advogados

ROBERTO MILANI

Vice-Presidente da Comexport

WILSON MELLO

Vice-Presidente de Assuntos Corporativos da BRF - Brasil Foods

REALIZAÇÃO:



PATROCÍNIO:

