CONSELHO EMPRESARIAL BRASIL-CHINA
巴西-中国企业家委员会

O CASO EMBRACO

Sumário Executivo

1º WORKSHOP PARA TROCA DE EXPERIÊNCIAS DE EMPRESAS ESTRANGEIRAS NO MERCADO CHINÊS

São Paulo, 06 de abril de 2005

Nota: Este documento é de uso exclusivo de entidades e empresas associadas ao CEBC. Ele sumariza pontos discutidos durante o 1º workshop para troca de experiências entre empresas estrangeiras instaladas na China, apresentado pela Embraco. Não se trata de uma reprodução fidedigna da discussão, mas de um breve sumário da apresentação e dos comentários feitos pelos participantes.

A empresa

- Fundada em março de 1971, a Embraco é líder mundial na fabricação de compressores herméticos para refrigeradores, componentes-chave da refrigeração. Com faturamento líquido de US$ 790 milhões em 2004, a Embraco fornece compressores para oito dos dez maiores fabricantes mundiais de refrigeradores. Além do Brasil e da China, possui plantas na Itália e Eslováquia e escritório de representação nos Estados Unidos.

Fatores determinantes e primeiros passos

- As exportações para a China foram iniciadas em 1986, a partir da planta no Brasil e, em seguida, a partir também da fábrica na Itália.
- Com uma marca conhecida na Ásia, a empresa percebeu não só o potencial de crescimento do mercado chinês, como também vislumbrava tornar a China uma base de exportação para o continente, dados a boa infra-estrutura do país e o baixo custo de produção.
- A entrada no mercado chinês começou com estudos preliminares das peculiaridades do país, como ambiente e estratégias de negócio, mercado financeiro, sistema jurídico e tributário e diferenças culturais e regionais. Estimava-se, na época, a demanda por compressores entre 7 milhões a 8 milhões de unidades/ano.

A entrada da Embraco na China

- As negociações para formação de uma possível parceria com um fabricante local iniciaram-se em 1993. Dois anos depois, a Embraco estabeleceu uma *joint-venture* com o grupo Snowflake, controlado pela prefeitura de Pequim.
- Definiu-se que a estrutura do capital seria 60% estrangeiro (55,23% da Embraco e 4,77% da Whirlpool) e 40% nacional (Snowflake). Também durante a formação da JV, definiu-se a estrutura de gestão que vigora até hoje: a presidência é ocupada por um chinês, a vice-presidência por um brasileiro, e os membros do Conselho de Administração são sempre dois brasileiros e um chinês. Já a gerência é encabeçada por um brasileiro, a vice-gerência por um chinês e os gerentes são quatro brasileiros e três chineses (gerência de vendas, compras e recursos humanos).
- Como a Snowflake já possuía fábrica instalada havia seis anos, optou-se por manter a estrutura física existente. A fábrica localiza-se na área centro-sul de Pequim. Com capacidade produtiva de 2,2 milhões de unidades/ano, a empresa detém 10% do mercado chinês e exporta 15% da produção. Em 2004, as vendas totalizaram US$ 57 milhões.
- Em março de 2005, foi lançada a pedra fundamental de uma nova fábrica, no distrito industrial de Pequim, que visa aumentar capacidade produtiva e gerar uma base exportadora para a Ásia.

Facilidades encontradas

Flexibilidade brasileira

- Ao contrário dos executivos que atuam em empresas de países desenvolvidos, para os quais a burocracia e os atrasos costumam ser pouco tolerados, empresas brasileiras têm maior probabilidade de sucesso ao lidar com problemas de atraso ou gestão em virtude da maior flexibilidade

relativa dos brasileiros. Órgãos burocráticos, atraso de trens e de entregas e processos desorganizados tendem a ser mais bem tolerados e administrados por parceiros brasileiros do que por parceiros de nações desenvolvidas.

Sócios amistosos e abertos ao aprendizado

- A experiência da Embraco demonstra que funcionários chineses são, geralmente, abertos ao aprendizado, a novos conhecimentos e a novos processos. Eles se mostram especialmente interessados nos mecanismos de administração e gestão ocidentais e nas maneiras de se solucionarem problemas. Programas de gestão da Embraco, como Total Quality Management (que avalia o modelo de gestão nas fábricas) e o Projeto Visão Embraco (que busca equalizar culturas distintas nas diferentes plantas industriais) foram bem aceitos e bem implantados na fábrica chinesa. Há funcionários responsáveis pela gestão da planta de Pequim que foram formados dentro da fábrica. Atualmente, a líder do Partido Comunista centro da fábrica é também uma das líderes do Projeto Visão Embraco.

Pontos sensíveis

Idioma e protocolos sociais

- Na fase de entrada da Embraco na China, o inglês era pouco utilizado no país, mesmo em hotéis e restaurantes. Hoje, apesar da maior disseminação do idioma inglês, em negociações, por exemplo, cada lado leva seu próprio tradutor.
- Jantares freqüentes com grande número de executivos locais, pratos exóticas e brindes causam não só estranheza, mas são também fonte de desgaste para executivos estrangeiros.

Negociações

- Podem arrastar-se por muito tempo e não levar a resultados concretos. Além de grande habilidade negociadora, os chineses freqüentemente se distinguem dos ocidentais por não darem menor importância relativa a questões tangíveis como lucro e resultado imediato nas negociações. São valores e premissas diferentes que norteiam a atuação dos chineses. Muitas vezes, levam negociações a cabo com inúmeros parceiros concomitantemente, o que faz com que alguns destes se sintam frustrados por não fechar o contrato final. Trata-se de uma estratégia de negociação.

Cobrança de inadimplências

- Ainda que esteja se tornando cada vez mais eficaz, a cobrança de dívidas ainda é um processo lento na China.

Sócio chinês

- Apesar de, desde a entrada da China na OMC, a existência de um parceiro chinês não ser mais obrigatória para a concretização de investimentos estrangeiros no país, nesta fase de transição a figura do sócio chinês ainda parece fazer sentido.

- A primeira empresa brasileira a entrar no mercado chinês sem sócio local foi a Weg, uma experiência que, em função do seu pioneirismo, deverá servir como caso ilustrativo para outras empresas brasileiras.
- O sócio chinês pode abrir portas importantes junto a entidades governamentais.
- A distribuição, um dos pontos mais complexos e problemáticos para empresas estrangeiras instaladas na China, é geralmente facilitada quando há um sócio nacional e com conhecimento do mercado. Neste segmento o sócio chinês costuma funcionar como um elo importante de ligação com as burocracias locais ou regionais encarregadas de logística e distribuição.
- O sócio chinês pode ser importante na execução das cobranças e no levantamento de financiamento via os bancos estatais.
- Ainda que muitos parceiros chineses tenham assimilado práticas empresariais de gestão e de aumento da produtividade, permanece a idéia de que a função primordial da empresa é gerar empregos. As empresas que optam por *joint-ventures* com chineses têm que incorporar na sua folha de pagamento o funcionário que cuida dos interesses do Partido Comunista, aquele que trata com o sindicato, outro para tratar da política de um só filho. O cotidiano do relacionamento com um sócio que percebe o negócio por uma ótica que não o lucro imediato é uma das questões mais difíceis na parceria.

Propriedade intelectual

- Governo chinês sabe que precisa tornar a defesa da propriedade intelectual mais transparente e efetiva. Nos últimos 10 anos, a evolução tem sido positiva. Na prática, há casos em que o desrespeito à propriedade intelectual de fato gerou problemas graves para empresas estrangeiras, mas há casos também em que isso é irrelevante.
- Quanto maior a taxa de inovação de determinado produto, menor a chance de a pirataria ter sucesso. É o caso dos celulares: dada a alta taxa de inovação, os produtos chineses estão geralmente uma ou duas gerações atrás de seus concorrentes estrangeiros.
- No caso da Embraco, por se tratar de uma indústria de capital intensivo e tecnologia de ponta, as ameaças à propriedade intelectual são um pouco menos impactantes. Isso porque a transformação do produto é muito rápida e o investimento inicial para a construção de uma fábrica chega a US$ 150 milhões. Mas é importante destacar que a Embraco já teve e continua tendo problemas com correntes que copiam seu produto.

Conclusões

- O objetivo estratégico da Embraco, de tornar a China uma planta que abasteça a Ásia, está sendo expandido e trabalhado, especialmente com a construção da segunda fábrica em Pequim. Os resultados financeiros ainda são modestos, mas tendem a melhorar.
- Não há "negócio da China", e a realidade no país é complexa. As dificuldades são inúmeras e emperram os negócios de diferentes formas, mas não é muito diferente da realidade brasileira.