

Área Temática: Globalização e Internacionalização de Empresas

Título: Empresas Multinacionais Brasileiras e Chinesas: Uma Perspectiva Teórica sobre as Possibilidades de Estreitamento das Relações

AUTOR

JOÃO EDUARDO ALBINO PIMENTEL

Universidade de São Paulo

jeapimentel@gmail.com

Resumo

Este artigo procura descrever e explorar as principais características das empresas multinacionais brasileiras e chinesas, e suas possíveis repercussões sobre o montante de investimentos diretos chineses no Brasil e brasileiros na China. Procura-se também descobrir quais seriam os principais empecilhos para o estabelecimento de alianças estratégicas entre empresas brasileiras e chinesas. Essa análise parte da constatação de que a importância das empresas multinacionais provenientes de países emergentes é crescente no ambiente global, e de que a China tem um espaço muito importante nesse contexto. Os investimentos cruzados entre China e Brasil e as alianças entre suas empresas são, no entanto, muito baixos. A partir de um levantamento das principais análises teóricas e empíricas sobre empresas multinacionais brasileiras e chinesas, o artigo mostra que os principais problemas a ser sanados são de ordem cultural, institucional e de atuação do governo, e podem ser minorados por meio de planejamento de negócios e de políticas públicas. São elaboradas algumas sugestões de ações e políticas públicas e empresariais que poderiam ajudar a sanar ou enfraquecer alguns dos problemas identificados.

Abstract

This article aims to describe and explore the main characteristics of the Brazilian and Chinese multinational companies, and their possible impact on the amount of foreign direct investments from Chinese companies in Brazil and from Brazilian ones in China. Another aim is to find out the main obstacles to the establishment of strategic alliances between Chinese and Brazilian companies. As the importance of multinational companies from emerging countries is growing, and China is conquering more and more space in the global arena, this analysis is very pertinent. Cross investments between China and Brazil, and alliances between their companies are, however, very low. This article shows, by doing a survey of the main theoretical and empirical analyses of Brazilian and Chinese multinational companies, that the main problems to be solved are of a cultural, institutional and governmental nature, and can be solved through planning of business and public policy. Some suggestions have been prepared for business and public actions and policies, and we believe they could help solve or weaken some of the identified problems.

Palavras-chave

Internacionalização; Empresas Chinesas, Relações Brasil-China.

1. Introdução

As empresas multinacionais (EMNs) emergentes – aqui entendidas como empresas multinacionais sediadas em países emergentes – estão em franco processo de ascensão como importantes agentes no palco mundial. Elas não podem, entretanto, ser tratadas de forma conjunta, uma vez que não formam um grupo homogêneo quanto às características de seu modelo de gestão e processos de internacionalização. Dependendo do país de origem, ou mesmo do setor a que pertencem, essas empresas podem apresentar características muito peculiares, as quais influenciam suas escolhas em seus processos de internacionalização. Muitos autores já discutiram o papel de aspectos culturais e institucionais nos modelos de gestão e nos processos de internacionalização das empresas (GU; CHAN, 2009; HOFSTEDE, 1991; URBAN, 2006). Sabe-se também que o fator político pode ter uma importância premente, o que se tornou ainda mais intenso no contexto de crise econômica, vivido a partir de meados de 2008, com a intensificação da participação dos governos na economia. Além disso, esse fator é mais relevante quando se fala dos países emergentes, nos quais, em geral, ele é mais influente sobre as atividades empresariais.

Mesmo com culturas e ambientes institucionais e políticos diferentes, as fronteiras entre os países têm se tornado cada vez mais tênues, desde o final da década de 1990, o que repercutiu na própria atuação das empresas. Hoje, competitividade já não é pensada numa perspectiva nacional. Para ser realmente competitiva, uma empresa deve aproveitar todas as oportunidades às quais tenha acesso no âmbito global. A internacionalização torna-se quase uma obrigação para as empresas que pretendam sobreviver a esse ambiente de concorrência mundial. No entanto, apenas estar em diversos países não lhes garante sucesso. As empresas devem utilizar-se de vantagens competitivas cujo desenvolvimento pode revelar-se complexo e demorado. Em alguns casos, essas vantagens são inacessíveis devido a barreiras de várias modalidades, desde tecnológicas até institucionais e legais. Dessa forma, uma aliança com uma empresa já detentora da vantagem é uma alternativa que se apresenta de forma quase impositiva.

Esse artigo procura analisar as peculiaridades das empresas multinacionais brasileiras e chinesas e suas repercussões sobre seus processos de internacionalização e possibilidades de estabelecimento de parcerias entre empresas de ambos os países. Essas empresas têm sua história marcada por aspectos característicos de países emergentes e iniciaram seus processos de internacionalização por motivações muito diferenciadas das que prevaleceram entre as empresas multinacionais tradicionais. A análise comparativa de suas características culturais e institucionais será útil para que se estabeleça um modelo de relações mais efetivas entre essas empresas e junto aos órgãos governamentais interessados.

O artigo é composto por cinco partes, além dessa introdução. Na parte dois, será apresentado o contexto do problema de pesquisa, e os objetivos do artigo. Em seguida, apresentam-se alguns resultados de estudos teóricos e empíricos sobre empresas multinacionais brasileiras e chinesas. A parte cinco consagra-se à apresentação dos resultados da análise comparativa das empresas. Segue-se, na parte seis, sugestões de ações e políticas, e, por fim, a parte sete traz as principais conclusões do artigo.

2. Contexto e objetivos

Os países emergentes têm assumido importância cada vez mais relevante na economia mundial, sobretudo quando se limita a análise a um subgrupo desses países denominado BRICs (Brasil, Rússia, Índia e China), conforme ilustrado pelas tabelas 1 e 2 (abaixo), que

mostram a participação desses países no crescimento e nos fluxos de investimentos estrangeiros mundiais.

Tabela 1 - Projeções¹ de crescimento do mundo e Regiões/Países selecionados
(% ano)

	2008	2009
Mundo	3,9	3,0
Economias Avançadas	1,5	0,5
Estados Unidos	1,6	0,1
Zona do Euro	1,3	0,2
Japão	0,7	0,5
Economias Emergentes e em Desenvolvimento	6,9	6,1
Brasil	5,2	3,5
Rússia	7,0	5,5
Índia	7,9	6,9
China	9,7	9,3

Fonte: Fundo Monetário Internacional, World Economic Outlook, Outubro 2008.

Mesmo no atual contexto de crise mundial, em que vários países, incluindo o Brasil, enfrentaram períodos de recessão ou, pelo menos, de desaceleração econômica, os países emergentes continuam a ter um desempenho muito melhor do que os países desenvolvidos. Para esse artigo é de importância preliminar participação dos países emergentes nos fluxos de IDE, uma vez que essa revela uma crescente abertura e atratividade deles, tanto para a entrada quanto como origem de capital para investimentos.

Tabela 2 - Fluxos e estoque de IDE mundiais e por região
(US\$ bilhões)

Região	1990	1995	2000	2005	2010	Crescimento 1990-2010 (%)
Mundo						
Fluxos	202	340	1410	916	1407	597
Estoque	1789	2766	5803	10130	16560	826
Economias Avançadas						
Fluxos	164	206	1112	508	979	497
Estoque	1416	2036	3879	6843	11020	678
Economias Emergentes						
Fluxos	38	134	298	408	428	1026
Estoque	373	730	1925	3287	5540	1385

Fonte: UNCTAD, World Investment Report, 2008.

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

A China, em particular, é hoje um dos principais responsáveis pelo re-ordenamento econômico mundial (CASTRO, 2008), em que exerce o papel de eixo gravitacional do crescimento do globo. Além disso, o crescimento do país vem se dinamizando, com a incorporação de novas tecnologias e o desenvolvimento de áreas de ponta. Como relatam

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

vários estudos, o sistema produtivo, e por conseqüência, as exportações chinesas, já não se fundamentam em produtos de fabricação trabalho-intensiva, cuja produção se baseie no aproveitamento de baixos custos de mão-de-obra. Hoje, não apenas essa mão-de-obra tem passado por um processo acelerado de elevação de salários, dada a demanda excessiva por trabalhadores e o crescimento da qualificação, como o país tem se desenvolvido em outros setores mais vantajosos em termos de desenvolvimento econômico (IDB, 2004; CEBC, 2008).

Os investimentos provenientes de empresas de países emergentes têm tendência de ascensão, com maior participação tanto nas aquisições e fusões como em investimentos de *greenfield* (SAUVANT, 2008). Uma de suas características distintivas é a relativa concentração dos investimentos nos próprios países emergentes, sobretudo nos que pertencem à mesma região do país de origem da empresa. Dessa forma, não apenas sua emergência representa um foco de ameaça e de mutação do mundo a que estão habituados os países dominantes, como também a sua atuação coordenada e de ajuda mútua, são capazes de lhes dar ainda mais poder.

Numa perspectiva microeconômica, é relevante estudar, além dos fluxos agregados de investimentos, as características dos agentes individuais que os tornam efetivos, as empresas dos países emergentes, cada vez mais internacionalizadas. A teoria econômica já demonstrou a existência de relação entre estreitamento de comércio e crescimento dos fluxos de investimentos entre os países (IGLESIAS; VEIGA, 2002; KOKKO, 2001). A China, em 2009, tornou-se o primeiro parceiro comercial do Brasil, sem, no entanto, investir ou receber investimentos de montante relevante do Brasil. Apenas 35 empresas brasileiras estão na China, e um número também pequeno de empresas chinesas se encontra no Brasil, o que é incompatível com o desenvolvimento de relações econômicas sustentáveis entre os dois países.

Dessa forma, este artigo procura analisar as características das empresas multinacionais chinesas e brasileiras e dos ambientes culturais e institucionais dos quais provêm, de forma a desvendar possíveis entraves ao estreitamento de suas relações. Conhecendo esses fatores, pretende-se desenvolver algumas sugestões de políticas e ações públicas e gerenciais para saná-las, e possibilitar um maior aproveitamento das oportunidades que o contexto de ascensão dos países emergentes pode dar às empresas e à economia brasileira.

3. As empresas multinacionais brasileiras

Muitos dos autores que se dedicaram ao estudo das EMNs brasileiras começaram suas análises relatando o fato de que os investimentos dessas empresas no exterior são ainda muito limitados. O volume de investimentos, o número e o porte das empresas multinacionais do país não é, na opinião desses autores, compatível com seu posicionamento entre as 15 maiores economias mundiais. Os reduzidos investimentos de empresas brasileiras não seria, portanto, um problema restrito à China.

Segundo Iglesias e Veiga (2002; 2005) há três principais motivos para os baixos investimentos de empresas de capital brasileiro no exterior: os aspectos macroeconômicos, que têm afetado a taxa de investimentos global da economia; as características da exportação brasileira e a baixa porcentagem das exportações sobre as vendas totais de empresas exportadoras. Nessa perspectiva, os autores argumentam que no país, até a consolidação do plano real e a conseqüente estabilização econômica e aumento da competitividade, exportações e investimentos no exterior eram incipientes. Também nesse período, a partir do final dos anos 90, o BNDES passou a ter um importante papel junto às empresas brasileiras que desejassem se internacionalizar.

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

Ângela da Rocha (2003) também procurou responder a esse questionamento, sobretudo diante da opinião internacional que tendia a explicá-lo como resultado de um “custo Brasil”, que incluiria desde o ambiente institucional e regulatório pouco competitivo até um suposto sentimento de inferioridade do empresário brasileiro. Não satisfeita com o caráter minimalista dessa explicação, a autora propõe um modelo baseado em quatro fatores: o fator geográfico e lingüístico; o ambiental; o motivacional e o cultural.

Geograficamente, os limitados investimentos brasileiros no exterior se explicariam pelo fato de que, a despeito de suas vastas e numerosas fronteiras, o Brasil é um país isolado. Mesmo as fronteiras com seus vizinhos sul-americanos são muitas vezes formadas por intransponíveis barreiras naturais (*Ibid.*). Além disso, a língua oficial, o português, não é compartilhada por seus vizinhos e não facilita a formação de parcerias de porte. Ou seja, esse isolamento lingüístico e geográfico do país, e seus efeitos sobre a mentalidade do empresariado, seriam um forte obstáculo à internacionalização. O fator ambiental refere-se aos estímulos à internacionalização em termos institucionais e econômicos. Segundo a autora, “toda vez que o ambiente brasileiro apresenta estímulos favoráveis à internacionalização, os empresários brasileiros reagem positivamente” (*Ibid.*, p. 17), e isso apenas aconteceu em poucos períodos nas últimas décadas. O fator motivacional advém do fato de que grande parte das empresas brasileiras se internacionaliza de forma reativa a mudanças no mercado doméstico. Não se trata de um processo planejado, mas sim relacionado ao fator ambiental anteriormente tratado. Finalmente, o fator cultural refere-se ao fato de que o brasileiro percebe-se como muito distante culturalmente da maioria dos outros países do mundo, exceto outros países da América do Sul e Portugal, e à importância da família como instituição social. O primeiro aspecto é intensificado pelo fator geográfico e lingüístico anteriormente tratado. O segundo explicaria a dificuldade do empresário brasileiro para fazer alianças e compartilhar controle, na medida em que confiança é muito importante.

A autora conclui sua análise com algumas proposições sobre como melhorar a situação por ela descrita, e um dos aspectos privilegiados é a necessidade de ação do governo, como coordenador da melhoria do ambiente competitivo e motivando a internacionalização das empresas. Em um estudo bibliográfico mais recente, a autora tentou também apreender algumas características das EMNs brasileiras, de acordo com os diversos estudos que haviam sido elaborados até então (*Id.*, 2007).

Em primeiro lugar, enfatiza-se o caráter de entrante tardio dessas empresas. Isso se deveria, por um lado, à existência de um mercado interno de grande porte e relativamente fechado, e, por outro lado, ao grau de desenvolvimento do país, mais compatível com a recepção de investimentos estrangeiros. A autora retoma alguns dos argumentos acima mencionados e finaliza enfatizando que a internacionalização depende da existência de vantagens específicas da empresa, e estas, muitas vezes, se desenvolvem por meio da internacionalização, formando um ciclo virtuoso.

Quanto às motivações para a internacionalização, há prevalência do desejo de crescimento, para apoiar atividades de exportação, acompanhamento de clientes e acesso a recursos e ativos estratégicos. Geograficamente, as operações internacionais das empresas brasileiras são muito regiocêntricas, concentrando-se nas Américas, e quanto ao modo de

entrada, há preferência por subsidiárias de controle integral, como se poderia prever pelas características culturais do empresariado (*Ibid.*).

Em 2007, a FDC e o CPII lançaram em conjunto um estudo sobre as maiores multinacionais brasileiras. As 20 maiores empresas multinacionais brasileiras apresentadas no relatório final estão representadas na tabela abaixo. Elas são responsáveis por uma elevada parcela do IDE do país no exterior, e empregam uma grande quantidade de cidadãos brasileiros. Há uma concentração das atividades na região da América Latina e nos setores de exploração de recursos naturais, mesmo que haja tendência à multinacionalização de empresas de outros setores no futuro próximo.

Tabela 3 - 20 maiores EMN brasileiras de acordo com ativos no exterior

Classifi cação	Empresa	Setor	Sede	Ativos no exterior (%)	TNI ² (%)	Númer o de Países
1	Vale	Mineração	Rio de Janeiro	46	29	10
2	Petrobrás	Petróleo e gás	Brasília	12	12	9
3	Gerdau	Siderurgia	Porto Alegre	39	46	11
4	Embraer	Aeronáutica	São José dos Campos	45	23	5
5	Grupo Votorantim	Diversificado	São Paulo	5	6	12
6	CSN	Siderurgia	São Paulo	18	16	2
7	Camargo Correa	Diversificado	São Paulo	26	19	12
8	Grupo Odebrecht	Construção e petroquímico	São Paulo	15	27	12
9	Aracruz	Papel e polpa	Vitória	19	7	5
10	Weg	Eletromecânico	Jaraguá do Sul	24	22	12
11	Marcopolo	Automobilística	Caxias do Sul	30	27	7
12	Andrade Gutierrez	Diversificado	São Paulo	4	17	8
13	Tigre	Construção	Joinville	27	20	7
14	Usiminas	Siderurgia	Belo Horizonte	1	0,3	0
15	Natura	Cosméticos	São Paulo	22	14	7
16	Itautec	TI	São Paulo	19	15	8
17	ALL	Transporte e logística	Cunha	2	12	1
18	Ultrapar/Grupo Ultra	Diversificado	São Paulo	2	2	2
19	Sabó	Auto-peças	São Paulo	16	29	11
20	Lupatech	Eletromecânico	Caxias do Sul	10	7	2

Fonte: adaptado de FDC e CPII (2007).

Quanto à estrutura de propriedade, com exceção da Petrobrás, todas as outras são empresas essencialmente privadas. Todos os dirigentes das empresas classificadas pelo estudo são de nacionalidade brasileira, e apenas cinco dos 157 membros da diretoria são estrangeiros. Os autores consideraram surpreendente o fato de que oito das 20 maiores dizem que seu idioma oficial é o espanhol ou inglês, juntamente com o português, o que não é previsível diante do aspecto do isolamento lingüístico mencionado por Ângela da Rocha (2003). Se consideradas em conjunto essas 20 empresas brasileiras possuem operações em 51 países estrangeiros.

² Índice de Transnacionalidade.

4. As empresas multinacionais chinesas

A teoria tem suposto e constatado por meio de estudos de caso, e, mais recentemente, por um estudo empírico sobre as multinacionais chinesas (VCC, 2008), que elas têm recebido grande apoio e incentivos dos governos central e locais no processo de internacionalização. Dessa forma, a emissão de IDE do país cresceu vertiginosamente nos últimos anos, passando de quatro bilhões de dólares em 1992 para mais de 23 bilhões em 2006 (VCC, 2008; UNCTAD, 2008), e ocupando a quarta posição entre os maiores emissores de IDE no grupo dos países emergentes, logo abaixo de Hong Kong, Brasil e Rússia. A expectativa do plano quinquenal de 2006 a 2010 é de que a cifra atinja 60 bilhões no fim do período, havendo mesmo perspectivas de ultrapassagem desse valor (CEBC, 2008). No entanto o país continua sendo muito mais um grande receptor de investimentos. Essa característica repercute nos estudos sobre IDE chinês, que, na sua grande maioria, estão preocupados com os impactos do IDE entrante sobre a economia doméstica³.

De acordo com o ranking das maiores empresas multinacionais chinesas, preparado pela Escola de Negócios da Universidade Fudan, elas têm feito contínuo progresso no palco mundial. As 18 empresas classificadas pelo estudo, conforme tabela 4, possuíam até o final de 2006 mais de 79 bilhões de dólares em ativos no exterior e empregavam mais de 120.000 trabalhadores em países estrangeiros, além de disporem de 79 bilhões em vendas provenientes de suas subsidiárias. Um aspecto muito importante, evidenciado pelo estudo, é que as empresas controladas pelo Estado têm sido muito proativas na sua internacionalização, o que leva a supor uma forte participação do governo no processo.

O governo chinês, usando sua estratégia de assimilar as competências de empresas estrangeiras para então se internacionalizar, encorajou, desde o início do processo a expansão internacional das suas empresas (CHILD, 2005). Isso seria importante para uma melhor aquisição de recursos estratégicos, acesso a mercados estrangeiros, e como forma de fazer face às restrições do mercado doméstico (VCC, *op. cit.*).

De acordo com Xiongwen Lu, diretor da Escola de Negócios da Universidade Fudan, *“Chinese firms have made great progress in their internationalization in recent years. What is particularly important to note, however, is that now the driving force for internationalization comes from the enterprises themselves rather than the government”*⁴ (VCC, 2008). Essa constatação, no entanto, não redime o governo de ter tido uma intensa participação no início do processo, com importantes conseqüências em sua continuidade.

De acordo com Child e Rodrigues (2005), a China possui características institucionais e culturais próprias, o que implica a necessidade da elaboração de arcabouços teóricos diferenciados para entender seu desenvolvimento (BOISOT e CHILD, 1996; CHILD e TSE, 2001). Um desses fatores de distinção é a própria proximidade das empresas chinesas com órgãos governamentais, o que gera grandes dificuldades teóricas na área de negócios internacionais. Quanto às características institucionais, o país estaria passando, na opinião dos autores, por três grupos diferentes de reformas – de governo, de estrutura dos setores e empresas, e de instituições intermediárias (representadas no quadro 1) –, as quais têm profundas implicações na internacionalização de suas empresas.

³ Ver a esse respeito Child e Rodrigues (2005), Cai (1999) e Deng (2004).

⁴ “As empresas chinesas fizeram um grande progresso no seu processo de internacionalização nos últimos anos. O que é particularmente importante de se tomar nota, no entanto, é que atualmente a força motriz da internacionalização vem mais das próprias empresas do que do governo.” (tradução livre).

Tabela 4 - 18 maiores EMN chinesas de acordo com os ativos no exterior

(em US\$ milhões)

Classifi Cação	Empresa	Setor	Sede	Ativos no exterior	TNI (%)	Númer o de subsidi árias
1	CITIC Group	Diversos	Beijing	17.623	19	12
2	China Ocean Ship (Group) Company	Transporte e armazenagem	Beijing	10.397	39	245
3	China State Construction Engeneering Corp	Construção, imóveis	Beijing	6.831	24	40
4	China National Petroleum Corp	Expl/ref/distr de petróleo	Beijing	6.374	3	5
5	Sinochem Corp.	Petróleo e fertilizantes	Beijing	5.326	48	31
6	China Poly Group Corporation	Comércio e imóveis	Beijing	5.113	-	-
7	China National Offshore Oil Corp	Petróleo e gás natural	Beijing	4.984	34	-
8	Shougang Group	Diversos	Beijing	4.875	-	-
9	China Shipping (Group) Company	Diversos	Shanghai	4.600	34	81
10	TCL Corporation	Equipamentos elétricos e eletrônicos	Guangdong	3.875	52	28
11	Lenovo Group	Computadores e atividades relacionadas	Beijing	3.147	50	18
12	China Minmetals Corp	Metais e produtos metálicos	Beijing	1.266	12	14
13	China Communications Construction Corp	Construção	Beijing	1.162	9	-
14	Shum Yip Holdings Company Limited	Imóveis	Guangdong	972	29	-
15	Baosteel Group Corporation	Diversos	Shanghai	968	7	13
16	Shanghai Automotive Industry Corporation (Group)	Automóveis	Shanghai	442	12	1
17	China Metallurgical Group Corporation	Diversos	Beijing	439	3	14
18	Haier Group	Manufatura, telecomunicações, TI	Shandong	394	11	22
TOTAL				78.788	15	-

Fonte: VCC, 2008.

Analisando essas reformas, Child e Tse (*op. cit.*) enunciaram dez proposições sobre seus impactos nos negócios internacionais, dentre as quais podem-se destacar as seguintes: a transição de economia planificada para economia de mercado aumenta a atratividade da China como ambiente para negócios internacionais, devido a uma maior eficiência e redução dos custos de transação e transição a um ambiente mais familiar às empresas ocidentais; a maior exposição chinesa às forças de mercado globais permite que as EMNs tenham maior liberdade de escolha das formas de entrada e de operação; conforme o governo abre mão de participar diretamente nas empresas, aquelas que têm menos força procurarão participação estrangeira em seu capital, enquanto as mais fortes poderão levantar seu próprio capital em bolsas de valores; a entrada da China na OMC favorece que as EMNs estrangeiras a elejam como

destino de investimentos de mais longo prazo e parte de suas cadeias globais de suprimento; o estabelecimento de mercados domésticos competitivos permite às empresas chinesas mais fortes sua internacionalização; e o fortalecimento de instituições intermediárias de apoio aos negócios ajudarão a integrar a China com os negócios internacionais.

Quadro 1 - Reforma Institucional na China: objetivos, formas de implementação e forças limitantes

Objetivos da Reforma Institucional	Formas de implementação	Fatores limitantes
<p>Governo</p> <p>Economia de mercado com características socialistas</p> <p>Retirada do governo da governança direta das empresas</p> <p>Empresas chinesas fortes e competitivas mundialmente</p>	<p>Política de abertura das portas, criação de um mercado nacional e reforma das empresas estatais</p> <p>Descentralização e privatização</p> <p>Desenvolvimento de mercados domésticos competitivos e importação de tecnologia e <i>know-how</i> estrangeiros</p>	<p>Resistência à mudança de algumas facções políticas e empresas estatais</p> <p>Medo de perda de controle e tensões central-local</p> <p>Dificuldade das empresas chinesas para desenvolver marcas globais e sustentar altos custos de P&D</p>
<p>Estrutura dos setores e empresas</p> <p>Estrutura aberta e competitiva, dirigida por firmas privadas ou de propriedade mista</p> <p>Alcance de economias de escala e de escopo</p> <p>Desenvolvimento favorecido de setores básicos</p>	<p>Racionalização das empresas estatais e experimentos com diferentes formas de negócios</p> <p>Fusões e aquisições dentro do mercado nacional</p> <p>Manutenção do envolvimento das políticas governamentais em empresas chave.</p>	<p>Desemprego e protestos sociais</p> <p>Protecionismo local</p> <p>Capacidade do governo de selecionar vencedores e de desenvolver empresas estatais chave em importante concorrência com as EMNs</p>
<p>Instituições intermediárias</p> <p>Serviços de apoio aos negócios profissionais e eficientes</p>	<p>Grande esforço no treinamento profissional, de gestão e técnico</p> <p>Submissão ao suporte de profissionais estrangeiros</p>	<p>Deficiência de recursos (experiência e <i>know-how</i>)</p> <p>Falta de tradição legal e profissional</p> <p>Restrições do governo em áreas selecionadas do envolvimento estrangeiro em serviços</p>

Fonte: adaptado de Child e Rodrigues (2005).

Em desenvolvimentos posteriores da teoria, por meio de estudos de caso, Child e Rodrigues (*op. cit.*), propõem que a análise da internacionalização das empresas chinesas exigirá que se leve em consideração quatro elementos: a perspectiva do entrante tardio e estratégias de *catch-up*, a análise institucional com relação ao papel do governo, as relações entre empresários e instituições, e a *liability of foreignness*.

No caso das relações com o governo, muitas das grandes empresas chinesas ainda são de sua propriedade ou mantêm com ele laços estreitos. Isso pode ser ilustrado pelos resultados da pesquisa sobre as maiores multinacionais chinesas, a qual mostra que apenas três (Haier, Lenovo e TCL) das 18 empresas não são total ou majoritariamente estatais (VCC, *op. cit.*). O apoio do governo a essas empresas vai desde o financiamento para aquisições, até a própria tomada de decisão, o que, por sua vez, carrega consigo o aspecto negativo da possibilidade de prevalência de critérios políticos sobre os de negócios.

O caso da *liability of foreignness* tem relação com a forte distância psíquica entre a China e a maioria dos países ocidentais, dificultando a gestão das filiais de países onde o sistema de negócios seja muito diferenciado. No começo de sua internacionalização, as empresas chinesas focaram os países onde houvesse forte presença de redes étnicas dos chineses da diáspora, como forma de reduzir os custos de transação e explorar novas oportunidades (CHILD e RODRIGUES, *op. cit.*; DENG, 2004). Nos casos em que houve maior diversificação, a internacionalização foi experimental e sujeita a muitas regulamentações, o que levou muitas empresas a perder dinheiro devido à falta de foco estratégico e escala limitada.

Segundo Cai (1999) o governo chinês apoiava e direcionava os investimentos diretos no exterior, promovendo plataformas de exportação e grandes multinacionais estatais, muitas das quais investiram no exterior em busca de matérias-primas, tecnologias e técnicas de gestão. Além disso, o papel do governo autorizando os pedidos de emissão de IDE (DENG, *op. cit.*) é muito importante para a definição das características distintivas das EMNs chinesas. As empresas que conseguiram uma melhor gestão da influência do sistema burocrático governamental e do desenvolvimento de lógica realmente empresarial, não se ancorando apenas em privilégios políticos, seriam aquelas de maior sucesso internacional. O relacionamento estreito das empresas chinesas com o governo central é, no entanto, um grande facilitador de sua internacionalização.

Mais recentemente, as empresas começaram a se internacionalizar com a intenção de se tornarem atores globais, seja pela liderança tecnológica, seja pela garantia da provisão de matérias-primas. Ambos os casos são muito importantes quando se pensa nas relações entre China e Brasil, uma vez que a busca por recursos naturais é um dos objetivos principais da China – e de suas empresas – na América Latina (LAFARGUE, 2007), e ao Brasil seria interessante que os investimentos chineses contribuíssem com o seu desenvolvimento tecnológico.

De acordo com Deng (*op. cit.*), as EMNs chinesas têm uma preferência por entrar no exterior em *joint venture* com empresas locais, as taxas de participação variando entre 40% e 70%, exceto no setor bancário, no qual as firmas chinesas têm propriedade exclusiva. Um fato interessante, mencionado pelo autor, é que a maior parte das subsidiárias chinesas é deficitária, devido à falta de experiência e cálculos errôneos.

Apenas duas das 18 multinacionais chinesas que aparecem no estudo da Universidade de Fudan empregam mais de 10.000 trabalhadores no exterior e têm mais de 10 bilhões de dólares em ativos estrangeiros (VCC, *op. cit.*), e apenas uma (Grupo CITIC) está entre os dez maiores grupos não-financeiros de países emergentes, segundo a classificação da UNCTAD (UNCTAD, 2008). O índice médio de transnacionalidade dessas empresas é de 15%, o que está abaixo do das brasileiras, de 18%, conforme foi mostrado na seção anterior. Isso reflete o caráter tardio da internacionalização e forte papel exercido pela base doméstica.

5. Análise Comparativa

A partir das características das empresas multinacionais brasileiras e chinesas apresentadas e do contexto da economia mundial, que torna vantajoso e urgente o estreitamento dos laços empresariais entre Brasil e China, a análise que segue busca encontrar formas de facilitar essas relações. A comparação entre as empresas chinesas e brasileiras será feita de forma essencialmente teórica, baseando-se nas características e estudos empíricos apresentados acima.

Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, na medida em que são descritas as EMNs brasileiras e chinesas, que são entidades pouco estudadas, sobretudo numa abordagem comparativa. Procedeu-se um levantamento das características em comum e divergências

entre os grupos de empresas e, em seguida, elaboração de sugestões de políticas e ações governamentais de aprimoramento das relações empresariais entre Brasil e China a partir do saneamento das dificuldades encontradas.

Em primeiro lugar, cabe destacar as diferenças quanto à estrutura do capital. As empresas multinacionais chinesas são eminentemente estatais, enquanto as brasileiras são privadas. Poder-se-ia argumentar que um crescente número de empresas chinesas de capital privado vêm se destacando no ambiente global, mas um estudo recente mostrou que muitas delas são, na verdade, empresas de origem ambígua (HUANG, 2008). Essa diferença traz implicações tanto para as empresas chinesas como para as brasileiras. As primeiras, como já haviam previsto alguns autores, deverão aprender a balancear suas obrigações políticas com uma estratégia mais determinada por aspectos de negócios. Essa é a única forma de gerar segurança nos seus potenciais parceiros de que suas atitudes não serão exclusivamente determinadas pela política, podendo sofrer com os conseqüentes reveses e instabilidades pelos quais passa essa ordem. Já para as empresas brasileiras cabe melhorar suas habilidades de relacionamento político e compreensão do raciocínio das instâncias governamentais chinesas. Os estudos teóricos sobre negócios na China deixaram claro que o sucesso no país para empresas estrangeiras depende de uma profunda compreensão e inserção na política do país. Muitas vezes, a própria escolha de um eventual parceiro na China depende mais de determinações políticas do que de uma análise padrão de benefícios econômicos.

Em comum, as empresas dos dois países têm o fato de apresentarem uma distância psíquica muito elevada com relação ao resto do mundo. Isso vale também quando se comparam os dois países entre si. No entanto, ambos são países emergentes e se inserem num grupo de grande visibilidade midiática atualmente – os BRICs – e sua proximidade pode trazer benefícios mútuos. Além disso, apesar das diferenças, o Brasil é muito admirado na China, conforme vários relatos de executivos brasileiros que atuaram no país, o que pode oferecer algumas vantagens para o estabelecimento de negócios no país. A distância geográfica também é um elemento importante, uma vez que os países se encontram em posições opostas no globo, o que dificulta o transporte de mercadorias, e favorece os investimentos.

Outro fator, ligado às próprias características das EMNs brasileiras é a forte influência dos eventos macroeconômicos sobre o comércio e investimentos internacionais. Como as principais transações econômicas do Brasil na China se referem a vendas de produtos de setores muito sensíveis à volatilidade da economia mundial, *commodities*, muitas vezes, projetos de investimentos são também decorrentes ou afetados por essa volatilidade.

Quanto ao apoio à internacionalização, as empresas brasileiras e chinesas se deparam com ambientes muito divergentes. No Brasil, o apoio, ou mesmo a aceitação, à internacionalização de empresas é muito fraco e recente (ALEM; CAVALCANTI, 2005). Apenas nos últimos anos, as instâncias governamentais começaram a ponderar sobre a possibilidade de que a internacionalização traga benefícios ao país, e passou-se a instituir alguns tipos de apoio. Esses são, no entanto, mais freqüentes para estimular as exportações. No caso do apoio a investimentos de empresas de capital brasileiro no exterior, o destaque é o BNDES. Na China, por outro lado, o governo não apenas apoiou, como direcionou a internacionalização das empresas. Esse processo fez e faz parte de uma estratégia de política econômica nacional. É claro que, nesse caso, o fato de as empresas serem estatais é muito importante, no entanto, o resultado, é uma forte e acelerada (muito mais acelerada do que as brasileiras) inserção dessas empresas no mundo, a despeito de sua estrutura de capital.

Outra importante diferença entre empresas brasileiras e chinesas é a própria cultura de negócios das pessoas. Na China, dada a cultura coletivista e voltada para o longo prazo (HOFSTEDE, 1991, URBAN, 2006), é difícil instituir modelos de gestão comuns no Brasil, como aqueles baseados em resultados, premiando-os. É muito mais importante para os

chineses o estabelecimento de laços pessoais, de amizades duradouras, uma vez que são elas que garantirão a sobrevivência nos negócios. Os chineses têm também uma profunda preocupação nacionalista, não se sentindo satisfeitos com empresas internacionais que procurem simplesmente “explorar” a China. É necessário demonstrar que o empreendimento se compromete e tem impactos positivos sobre o desenvolvimento do país. Ainda no âmbito cultural, é evidente que o idioma é uma barreira quase intransponível para as relações entre as empresas brasileiras e chinesas. Nisso, entretanto, os chineses estão à frente do Brasil, por meio do desenvolvimento e estímulo a instituições de ensino da língua portuguesa. Além disso, conforme relatos de homens de negócios brasileiros na China, os chineses sempre estão acompanhados de intérpretes do português, enquanto os brasileiros ainda contam apenas com o inglês para as negociações.

Por fim, as empresas brasileiras, dado seu caráter de grande porte e familiar, têm preferência por ter o controle do capital nos empreendimentos no exterior. As chinesas, por outro lado, preferem as parcerias e *joint ventures*. Isto porque a política governamental está baseada na crença de que se deve aprender o máximo possível com o parceiro estrangeiro, mais desenvolvido tecnologicamente, antes de se enveredar em projetos independentes. Isso repercute em algumas leis que apenas permitem a entrada de empresas estrangeiras, em determinados setores, no caso em que elas componham algum tipo de parceria com uma contraparte chinesa. As empresas brasileiras têm muita dificuldade nesse processo, uma vez que não estão acostumadas a atuar conjuntamente e a dividir poder.

Certamente, há muitas outras semelhanças e diferenças entre as empresas multinacionais brasileiras e chinesas. Essas são as que se pôde apreender a partir das análises teóricas e empíricas utilizadas, e já são suficientes para mostrar que são necessárias ações afirmativas para que os investimentos brasileiros na China e chineses no Brasil aumentem. Também, tornou-se evidente que o estabelecimento de uma teoria padrão, que procure explicar de forma generalizada os processos de internacionalização de empresas de países emergentes não é possível, diante das diferenças encontradas ao se estudar apenas empresas de dois países.

6. Sugestões e Conclusões

A análise acima permite que se componham algumas possibilidades de ações de negócios e políticas públicas para aumentar os investimentos de empresas multinacionais brasileiras e chinesas nos dois países. Serão aqui propostas aquelas que têm sempre como foco as ações passíveis de ser empreendidas pelas empresas e pelo governo brasileiro, uma vez que o artigo se volta a esses agentes.

Em primeiro lugar, quanto às conseqüências das diferenças das estruturas de capitais de empresas brasileiras e chinesas, seria importante que as primeiras se qualificassem para lidar com o raciocínio político das últimas. Seria importante desenvolver dentro das empresas multinacionais brasileiras uma espécie de departamento de relações políticas internacionais (como já há para as relações institucionais ligadas ao mercado de ações e à mídia), com pessoal qualificado para entender e lidar com instâncias públicas dos países – não apenas a China – em que a empresa atue. Também o governo pode auxiliar nesse processo, melhorando a estrutura de apoio aos negócios de sua embaixada na China, com uma maior inserção nas agências e instituições de interesse para a facilitação de negócios das empresas brasileiras. Na China, como as empresas estão muito ligadas ao governo, é preferível lidar com uma empresa estrangeira que tenha apoio do respectivo governo. Além disso, outros países têm sólidas estruturas de apoio aos negócios na China, o que provoca uma desvantagem competitiva para o Brasil. O governo brasileiro, no entanto, já vem estabelecendo políticas para modificar esse quadro, como o anúncio da instalação de um escritório da APEX (Agência Brasileira de

Promoção das Exportações e Investimentos) e do BNDES em Beijing antes de 2010. Também foi estabelecida uma agenda positiva para a China, numa iniciativa que envolveu diversas instâncias do setor público e privado, buscando estratégias de inserção conjunta na China.

Quanto às diferenças culturais e lingüísticas, será necessário que as empresas realmente interessadas em fazer negócios na China se adéqüem às peculiaridades do país. É importante ter pessoal capacitado tanto em língua como em cultura chinesas, uma vez que os negócios e as possibilidades de estabelecer contatos pessoais são mais garantidos com esses conhecimentos. Ao governo caberia, supondo que a melhoria das relações empresariais Brasil-China é benéfica para a economia nacional, garantir o suprimento desse pessoal qualificado. Uma forma de se fazer isso é estimular que estudantes brasileiros aprendam chinês e que façam intercâmbio estudantil ou parte de seus estudos na China. Uma reportagem recente (JORNAL DO BRASIL, 2009), publicada em mídia nacional, revela que o México, por exemplo, intensificou a concessão de bolsas de estudos para intercâmbio com os chineses, numa clara demonstração da procura por um melhor entendimento mútuo.

Quanto ao apoio às empresas no seu processo de internacionalização, o governo poderia instituir melhores práticas, como aumento do financiamento de longo prazo, quando, em geral, as empresas começam a ter lucro na China; fornecimento de informações e apoio para a identificação de parceiros chineses; apoio junto às instituições governamentais que possam influenciar os negócios; entre outros. Além disso, o governo poderia promover a marca Brasil na China e mostrar, no Brasil, como negócios na China podem valer à pena. Caberia ainda, no âmbito das empresas brasileiras, uma reeducação no sentido de melhor se adaptar a dividir o controle e a ter parceiros. A importância dessa habilidade é premente na China, uma vez que em muitos casos as parcerias são obrigatórias, ou uma condição *sine qua non* do sucesso.

A análise empreendida neste artigo permitiu concluir que, apesar das diferenças entre as empresas multinacionais brasileiras e chinesas, e das próprias diferenças entre os dois países, há possibilidade de uma maior aproximação entre elas. As principais dificuldades para o estabelecimento de parcerias e aumento do montante de investimentos brasileiros na China são, como se tentou ilustrar, passíveis de ser sanadas ou minoradas por algumas ações públicas e privadas. A maioria delas não requer muitos recursos financeiros, mas sim planejamento. Além disso, é necessária a tomada de consciência de que, apesar da recente atenuação das barreiras econômicas entre os países e da maior difusão cultural, ainda há muitas diferenças que devem ser levadas em consideração pelas empresas ao se internacionalizar.

7. Referências bibliográficas

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

ALEM, A. C.; CALVACANTI, C. E.. *O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. Revista do BNDES: V. 12, N. 24, pp. 43-76*, Rio de Janeiro, 2005.

CAI, Kevin G. *Outward Foreign Direct Investment: a novel dimension of China's integration into the regional and global economy. The China Quarterly: 160, pp. 856-880*, 1999.

CASTRO, Antônio Barros de. **No espelho da China**. Instituto Fernand Braudel. Disponível em www.braudel.org.br/eventos/seminarios/2008/0623/noespelhodachina.pdf, 2008.

CEBC (Conselho Empresarial Brasil China). **Efeito China: Implicações para empresas brasileiras**. Apresentação em Power-point do CEBC, 2008.

CHENG, L. K.; KWAN, Y. K.. *What are the determinants of the location of foreign direct investment? The Chinese experience.* **Journal of International Economics**: 51(2), pp. 379-400, 2000.

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

_____; TSE, David K. *China's transition and its implications for International Business.* **Journal of International Business Studies**: 32 (1), 2001.

DENG, Ping. *Outward investment by Chinese MNCs: motivations and implications.* **Business Horizons**: 47 (3), 2004.

FDC (Fundação Dom Cabral); CPII (*The Columbia Program on International Investment*). **A decolagem das multinacionais brasileiras.** FDC, 2007.

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

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

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

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

IDB (Inter-American Development Bank). *The emergence of China: opportunities and challenges for Latin America and the Caribbean.* Washington, 2004.

IGLESIAS, R. M.; VEIGA, P. M. Promoção de Exportações via Internacionalização das Firms de Capital Brasileiro. In: **O desafio das exportações**, Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

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

JORNAL DO BRASIL. **“Brasil ficou de mal com a China”, acusa Conselho.** Jornal do Brasil, 17 de abril de 2009. Disponível em: http://jbonline.terra.com.br/leiajb/noticias/2009/04/17/economia/brasil_ficou_de_mal_com_a_china_acusa_conselho.asp (Último acesso em 09 de abril de 2009).

KOKKO, Ari et al. *Trade regimes and spillover effects of FDI: evidence from Uruguay.* **Weltwirtschaftliches Archiv**: V. 137(1), 2001.

LAFARGUE, F. *La Chine en Amérique Latine.* **Perspectives chinoises**: 27, 2007.

RFB (República Federativa do Brasil). **Agenda China : Ações positivas para as relações econômico-comerciais sino-brasileiras.** Brasília, 2008.

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

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

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

VCC (*Vale Columbia Center on Sustainable International Development*). **Chinese multinationals make steady progress: release of Fudan-VCC 2007 ranking of Chinese multinational enterprises**. Shanghai e Nova Iorque, 2008.