



## O INVESTIMENTO DIRETO DAS EMPRESAS CHINESAS NO BRASIL- UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

André Luiz Soares de Oliveira

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadores: Heitor Mansur Caulliraux  
Adriano Proença

Rio de Janeiro  
Fevereiro de 2012

O INVESTIMENTO DIRETO DAS EMPRESAS CHINESAS NO BRASIL-  
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

André Luiz Soares de Oliveira

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

---

Prof. Heitor Mansur Caulliraux, D.Sc.

---

Prof. Adriano Proença, D.Sc.

---

Prof. Anne Marie Maculan, D.Sc.

---

Prof. Denise Fleck, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

FEVEREIRO DE 2012

Oliveira, André Luiz Soares de

O investimento direto das empresas chinesas no Brasil - Um estudo exploratório/ André Luiz Soares de Oliveira. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2012.

XV, 233 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Heitor Mansur Caulliraux

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia Produção, 2012.

Referências Bibliográficas: p. 189-199.

1. Empresas Chinesas. 2. Internacionalização. 3. Investimento Estrangeiro Direto. I. Caulliraux, Heitor Mansur. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia Produção. III. Título.

# 想念

*À Carina e ao Castro*

與君一席話勝讀十年書

*“Uma única conversa com um homem  
sábio vale mais do que dez anos de estudo.”*

***Antigo Provérbio Chinês***

## *Agradecimentos*

Primeiramente, gostaria de agradecer ao professor Adriano Proença pela orientação e paciência durante as discussões. E também ao professor Heitor Caulliraux por ter mantido o andamento do projeto, assim como à equipe do Conselho Empresarial Brasil-China, representada por Júlia Dias Leite e pelo embaixador Sérgio Amaral, cujo apoio foi determinante para a viabilidade da execução deste trabalho.

Gostaria muito de agradecer ao professor Antonio Barros de Castro pelo privilégio da orientação e companheirismo durante esta trajetória. A ideia do projeto nasceu da proposta do Castro em dar um enfoque mais acadêmico ao tema de pesquisa que tratávamos em paralelo pelo Conselho Empresarial Brasil-China. Nosso convívio e discussões foram marcantes na minha formação, seja como acadêmico ou como indivíduo. Sei que ainda estou muito longe de alcançá-lo, e que não tivemos tempo de completar a minha formação. Contudo, prometo empenhar-me, ao máximo, na busca de respostas aos desafios colocados e honrar a sua dedicação ao tema.

Também gostaria de agradecer à Tania O’Conor pelo companheirismo no momento próximo ao término deste projeto, apoiando na coleta de dados, na discussão dos casos e sugerindo preciosos argumentos que compõem o estudo dos investimentos chineses no Brasil.

Aos companheiros de trabalho – Édison Renato, Carla Duarte e Amanda Rangel – por participarem, querendo ou não, das discussões sobre o tema.

Ao pessoal do grupo de Estudos Contemporâneos de China: Dani Nedal, Lara Azevedo, Dawn Powell, Ilan Cuperstein, Júlia Paleta, que apesar de possuírem diferentes focos de estudo sobre a China, sempre estiveram abertos ao meu tema e forneceram *insights* muito positivos ao trabalho.

E, por fim, gostaria de agradecer também às instituições que apoiaram e dividiram suas informações que agora compõem este documento. À Fabiana D’Atri, do Bradesco; ao Antonio Freitas, à Tatiana Rosito, ao Gustavo Westmann, da Embaixada do Brasil na China e do MRE; à Simone Saisse e Gabriel Aidar, do BNDES; e às professoras Anna Jaguaribe e Ana Celia Castro, do IBRACH.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M. Sc.)

O INVESTIMENTO DIRETO DAS EMPRESAS CHINESAS NO BRASIL -  
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

André Luiz Soares de Oliveira

Fevereiro/2012

Orientadores: Heitor Mansur Caulliraux

Adriano Proença

Programa: Engenharia de Produção

Ao longo da última década, a China foi o país que mais recebeu investimentos estrangeiros diretos. Muitos autores discutiram a entrada de empresas multinacionais no mercado doméstico chinês. No entanto, pouca atenção tem sido dada a posição da China como investidora. As empresas chinesas vêm, nos últimos anos, investindo em diferentes regiões do mundo, através de múltiplos processos de internacionalização e apresentando distintas motivações. Este trabalho tem como objetivo estudar o investimento direto realizado pelas empresas chinesas no Brasil. Pretende-se identificar, através da literatura sobre o tema e do estudo de casos, quais são as características dos projetos de investimentos chineses no Brasil, com o intuito de descrever a atuação das empresas chinesas que aqui investiram e entender o que elas possuem como estratégia para este país. Foram analisados 60 projetos de investimento anunciados por 45 empresas chinesas no período de 1999-2011. Além disso, a dissertação apresenta dois estudos aprofundados sobre a trajetória de internacionalização e ingresso no Brasil, das empresas Chery Automobile e Huawei.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

THE CHINESE COMPANIES DIRECT INVESTMENT IN BRAZIL- AN  
EXPLORATORY STUDY

André Luiz Soares de Oliveira

February/2012

Advisors: Heitor Mansur Caulliraux

Adriano Proença

Department: Production Engineering

Over the last decade, China was the country that received most foreign direct investment. Many authors discussed the entry of multinational companies in the Chinese domestic market. However, little attention has been given the position of China as an investor. Chinese companies have in recent years investing in different regions of the world, through multiple processes of internationalization and presenting different motivations. This work features to study the direct investment made by Chinese companies in Brazil. Will be identified through the literature on the subject of case studies , what are the characteristics of Chinese investment projects in Brazil. This was done in order to describe the role of Chinese companies that have invested in the country and understand what they have as a strategy for Brazil. We analyzed 60 investment projects announced by 45 Chinese companies in the period 1999-2011. In addition, the dissertation presents two detailed studies on the path of internationalization and entry into Brazil, from companies such as Chery Automobile and Huawei.

## Sumário

1. Introdução .....	1
1.1. O Surgimento e Evolução dos Investimentos Estrangeiros Diretos da China para o Mundo .....	1
1.2. Empresas Chinesas e Investimentos no Mundo .....	5
1.3. Empresas Chinesas e Investimentos no Brasil .....	8
1.4. Questão de Pesquisa .....	12
1.5. Objetivos da Dissertação .....	12
1.6. Do Projeto de Graduação à Dissertação de Mestrado .....	14
1.7. Motivação e Justificativas da Pesquisa .....	15
1.8. Delimitação do Objeto de Estudo .....	19
1.9. Classificação Metodológica .....	20
1.10. Visão Geral do Trabalho .....	22
2. Revisão Bibliográfica .....	24
2.1. Seleção dos Artigos e Livros .....	27
2.2. Os Principais Tópicos de Discussão .....	28
3. Modelo Conceitual para o Estudo das Empresas Chinesas e seus Investimentos .....	32
3.1. A internacionalização das Empresas e suas Bases Teóricas .....	33
3.2. Características da Internacionalização das Empresas Chinesas .....	39
3.2.1. Características distintivas das empresas chinesas que realizam investimentos no exterior .....	39
3.2.2. Arranjo institucional para IED da China .....	42
3.2.3. Motivações dos investimentos chineses .....	49
3.2.4. O modo de ingresso das empresas chinesas .....	56
3.2.5. Síntese sobre as características dos investimentos .....	58
3.3. Processo de Internacionalização das Empresas Chinesas .....	60
3.3.1. O Processo de internacionalização de empresas – O modelo de Uppsala .....	60
3.3.2. Processo acelerado de internacionalização das empresas – O caso das empresas chinesas .....	62

3.3.3.	Síntese sobre o processo de internacionalização das empresas chinesas .....	65
3.4.	Modelos Explicativos da Internacionalização das Empresas Chinesas .....	67
3.4.1.	Modelo tradicional – <i>OLI Framework</i> .....	67
3.4.2.	Modelos explicativos da internacionalização das empresas chinesas .....	71
3.4.3.	Síntese sobre os modelos explicativos para a internacionalização das empresas chinesas .....	79
4.	Estrutura do Estudo das Empresas Chinesas que Investiram no Brasil.....	81
4.1.	Método de Trabalho .....	81
4.2.	Fontes de Dados para o Estudo .....	86
4.2.1.	Fontes de dados para o estudo das características dos projetos de investimento .....	86
4.2.2.	Fontes de informação para o estudo das empresas chinesas investidoras no Brasil .....	87
5.	Características dos Investimentos Chineses no Brasil de 1999 a 2011.. ....	89
5.1.	Três Diferentes Períodos de Ingresso do Capital Chinês no Brasil .90	
5.2.	Características dos Investimentos Chineses no Brasil entre 1999 e 2009 .....	92
5.3.	Características dos Investimentos Chineses no Brasil em 2010 .....	96
5.4.	Características dos Investimentos Chineses no Brasil em 2011 ....	100
5.5.	Síntese sobre o Perfil dos Investimentos Chineses no Período de 1999–2011.....	104
6.	Trajatória de Internacionalização de Empresas Chinesas para o Brasil....	110
6.1.	Amostra de Empresas Chinesas no Brasil .....	110
6.2.	Estudo da Huawei .....	116
6.2.1.	Perfil da empresa – Trajetória de crescimento .....	116
6.2.2.	Trajatória de internacionalização da Huawei .....	118
6.2.3.	Análise da Huawei de acordo com o protocolo estabelecido ....	122
6.2.4.	Síntese da trajetória de internacionalização da Huawei .....	130
6.2.5.	Trajatória da Huawei no Brasil.....	133

6.2.6.	Análise da Huawei no Brasil de acordo com o protocolo de análise .....	136
6.2.7.	Síntese da trajetória de internacionalização da Huawei para o Brasil .....	139
6.3.	Estudo da Chery .....	141
6.3.1.	Perfil da empresa – Trajetória de crescimento .....	141
6.3.2.	Trajetoira de internacionalização da Chery .....	147
6.3.3.	Análise da Chery de acordo com o protocolo estabelecido.....	150
6.3.4.	Síntese da trajetória de internacionalização da Chery .....	158
6.3.5.	Trajetoira da Chery no Brasil .....	162
6.3.6.	Análise da Chery no Brasil de acordo com o protocolo de análise . .....	166
6.3.7.	Síntese da trajetória de internacionalização da Chery para o Brasil .....	170
7.	Conclusões .....	173
7.1.	Sobre o Referencial Teórico-Base para o Estudo da Internacionalização das Empresas Chinesas .....	174
7.2.	Sobre o Conjunto de Investimentos Chineses Anunciados no Brasil – 1999 a 2011 .....	177
7.3.	Sobre os Estudos da Trajetória de Internacionalização das Empresas e Possíveis Comparações .....	178
7.4.	Sobre Possíveis Impactos para o Brasil e seu Posicionamento.....	180
7.5.	Sobre Futuras Pesquisas Realizadas a partir Desta e Desfecho .....	186
	Referências Bibliográficas: .....	189
	APÊNDICE 1 - Busca Bibliográfica.....	200
	APÊNDICE 2 – Variáveis Modelo-OLI .....	206
	APÊNDICE 3 – Projetos de Investimentos Chineses Anunciados – 1999-2011.....	209
	ANEXO 1 – Discussão sobre Métodos de Captação de Dados de Investimentos – Pesquisa CEBC.....	212
	ANEXO 2 – Entrevista com o vice presidente da Huawei, Li Xiaotao - CEBC ... .....	218
	ANEXO 3 – Entrevista com o CEO da Chery no Brasil, Luis Curi - CEBC...	225

## Lista de Figuras:

Figura 1 - Distribuição Geográfica dos Investimentos Chineses no Mundo .....	8
Figura 2 - Investimentos Chineses no Brasil Anteriores a 2010.....	9
Figura 3 - Modelo Conceitual para o Estudo das Empresas Chinesas no Brasil .....	32
Figura 4 - Fonte e Destino de IED .....	35
Figura 5 Quadro Institucional Chinês sobre IED.....	42
Figura 6 - Matriz de Responsabilidade pela Aprovação do IED Chinês .....	46
Figura 7 - Relacionamento Estratégico entre as Empresas Chinesas e Alemãs .....	53
Figura 8 – Lógicas de Internacionalização das Empresas Chinesas .....	59
Figura 9 - Modelo Uppsala Fonte: Johanson e Vahlne (1977) .....	62
Figura 10 - Processo de Internacionalização das Empresas Chinesas .....	64
Figura 11 - Rotas para Servir um Mercado Externo .....	69
Figura 12 - Modelo Explicativo Regime de IED da China.....	78
Figura 13 - Modelo Explicativo para a Internacionalização das Empresas Chinesas..	80
Figura 14 - Modelo Conceitual para o Estudo das Empresas Chinesas no Brasil .....	82
Figura 15 - Modelo Conceitual - Conjunto de Características .....	83
Figura 16 - Modelo Conceitual – Base Teórica de Análise do Caso .....	83
Figura 17 - Modelo Conceitual Reduzido para Aplicação aos Casos.....	84
Figura 18 - Modelo de Internacionalização da Huawei .....	132
Figura 19 - Trajetória da Huawei no Brasil .....	135
Figura 20 - Perfil de Internacionalização da Huawei para o Brasil .....	140
Figura 21 - Atores no Setor Automotivo Chinês .....	144
Figura 22 - Modelo de Internacionalização da Chery .....	161
Figura 23 - Atuação da Chery no Brasil .....	165
Figura 24 - Perfil de Internacionalização da Chery para o Brasil .....	172

## Lista de Tabelas:

Tabela 1 - Investimentos estrangeiros diretos chineses em economias selecionadas ..	10
Tabela 2 - Textos que discutem as características dos investimentos chineses .....	29
Tabela 3 - Textos que discutem o processo de internacionalização das empresas chinesas .....	30
Tabela 4 - Textos que discutem modelos explicativos para a internacionalização das empresas chinesas .....	30
Tabela 5 - Textos que discutem as teorias sobre internacionalização das empresas frente ao caso chinês .....	31
Tabela 6- Investimentos chineses na África .....	51
Tabela 7 - Investimentos chineses na Austrália .....	52
Tabela 8 - Investimentos chineses na Europa e nos EUA .....	54
Tabela 9 - Comparação entre o modelo OLI e LLL .....	74
Tabela 10 - Perfil dos investimentos chineses em diferentes períodos.....	105
Tabela 11 - Projetos de investimento - Critério de seleção .....	111
Tabela 12 - Distribuição das empresas chinesas investidoras de acordo com: setor, modo de ingresso, estrutura de propriedade .....	113
Tabela 13 - Principais montadoras de carros de passeio em 2010.....	148
Tabela 14 - Localização da Chery no mundo .....	149
Tabela 15 - Preços de diferentes modelos Chery .....	153
Tabela 16 – Preço dos carros compactos na China.....	154
Tabela 17 - Preço Chery QQ em diferentes mercados.....	155
Tabela 18 - Conjunto de palavras-chave.....	200
Tabela 19 - Combinações de pesquisa .....	200
Tabela 20 - Resultado busca Amazon.....	201
Tabela 21 - Resultado busca ISI .....	202
Tabela 22 - 10 periódicos que mais publicam sobre o tema - ISI.....	203
Tabela 23 - 10 autores que mais publicam sobre o tema (ISI).....	204
Tabela 24 - 10 Periódicos que mais publicam sobre o tema (SCOPUS) .....	204
Tabela 25 - 10 autores que mais publicam sobre o tema (SCOPUS) .....	205
Tabela 26 - Revisões modelo-OLI.....	206
Tabela 27 - Revisões modelo-OLI.....	207
Tabela 28 - Revisões modelo-OLI.....	208

Tabela 29 - Projetos de investimentos chineses anunciados - 1999-2011 .....	209
Tabela 29 - Projetos de investimentos chineses anunciados - 1999-2011 .....	210
Tabela 29 - Projetos de investimentos chineses anunciados - 1999-2011 .....	211
Tabela 30 - Comparabilidade internacional dos dados de IED da China .....	214

### **Lista de Gráficos:**

Gráfico 1 - China: fluxo e estoque de IED no mundo, 1990-2009 (em US\$ bilhões)...	2
Gráfico 2 - Fluxo de saída de IED para o mundo .....	3
Gráfico 3 - IED do país/IED mundo .....	3
Gráfico 4 - Projetos de investimentos chineses no Brasil.....	90
Gráfico 5 - Diferença entre projetos 2010 e 2011.....	91
Gráfico 6 - Investimentos chineses em três períodos.....	92
Gráfico 7 - Distribuição de projetos - 1999-2009 .....	94
Gráfico 8 Distribuição dos projetos 1999-2009 (II) .....	95
Gráfico 9 - Características dos projetos 2010 .....	97
Gráfico 10 - Características dos projetos 2010 (II).....	98
Gráfico 11 - Características dos projetos 2010 (III) .....	98
Gráfico 12 - Características dos projetos das centrais-SOEs.....	99
Gráfico 13 - Características dos projetos de 2011 .....	102
Gráfico 14 - Características dos projetos (II).....	103
Gráfico 15 - Detalhamento da estrutura de propriedade das empresas estatais .....	104
Gráfico 16 - Evolução do determinante dos investimentos .....	107
Gráfico 17 - Evolução do modo de ingresso.....	108
Gráfico 18 - Evolução da estrutura de propriedade .....	108
Gráfico 19 - Volume de carros vendidos por ano - China e EUA .....	142
Gráfico 20 - Evolução das vendas da Chery .....	146

## **Lista de Abreviaturas:**

CEBC	Conselho Empresarial Brasil-China
CEM	Center for Emerging Markets Northeast University
Central SOE	Empresas Estatais Centrais da China
CEPAL	Comissão Econômica para América Latina
CIBUL	Center of International Business – University of Leeds
CKD	Complete Knock-Down Production
FOCAC	Forum on China Africa Cooperation
IED	Investimentos Estrangeiros Diretos
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MOFCOM	Ministério do Comércio da China
NDRC	National Development Reform Commission
OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMC	Organização Mundial do Comércio
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PCC	Partido Comunista Chinês
POBC	People's Bank of China
RENAI	Rede Nacional de Investimentos
SAFE	State Administration for Foreign Exchange
SASAC	Stated-Owned Assets Supervision and Administration Commission
SCIELO	Scientific Electronic Library Online – Brasil
SOEs	State-Owned Enterprises
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
USP	Universidade de São Paulo

# 1. Introdução

Nesta introdução apresentaremos o contexto no qual o objeto de estudo da dissertação se insere, assim como a abordagem utilizada pelo autor para tratar com os projetos de investimento chineses anunciados no Brasil. Partiremos da discussão sobre o surgimento da China como uma investidora no mundo e os investimentos de suas empresas em diferentes países. Depois, apresentaremos o que já foi tratado sobre os investimentos chineses no Brasil. O presente autor fez parte de uma pesquisa coordenada pelo professor Antonio Barros de Castro para o Conselho Empresarial Brasil-China que aborda os projetos anunciados pelas empresas chinesas em 2010. Esta dissertação parte do contexto da pesquisa do Conselho, e como será apresentado possui um foco e objeto de estudo diferente do que já foi realizado. Por fim, vamos expor a visão geral da dissertação, abordando o que o leitor encontrará em cada um dos capítulos que compõem o texto.

## 1.1. O Surgimento e Evolução dos Investimentos Estrangeiros Diretos da China para o Mundo

A política de abertura da China para o mundo teve início em 1978. E em 1984, Deng Xiaoping confirmou através de seu artigo intitulado “*Building Socialism with a Specifically Chinese Character*”, que o país deveria abrir-se para o capital externo. Argumenta ainda que a principal razão para o atraso no avanço industrial chinês consistia na política de porta fechada:

*“O mundo está aberto...A experiência dos últimos trinta anos demonstrou que uma política de portas fechadas prejudicaria a construção e inibiria o desenvolvimento...Nós aceitaremos investimento estrangeiro e técnicas avançadas. A gestão também é uma técnica...Nossa base econômica socialista é tão imensa que é capaz de absorver dezenas e centenas de bilhões de dólares provenientes de fundos estrangeiros...Investimento estrangeiro servirá, sem dúvida, como um grande suplemento para a construção do socialismo em nosso país....”<sup>1</sup>*

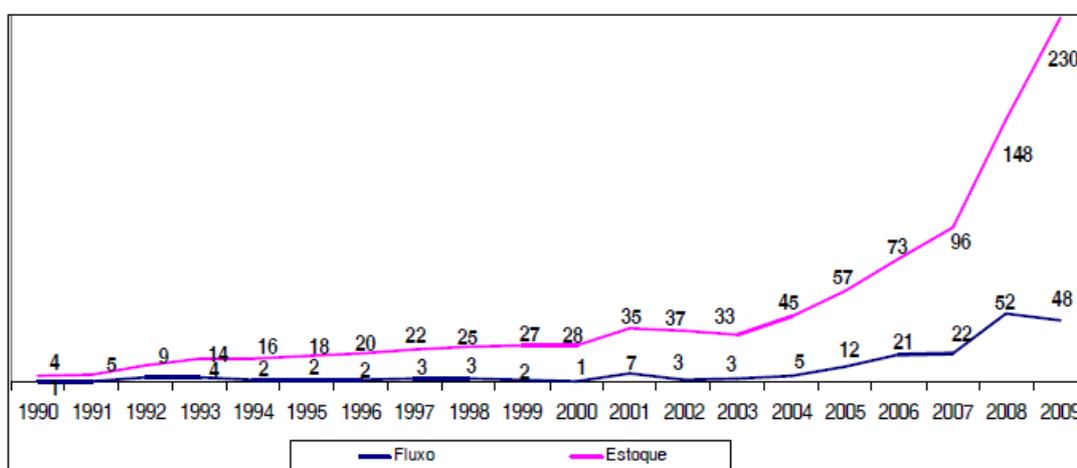
---

<sup>1</sup> No original: *The present world is open... The experience of the past thirty or so years has demonstrated that a closed-door policy would hinder construction and inhibit development ... We*

Foi através desse, dentre outros, discursos de Deng Xiaoping, hoje interpretados como a Teoria de Deng sobre a modernização socialista, que teve origem a discussão sobre investimentos estrangeiros diretos (IED) na China.

Voss (2011) comenta que o primeiro estágio da discussão sobre investimentos estrangeiros e a China estava concentrado na entrada de IED para o país. No entanto, a política de abertura e a série de reformas que seguiram a ela resultaram em um aumento significativo do estoque de investimento realizado por empresas chinesas no mundo. Isso pode ser claramente identificado pelo Gráfico 1:

Gráfico 1 - China: fluxo e estoque de IED no mundo, 1990-2009 (em US\$ bilhões)



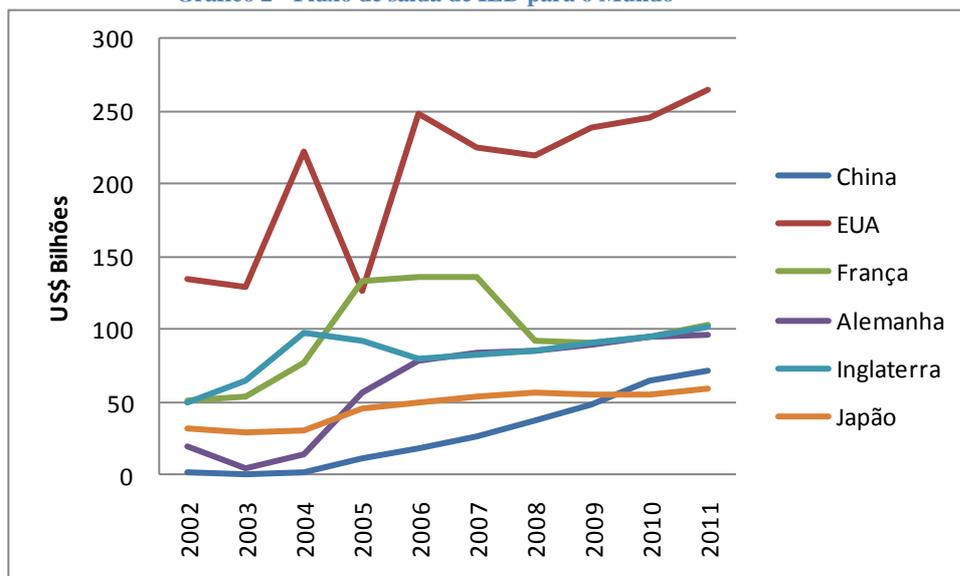
Fonte: IPEA (2011)

Buckley *et al* (2010) também afirma que pouca atenção tem sido dada à China como investidora mundial. Isso não deveria ocorrer, pois, ao olharmos a curva de avanço da China como emissora de IED no mundo, percebemos que ela já possui o patamar de países desenvolvidos:

---

*welcome foreign investment and advanced techniques. Management is also a technique... 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.*

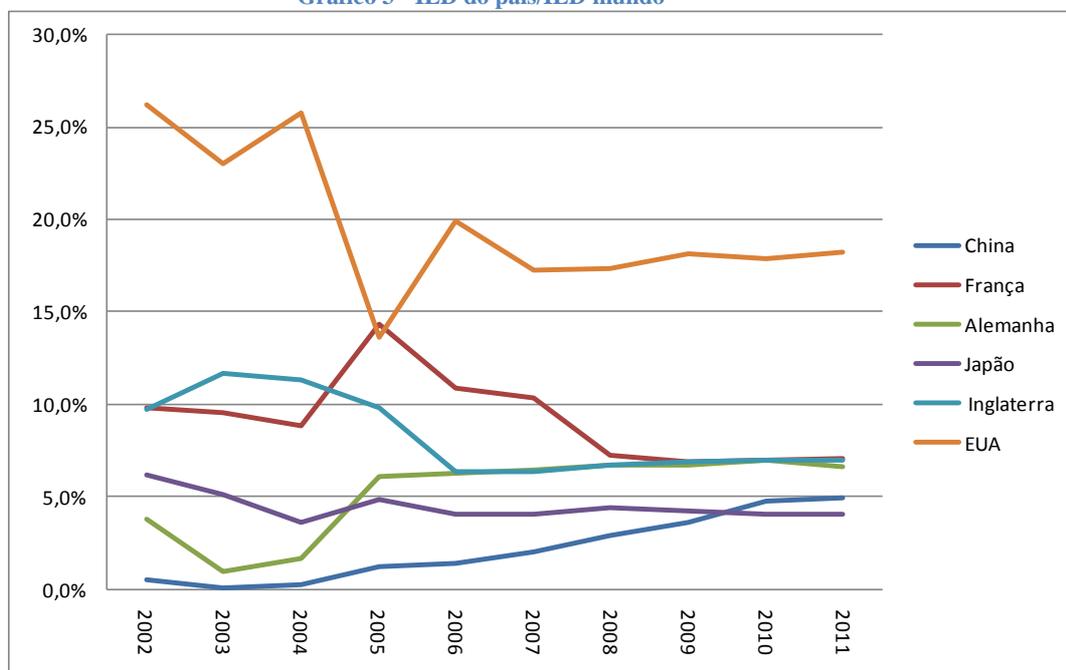
Gráfico 2 - Fluxo de saída de IED para o Mundo



Fonte: EIU Elaboração: Autor

Em termos de representatividade do IED chinês no mundo em comparação com outros países, a China vem ganhando importância relativa a cada ano. Enquanto em 2004, ela representava apenas 0,2% do IED mundial, hoje representa 5% e figura como o quinto país que mais investe no mundo.

Gráfico 3 - IED do país/IED mundo



Fonte: EIU Elaboração: Autor

De acordo com Buckley et al (2010), esse incremento no volume de IED chinês corresponde a cinco diferentes estágios de evolução.

O primeiro deles, o autor denominou de “Internacionalização Cautelosa”. Com a política de abertura ao mundo, as empresa estatais chinesas começaram a instalar operações em países estrangeiros, usualmente pontos de representação comercial. Somente empresas chinesas sob a supervisão do Ministério do Comércio (MOFCOM) e do *State Economic Trade Commission* poderiam requisitar ao Conselho de Estado a aprovação para investimentos no exterior. O governo adotou uma abordagem cautelosa, favorecendo investimentos que aprimorassem o acesso a recursos naturais escassos na China. Durante esse estágio, entre 1979-1985, somente 189 projetos foram aprovados, totalizando U\$ 197 milhões.

Entre 1986-1991, o governo extinguiu políticas restritivas e permitiu a um conjunto maior de empresas a aplicação para estabelecer filiais no exterior. Essas estavam atrás de cumprir metas econômicas nacionais e provinciais, além de objetivos políticos. Em particular, os investimentos foram destinados para: apoiar a função exportação das grandes fábricas estatais; ajudar a estabilizar a demanda por recursos naturais; adquirir informação e aprender como operar no exterior.

O terceiro estágio, entre 1992-1998, correspondeu à expansão e regulação das empresas chinesas. Instituições de um nível subnacional começaram a realizar negócios internacionais através de companhias listadas em Hong Kong, principalmente no investimento em bens imobiliários e em especulações no mercado de ações. A crise asiática de 1997 desacelerou essa expansão, e a preocupação com o controle dos ativos estatais no exterior fez com que o governo aumentasse a rigidez da aprovação de novos projetos, e criasse mecanismos para monitorar os investimentos no exterior. Essas medidas visaram assegurar que o investimento chinês estivesse voltado para propósitos produtivos.

O quarto estágio, 1999-2001, denominado por Buckley como “*Go global*”, teve como marco a diretriz adotada pelo 10º Plano Quinquenal. O plano encorajava, através de descontos nas tarifas de exportações, assistência para trocas internacionais, apoio financeiro direto, empresas chinesas a voltarem para o exterior. O governo chinês incentivou empresas a exportarem máquinas, componentes industriais, produtos têxteis e equipamentos elétricos. Os objetivos eram diferentes dos apresentados na década de 1980. Agora as empresa chinesas buscavam: explorar

novos mercados para seus produtos; melhorar o acesso a propriedade tecnológica estrangeira, aprimorar a competitividade chinesa através da diversificação de atividades de negócios realizadas no exterior.

O quinto estágio começa a partir de 2001 e é marcado pela associação da China à Organização Mundial do Comércio (OMC). Políticas com relação à liberação de investimentos no exterior foram formuladas. Como principais mecanismos, tínhamos: simplificação de aprovações de projetos no exterior; autorização de investimento por parte de empresas particulares; afrouxamento dos mecanismos de controle do investimento no exterior. Para exemplificar, instituições, como o *Ministry of Commerce People's Republic of China* - MOFCOM, que participavam diretamente da aprovação do projeto de investimento, agora passaram a possuir a função de apoiar com informações as empresas que buscavam o mercado externo.

## 1.2. Empresas Chinesas e Investimentos no Mundo

A partir desse esforço da China em consolidar sua posição como investidora, as empresas chinesas se tornaram relevantes no mundo. Segundo o ranking da *Fortune*, que lista as 500 maiores empresas do mundo, em 2005, havia 16 empresas chinesas dentre as 500 maiores do mundo, figurando a *Sinopec* em 31º lugar no ranking mundial. Já em 2010, mais do que dobrou o número de empresas. São 37 empresas, número que só fica atrás do Japão, com 69 empresas, e dos EUA, com 140 empresas.

Castro (2008) alerta que a ascensão da Ásia e, principalmente da China, resultou em uma ruptura no cenário mundial. E esse cenário de transição e abertura da economia chinesa se apresentava extremamente favorável à entrada de empresas multinacionais no país, ávidas por aproveitar a mão-de-obra barata e a demanda chinesa, o que soava como um negócio certo para essas empresas. Mas o que se revelou foi o surgimento de competidores nacionais chineses disputando o mercado não somente na China, como no mundo todo (BHATTACHARYA e MICHEL, 2008; GHEMAWAT e HOUT, 2008; ZENG e WILLIAMSON, 2004).

Zeng e Williamson (2007) comentam que as empresas chinesas começaram a investir sob a forma de grandes aquisições no mundo, como a compra da divisão

Thinkpad da IBM pela Lenovo em 2005. E se expandiram através de investimento em *greenfield*, como o ingresso da Haier no mercado norte-americano, no setor de eletrodomésticos.

As empresas chinesas também passaram a investir no exterior com o intuito de buscar ativos que atendam as necessidades da economia chinesa. Um dos problemas estruturais da China é a falta de matérias primas para atender a necessidade de produção e consumo da sua população. O primeiro determinante de investimento chinês que pode ser identificado é a busca por recursos naturais, e a África foi o principal destino desse capital.

Hoje, mais de um terço do abastecimento de energia da China vem da África (FINANCIALTIMES, 2011). A China e os países africanos estabeleceram em 2000 o FOCAC – *Forum on China Africa Cooperation*, com o objetivo de intensificar o relacionamento bilateral em termos de comércio e investimentos. Quatro encontros já foram realizados e durante o Fórum China-África em 2006, no qual 47 dos 53 chefes de estado africanos participaram, a China concedeu um fundo com mais de US\$ 5 bilhões para investir em projetos de infraestrutura e em zonas industriais de países africanos. Dentre as empresas que investem na África, destaca-se o consórcio realizado pela CITIC - China Railway Construction, em um investimento de US\$ 6,25 bilhões para a construção da *Algerian East-West Expressway* (BROWN, 2008).

Com relação aos países asiáticos próximos à China, o determinante do investimento está voltado para a construção de fábricas de empresas chinesas. Nesse ponto, pode-se discutir o fenômeno de integração das cadeias produtivas na Ásia, movimento em que a China investe em operações manufatureiras, usualmente de componentes, ou subpartes dos produtos, em países com características similares as suas. Yusuf e Nabeshima (2008) comentam que a Malásia possui fatores de produção, como mão de obra a baixo custo, e fatores culturais muito similares aos chineses, servindo assim como base para que as empresas chinesas ganhem escala de produção.

Já o cenário europeu é consideravelmente distinto do asiático e africano. Na França os investimentos concentram-se em eletrônicos e equipamentos de telecomunicação (NICOLAS, 2010). Já na Alemanha existe uma concentração nas indústrias de maquinaria e eletrônicos (HANDTKE, 2009). No Reino Unido, as

aquisições chinesas estão voltadas para a indústria automotiva (NICOLAS e THOMSEN, 2008). Além disso, grandes empresas chinesas, como Haier, Lenovo, Huawei, possuem centros de pesquisa localizados na Europa (ZENG e WILLIAMSON, 2007). A busca por ativos estratégicos e conhecimento caracteriza o determinante dos investimentos chineses dentre os países europeus.

Nos EUA, os investimentos são divididos entre a busca por mercados e a busca por tecnologia. Globerman e Shapiro (2009) comentam que as empresas chinesas tendem a realizar aquisições nos EUA, para se aproveitarem das capacitações já acumuladas por seus parceiros americanos.

E por fim, Santiso (2008) afirma que a América Latina é a uma das regiões de maior complementaridade com relação a recursos naturais para a China. Holland e Barbi (2010) apresentam um quadro de busca principalmente por matérias primas. Em Cuba e Nova Guiné, os chineses estão atrás de níquel. No Chile e Peru, houve uma maior presença de investimentos buscando cobre. E petróleo na Venezuela e Equador.

O instituto de pesquisa *Heritage Foundation* sintetiza a presença dos investimentos chineses no mundo, no período de 2010 a Junho de 2011, através da Figura 1. Um destaque deve ser dado aos investimentos na Austrália, principal país receptor de investimentos chineses, e, para a América do Sul, que figura como a região que mais recebeu investimentos.

## China's Worldwide Reach

The Western Hemisphere has become the focus of attention for Chinese companies.

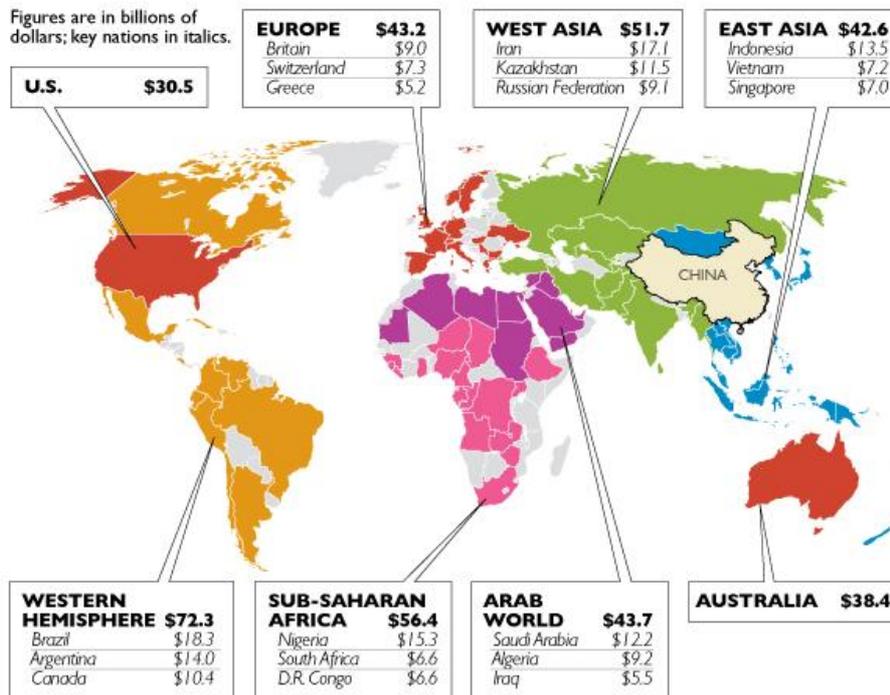


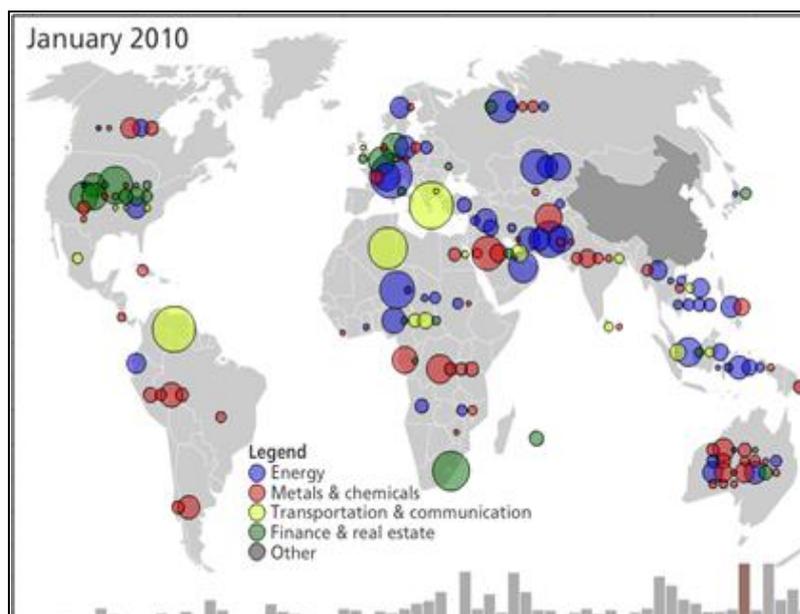
Figura 1 - Distribuição geográfica dos investimentos chineses no mundo  
Fonte: Heritage Foundation. [www.heritage.org](http://www.heritage.org), 2010

### 1.3. Empresas Chinesas e Investimentos no Brasil

O autor desta dissertação fez parte da equipe coordenada pelo professor Antônio Barros de Castro, que lançou, pelo Conselho Empresarial Brasil-China (CEBC), uma pesquisa sobre os investimentos chineses no Brasil.

Os principais pontos levantados pela pesquisa do Conselho estão fortemente correlacionados com essa dissertação. Cabe, então, uma síntese sobre os investimentos chineses no Brasil. Esta servirá como base para a delimitação do objeto de estudo e dos objetivos da dissertação.

A pesquisa do Conselho identificou que, no período anterior a 2010, os investimentos chineses no Brasil não possuíam vulto significativo, eram pequenos investimentos orientados pela estratégia pontual das empresas chinesas. Isso pode ser ilustrado, através do mapa da Heritage Foundation:



**Figura 2 - Investimentos Chineses no Brasil Anteriores a 2010**  
**Fonte: Heritage Foundation Elaboração:CEBC**

Até esse momento, somente um investimento chinês no Brasil foi registrado pela *Heritage Foundation*. Este é referente à compra de parte da empresa MMX Mineração pela Wuhan Iron Steel Group - WISCO, em Novembro de 2009.

Em 2010, 24 projetos de investimentos foram anunciados por empresas chinesas que buscavam ingressar no mercado brasileiro. Os autores da pesquisa do Conselho argumentam que esse ano representa um marco no relacionamento entre os dois países. Para eles, é o início de uma nova fase no relacionamento bilateral. Somente utilizando os dados da pesquisa do CEPAL (2011), também contemplados no estudo do Conselho, temos que o volume anunciado em 2010 é 40 vezes maior que o estoque de 1990-2009.

**Tabela 1 - Investimentos estrangeiros diretos chineses em economias selecionadas**

País	Confirmadas				Anunciadas (a partir de)	
	1990-2009		2010		2011	
	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%
Argentina	143	1,90%	5550	36,40%	3530	15,50%
Brasil	255	3,50%	9563	62,70%	9870	43,40%
Colombia	1677	22,90%	3	0,00%	...	...
Costa Rica	13	0,20%	5	0,00%	700	3,10%
Ecuador	1619	22,10%	41	0,30%	...	...
Guyana	1000	13,60%	...	...	...	...
México	127	1,70%	5	0,00%	...	...
Perú	2262	30,80%	84	0,60%	8640	38,00%
Venezuela	240	3,30%	...	...	...	...
Total	7336	100,00%	15251	100,00%	22740	100,00%

**Fonte: CEPAL (2011) Elaboração: CEBC**

A pesquisa indica que foram anunciados mais de US\$ 35 bilhões em investimentos e mais de 90% do volume anunciado consiste em investimentos que buscam recursos naturais. Os autores confirmaram com as empresas o volume de investimentos que seriam efetuados, com início em 2010, e chegaram a um número de US\$ 12,69 bilhões.

Castro *et al* (2011) também caracterizaram o conjunto de investimos anunciados no período de 2010. Para tanto, foi formulado um sistema classificatório e os projetos de investimento anunciados foram categorizados de acordo com: objetivo, modo de ingresso, distribuição setorial, distribuição regional.

Através dessas características, foram identificados dois padrões de comportamento dos investimentos chineses anunciados em 2010: o primeiro consiste na inclusão do Brasil na base internacional de fornecimento de recursos naturais para a China. O segundo é marcado pela a entrada dos chineses no mercado consumidor e no tecido industrial brasileiro.

Nas palavras dos autores, o primeiro padrão pode ser descrito como:

*“ Como não dispõe internamente da diversidade e do volume necessário de recursos naturais para manter suas taxas de crescimento, a China vem consolidando,*

*há alguns anos, uma base internacional de fornecimento de matérias-primas, a partir da Austrália, Indonésia e países da África. A nova fase do relacionamento bilateral se caracteriza justamente pela inclusão do Brasil nesta base internacional de fornecimento de recursos naturais para a China. “ (Castro et al, 2011:20)*

Já o segundo padrão pode ser entendido como:

*“ ..., com a recente dinamização do mercado brasileiro de consumo, estão se multiplicando as aplicações chinesas de pequeno e médio porte na esfera das manufaturas. Destaca-se, neste conjunto, o ingresso de montadoras chinesas no país. O setor automobilístico no Brasil, enquanto cerne da estrutura industrial brasileira, será provavelmente afetado por estas entradas. Estas montadoras ingressam no Brasil para competir no segmento de carros populares, modalidade que caracteriza a indústria montadora do Brasil. Caso a entrada das montadoras chinesas realmente se confirme nos moldes que estão se delineando em 2010, os impactos para as automobilísticas brasileiras e, por consequência, para toda a cadeia automobilística, podem ser bastante severos.” (Castro et al, 2011:21)*

Hoje, os investimentos e o ingresso de empresas chinesas no Brasil são uma realidade que não pode mais ser ignorada. A pesquisa do Conselho foi a primeira iniciativa que buscou descrever e entender o fenômeno.

Esta dissertação, parte da pesquisa do conselho, e busca estudar o investimento direto chinês no Brasil, com o intuito de identificar e entender quais são os padrões de investimentos chineses nos últimos dez anos. E pretende ilustrar, através do aprofundamento de dois casos, o que as empresas chinesas possuíam como estratégia para o país.

Partindo desse novo fenômeno destacado pelo CEBC, temos questões emergentes, tais como:

- a) Quais são as características dos projetos de investimentos chineses no Brasil nos últimos anos?
- b) Existe algum padrão de ingresso?
- c) Existe alguma inflexão recente nesse padrão?

- d) Quais são as motivações, o que explicaria a entrada dessas empresas no país?
- e) Quais são os objetivos, o que essas empresas buscam no Brasil?
- f) E, por fim, o que elas aparentam ter como estratégia para o país?

## 1.4. Questão de Pesquisa

Essas grandes questões emergem a partir da análise contextual dos investimentos chineses no Brasil. No entanto, é preciso determinar uma questão que servirá como base para a pesquisa. Esta poderia ser formulada como:

**Há um padrão no perfil do ingresso de investimentos estrangeiros diretos da China no Brasil?**

O ponto central da pesquisa consiste em caracterizar os investimentos assim como as empresas que estão entrando no país. O estudo busca entender de forma exploratória quais são os objetivos e motivações das empresas que optaram por ingressar no Brasil. Temos assim, como principais desdobramentos para a pesquisa, as seguintes questões:

- Quais são suas motivações e objetivos?
- Como pretendem operar no Brasil?
- Quais são suas perspectivas de atuação no país?

## 1.5. Objetivos da Dissertação

Seguindo a estrutura proposta por Booth *et al* (2008), pode-se formular a seguinte sentença para determinar o objetivo geral do projeto:

**Esta é uma pesquisa sobre** investimento direto chinês no Brasil

**porque se pretende identificar**, através da literatura sobre o tema, de levantamento de dados e de estudo de casos ilustrativos quais são as características dos projetos de investimentos chineses anunciados nos últimos anos.

**no intuito de descrever** a atuação das empresas chinesas que estão investindo no Brasil e o que elas parecem ter como estratégia para o país.

Já como objetivos específicos da dissertação, temos:

- Identificar/Apresentar estudos que tratam da internacionalização das empresas chinesas e seus investimentos;
- Identificar/Listar os projetos de investimento anunciados no Brasil nos últimos anos;
- Descrever e analisar os principais projetos de investimentos chineses anunciados no Brasil; e
- Estudar com mais profundidade alguns casos de empresas chinesas que anunciaram investimentos no país.

Já esse projeto não se propõe a:

- Levantar o que é a estratégia de internacionalização de empresas sob as teorias tradicionais chinesas. O enfoque da dissertação apoia-se em teorias e métodos ocidentais. Apesar de o autor concordar que essa não seria a melhor maneira de estudar as empresas, barreiras como a língua ainda impedem o acesso a esse tipo de informação. As empresas também não serão estudadas por vertentes de análises chinesas, como por exemplo, o confucionismo.
- Realizar uma análise aprofundada sobre a China e o cenário mundial e sua macroeconomia. O projeto levanta essas questões para contextualizar o leitor sobre o ambiente no qual as empresas chinesas se encontram.

Como principais limitações à execução do projeto, apresentamos:

- A teoria sobre internacionalização das empresas e seus investimentos foi criada a partir do estudo empírico de empresas americanas e suecas, que internacionalizaram em um contexto totalmente diferente das empresas chinesas. As especificidades do ambiente doméstico chinês, assim como da própria estrutura de propriedade das suas empresas, torna os modelos tradicionais insuficientes para a análise da situação.

- Outra limitação está relacionada à fonte de dados, pois o material foi pesquisado em fontes que publicam em inglês e português. Não foi levado em consideração o material escrito em chinês sobre o assunto.
- Uma última limitação está associada à utilização dos projetos de investimento anunciados como dados sobre o ingresso das empresas no Brasil. Como será discutido adiante, o dados sobre investimentos diretos das empresas não são contemplados por fontes primárias e sistemáticas de informação, como, por exemplo, Banco Central, ou MOFCOM. Dessa forma, uma das medidas de contorno utilizada pelos pesquisadores é utilizar os anúncios dos investimentos realizados pelas empresas no Brasil. Isso significa dizer que pode existir uma margem de erro relativa aos anúncios, que podem não ter se confirmado. No entanto, como o objetivo é caracterizar o ingresso e as intenções das empresas chinesas no Brasil, vale a pena arcar com esse risco, até porque, a empresa pode anunciar determinado projeto que não se confirma no momento, mas que, um pouco mais a frente, venha a se confirmar.

## 1.6. Do Projeto de Graduação à Dissertação de Mestrado

O projeto de graduação do autor buscou estudar, de forma exploratória, como as empresas chinesas conquistaram relevância no cenário mundial, qual foi à trajetória trilhada por elas para ganhar mercados e como o governo chinês contribuiu para essa ascensão.

Realizou-se uma pesquisa, que baseada em fontes secundárias, buscou estudar a trajetória de duas empresas chinesas: a Haier e a Lenovo.

Seguindo a estrutura proposta por Booth *et al* (2008), pode-se formular a seguinte sentença para determinar qual foi o objetivo geral do projeto de graduação:

**Foi é uma pesquisa sobre** Estratégia das Empresas Chinesas,

**porque se pretendeu a identificar**, através da literatura sobre o tema e do estudo de duas empresas, qual foi a trajetória percorrida por elas para competir no mercado mundial,

**no intuito de descrever** quais foram os principais fatores que influenciaram essas trajetórias de crescimento e se existe similaridades ou um padrão (*'pattern'*) com o qual podemos identificar entre as trajetórias.

Já como objetivos específicos do projeto de graduação, teve-se:

- Identificar/Apresentar estudos que tratam das estratégias das empresas chinesas;
- Analisar, através de um referencial de estratégia, a trajetória de crescimento dessas empresas;
- Ao estudar as empresas, verificar a relação de cada uma com o governo chinês no seu processo de crescimento.

Esta dissertação de mestrado teve como propósito continuar o estudo sobre empresas chinesas, sendo agora o foco nas empresas chinesas no Brasil. O estudo foi sobre as empresas chinesas que realizaram investimentos no país, quais são suas características, e o que elas parecem ter como objetivos. A discussão dos investimentos em um nível agregado será abordada, mas o estudo se deu ao nível das empresas.

## 1.7. Motivação e Justificativas da Pesquisa

Algumas motivações sobre o presente estudo já foram apresentadas na introdução desse trabalho, como a crescente importância da China no cenário mundial e o salto no volume de investimentos anunciados no Brasil.

O interesse do autor pelo assunto surgiu de um seminário promovido pelo Instituto de Economia da UFRJ. Nesse foram apresentados os estudos do pesquisador John Mathews, que buscavam responder como as empresas chinesas conseguiram crescer, inovar e ganhar mercado tão rapidamente.

Mathews (2002) propôs que as empresas chinesas seguiam um padrão de trajetória de internacionalização que chamou de LLL (*Linkage, Leverage, Learning*):

*Linkage* diz respeito às vantagens que as empresas podem conseguir em um mundo globalizado, como acesso a recursos que elas não conseguiram no seu lugar de

origem. O autor cita o exemplo de empresas chinesas que realizaram parcerias com empresas taiwanesas para obter tecnologia.

*Leverage* está relacionado a parcerias que as empresas chinesas realizaram com empresas multinacionais para melhorar o nível e o rendimento dos recursos que foram adquiridos através do *Linkage*.

*Learning* consiste no aprendizado organizacional através da repetição de diversas relações de *Linkage* e de *Leverage*. As empresas aprendem a desenvolver novos produtos e serviços mais rapidamente depois de ter adquirido conhecimento nas relações para aquisição de recursos (*Linkage*) e melhoria do nível desses recursos (*Leverage*).

A proposta de generalização apresentada por Mathews parecia não ser suficiente para explicar algumas das trajetórias das empresas chinesas, despertando assim o interesse por continuar estudando o assunto.

Em paralelo a essa apresentação de Mathews, foi feito um estudo, em conjunto com o orientador deste projeto, sobre a pesquisa de Zeng & Williamson (2007), que também buscava um padrão de entendimento sobre a estratégia das empresas chinesas. A pesquisa de Zeng e Williamson, denominada de “Inovação em Custo”, pode ser dividida em três partes:

Na primeira parte, os autores buscam responder como as empresas chinesas foram capazes de causar uma ruptura na competição mundial e para eles, a resposta residia na combinação de dois fatores. O primeiro deles consiste em uma série de vantagens que existem na China, e o segundo estaria relacionado a oportunidades abertas pela globalização.

Na segunda parte, os autores argumentam que esses fatores expostos na primeira parte contribuem para que as empresas chinesas desenvolvam a chamada “inovação em custo”. Para os autores, a inovação em custo pode ser desdobrada na capacidade da empresa em entregar alta tecnologia a baixo custo, variedade a baixo custo e produtos especiais em alta escala. Dessa forma, os autores vão explicar como as empresas chinesas são capazes de “innovar em custo”.

Já na terceira parte, os autores vão dissertar sobre a maneira como as empresas chinesas se expandem no mercado internacional, quais os mercados mais favoráveis mais favoráveis à sua entrada e como elas conseguem entrar em mercados de difícil acesso, como o Americano e o Europeu.

Em comparação com Mathews (2006), o quadro apresentado por Zeng e Williamson (2007) consiste em uma explicação mais completa sobre a trajetória de crescimento das empresas chinesas. Mas assim como em Mathews (2006), as generalizações apresentadas por Zeng e Williamson (2007) não podem ser aplicadas a todas as empresas.

Assim, um ponto motivador desse trabalho é descrever a trajetória de crescimento de cada empresa, especificamente para o caso do Brasil. Antes de entrarmos em uma discussão com foco na generalização, devemos analisar como cada empresa trilhou sua trajetória de internacionalização. Depois poderemos compará-las e verificar se esse padrão existe ou não um padrão.

Outro ponto que motiva o presente trabalho reside na pequena quantidade de estudos que foram feitos sobre as empresas chinesas e seus investimentos no Brasil. Em busca realizada na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, com palavras chave como “China”, no campo assunto, obteve-se um resultado de 26 teses e dissertações. Dentre elas, somente uma falava sobre China e empresas, intitulada: “Empresas brasileiras na China: estratégia e gestão”, dissertação da USP, de 2007, que trata da entrada das empresas brasileiras na China e não aborda o tema do presente projeto.

Já em busca na Scientific Electronic Library Online – Brasil (SciELO-Brasil), pesquisando no campo de assunto, com palavra-chave “China”, foram encontrados 35 artigos, dos quais nenhum tratava sobre empresas chinesas e Brasil.

Além da pesquisa do CEBC, um estudo sobre a internacionalização das empresas chinesas foi lançado pelo IPEA, em Abril de 2011. Este realiza uma análise agregada, através de dados do MOFCOM, sobre os investimentos chineses no Brasil. O presente estudo diferencia-se do IPEA por dois motivos:

O primeiro diz respeito à utilização das fontes de dados para a pesquisa. Como será detalhado mais a frente, não é possível utilizar os dados do MOFCOM como fonte primária de dados. Isso ocorre em função de um fenômeno chamado *Roundtripping* (XIAO, 2004) - termo utilizado para caracterizar o processo de envio de capital da China para Hong-Kong e o retorno desse “investimento” para a China.

O segundo ponto que diferencia este trabalho da pesquisa do IPEA consiste no objeto de análise de ambos os estudos. O texto do IPEA restringe-se a analisar o conjunto de investimentos realizados no Brasil – consiste em uma abordagem agregada. A presente dissertação busca entender o padrão pelo qual as empresas chinesas estão internacionalizando no âmbito do Brasil.

Portanto, a originalidade do presente estudo representa uma motivação para a realização do mesmo. Espera-se de alguma forma contribuir como um dos primeiros no país a tratar sobre as empresas chinesas e seus investimentos no Brasil.

Por se tratar de uma dissertação em engenharia de produção da UFRJ, a pesquisa pretende abordar temas que estão correlacionados com a área de Gestão de Inovação, no caso, buscando compreender a estratégia dessas empresas para o Brasil.

A pesquisa servirá como mais uma fonte de informação para os gestores interessados em entender melhor sobre seus novos concorrentes no país. Como o estudo pretende ir a campo e colher informações sobre as empresas chinesas, ele contribui ao deslocar uma discussão que hoje está em um nível agregado, como o conjunto de investimentos e o impacto nos setores, para uma discussão também ao nível da empresa, objeto de estudo central do engenheiro de produção, visando enxergar quem são essas empresas e como elas pretendem atuar aqui.

E por fim, é de responsabilidade do governo a formulação de políticas que contribuam para o desenvolvimento da indústria brasileira. Existe uma forte discussão sobre a falta de competitividade das empresas brasileiras em relação às chinesas. Esse estudo, apesar de não tratar o assunto diretamente, poderá interessar ao governo como fonte de informação para entender mais sobre os projetos de investimentos e empresas chinesas que estão ingressando no Brasil.

## 1.8. Delimitação do Objeto de Estudo

O objeto de estudo que deriva inicialmente da questão de pesquisa são as empresas chinesas que realizaram investimento no Brasil. No entanto, é preciso chamar a atenção para o fato de que não é possível identificar e analisar o conjunto histórico dos investimentos destas empresas no país. Isso acontece por alguns motivos.

O primeiro deles consiste na falta de acurácia presente nas fontes sistemáticas de informação. Os dados do Banco Central do Brasil e do MOFCOM oferecem uma perspectiva histórica dos investimentos, mas não podem ser utilizados como base para a análise. Isso acontece porque os investimentos de origem chinesa podem passar por paraísos fiscais antes de entrar no Brasil. Como exemplo, a compra da Repsol-Brasil pela Sinopec foi efetuada através de investimentos que tiveram como origem Luxemburgo e não a China. Também com relação ao MOFCOM temos de levar em consideração o *round-tripping*, termo utilizado para caracterizar o processo de envio de capital da China para Hong-Kong e o retorno desse “investimento” para a China, já comentado anteriormente. Isso significa dizer que os investimentos que são registrados historicamente por essas fontes não podem ser utilizados como fonte de dados para a pesquisa.

Como será detalhadamente comentado mais a frente, para contornar essa restrição imposta pelas fontes primárias, foi preciso obter os dados através da mídia e confirmá-los com as empresas.<sup>2</sup>

Outro motivo diz respeito ao grau de agregação dos dados. Fontes primárias como o Banco Central e o MOFCOM apresentam o volume agregado de investimentos em um ano. Eles podem até apresentar uma distribuição regional ou setorial, mas, com certeza, não fornecem os dados de investimentos por empresa. E para cumprir com os objetivos estipulados para essa pesquisa, faz-se necessário, verificar os dados de investimentos por empresa, sendo esta mais uma restrição imposta ao objeto de estudo.

---

<sup>2</sup> Para a discussão sobre as fontes de dados, ver Anexo 1.

Dessa forma, fez-se necessário delimitar o objeto de estudo a um período determinado de tempo. O período de tempo é função das fontes de informação que monitoram o ingresso dos investimentos. Descartado o Banco Central e o MOFCOM, por motivos acima comentados. A presente pesquisa foi atrás de outras fontes, tais como a Embaixada do Brasil na China, a Embaixada da China no Brasil, e os *China Desks* (departamentos voltados o trabalho com a China) das empresas associadas ao CEBC. Nessa consulta, foi possível obter dados que vão do período de 1999 até 2011. Esses servirão como base para as análises feitas nesse estudo.

Enfim, podemos entender o objeto de estudo dessa pesquisa como: **As empresas chinesas que realizaram investimentos no Brasil no período 1999 a 2011.**

## 1.9. Classificação Metodológica

Uma vez apresentado o caminho determinado para alcance dos objetivos da pesquisa, cabe agora classificar metodologicamente esta dissertação.

De acordo com Silva Menezes (2001), a abordagem de uma pesquisa pode ser tanto qualitativa, quanto quantitativa. A quantitativa representaria uma tradução de opiniões e informações em número para classificá-las e analisá-las e a abordagem qualitativa consistiria na interpretação de fenômenos e atribuição de significados diretamente do ambiente natural, tendo como instrumento-chave o pesquisador. Assim sendo, a abordagem desta dissertação possui aspectos de uma pesquisa quantitativa e também qualitativa. Quantitativa pois utiliza-se dos dados – volume de investimento – das empresas para chegarmos a características do fenômeno. No entanto, deve ser observado que a pesquisa possui uma outra parte que é predominantemente qualitativa: ao estudarmos as empresas, teremos o pesquisador como instrumento-chave para a interpretação das entrevistas feitas.

De acordo com Gil (1999), os objetivos de uma pesquisa podem ser classificados em três categorias: Pesquisa exploratória; Pesquisa Descritiva e Pesquisa Explicativa. Por pesquisa exploratória, o autor refere-se a uma pesquisa que visa proporcionar maior familiaridade com o problema. Já a pesquisa descritiva tem como o objetivo descrever, através de técnicas padronizadas, determinada população ou

fenômeno. E, por fim, a pesquisa explicativa consiste em identificar os fatores que causam determinado fenômeno.

De acordo com os objetivos expostos por Gil (1999), podemos enquadrar a presente pesquisa como uma pesquisa exploratória - descritiva, pois visa proporcionar maior familiaridade com o assunto. O foco é descrever as características dos investimentos e das empresas chinesas que estão no Brasil. Uma explicação do porque cada uma dessas empresas optou por ingressar no país será apresentada, mas o pesquisador não possui, e nem busca, condições para explicar o fenômeno como um todo.

Com relação às fontes de informação, temos as fontes primárias, secundárias e terciárias (Booth *et all*, 2008):

Fontes Primárias – É uma fonte que “provê a matéria-prima que você precisa para testar as suas hipóteses, como documentos, entrevistas”. (Booth *et all*, 2008);

Fontes Secundárias – É uma fonte proveniente de “relatórios, artigos que se utilizam de fontes primárias para responder as questões de pesquisa”. (Booth *et all*, 2008);

Fontes Terciárias – É uma fonte oriunda de “livros e artigos que se utilizam de fontes secundárias para responder as suas questões de pesquisa”. (Booth *et all*, 2008):

No caso do presente trabalho, foram utilizadas as três fontes de informação, primária para confirmar os dados dos investimentos das empresas e realizar os estudos de caso; secundária e terciárias, pois a captação de dados sobre os investimentos foi feita levando em consideração notícias que foram escritas baseadas em fontes primárias; e o presente pesquisador, para realizar a necessária revisão bibliográfica, lançou mão de livros e artigos.

E com relação ao procedimento técnico utilizado para a pesquisa, podemos classificar, de acordo com Gil (1999), em: Pesquisa Bibliográfica, a qual é elaborada a partir de materiais já publicados; Pesquisa Documental, que é elaborada a partir de documentos internos de organizações sem tratamento analítico; e Pesquisa

Experimental, que é elaborada a partir de variáveis que são controladas para atingir determinado objetivo.

Soma-se a esse conjunto de procedimentos, os descritos por Yin (2001), a saber: Levantamento, que consiste na interrogação direta de pessoas através de questionários; e Estudo de caso, que ocorre quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Neste projeto diversas técnicas foram utilizadas para atingir o objetivo final: a pesquisa bibliográfica serviu como base para a revisão bibliográfica e a formulação de um protocolo de análise dos casos; um levantamento foi feito em busca de confirmar o volume de investimentos realizados pelas empresas chinesas no Brasil; e por fim, estudos de caso foram feitos para tratar, com mais precisão, os objetivos, possíveis trajetórias e impactos dessas empresas no Brasil.

## 1.10. Visão Geral do Trabalho

A estrutura geral do trabalho é:

**Capítulo 1 - Introdução** – Esse capítulo visa descrever os objetivos da pesquisa, qual metodologia foi utilizada para atender a esses objetivos, onde e como foram pesquisadas as informações para redigir o documento.

**Capítulo 2 – Revisão Bibliográfica** – Nesse capítulo apresenta-se a busca bibliográfica realizada para embasar a análise dos investimentos e do ingresso das empresas chinesas. Também serão apresentados os critérios para a seleção dos artigos, os textos selecionados e os principais tópicos de discussão entre os autores.

**Capítulo 3 – Modelo Conceitual** – Busca-se nesse capítulo entender quais são os principais conceitos relacionados à internacionalização das empresas chinesas, assim como seu vínculo com teorias tradicionais (ocidentais) de internacionalização. O foco será em como esses conceitos poderiam ser utilizados para atingir aos objetivos da dissertação – descrever e entender a entrada das empresas chinesas no Brasil.

**Capítulo 4 – Método de Trabalho** – Esse capítulo possui como objetivo apresentar o método de trabalho utilizado para estudar as empresas chinesas. Ele apresentará o *framework* para o estudo das empresas, assim como as principais fontes de informação e método de análise. Também será apresentado a lista das empresas chinesas que realizaram investimentos no Brasil de 1999-2011. A partir da listagem, será discutido quais empresas seriam interessantes para estudar.

**Capítulo 5 – Características dos Investimentos Chineses no Brasil** – Nesta parte do trabalho serão apresentadas às análises referentes aos 60 projetos de investimentos anunciados por 45 empresas chinesas no período de 1999-2011. O objetivo é discutir as características dos projetos e verificar se existe algum padrão associado à entrada do capital chinês no país.

**Capítulo 6 – Estudo da Trajetória de Internacionalização das Empresas Chinesas para o Brasil** – Apresentadas as características dos projetos de investimento, é o momento de nos aprofundarmos no estudo da trajetória de internacionalização e ingresso no Brasil de algumas empresas chinesas selecionadas a partir de uma amostra. Frente as dificuldade de acesso aos dados e informações, decidiu-se pelas empresas Huawei e Chery como foco do estudo.

**Capítulo 7 – Conclusões** – O último capítulo da dissertação começa com um balanço do que foi realizado no estudo, consolidando os principais resultados, e parte para uma série de discussões sobre o ingresso dos investimentos chineses no Brasil, que vão desde o referencial teórico existente para a discussão, até a possíveis impactos do ingresso das empresas chinesas no país..

## 2.Revisão Bibliográfica

Nesse capítulo será apresentada a revisão bibliográfica realizada para embasar a análise dos investimentos e do ingresso das empresas chinesas em um determinado país. Também serão pontuados os principais artigos e livros que tratam sobre o assunto. Objetiva-se identificar, através da literatura, quais são os principais tópicos de discussão, e serão abordados no Capítulo 3 – Modelo Conceitual.

O método utilizado para a revisão bibliográfica, em suma, consistiu em:

- Determinar as palavras chaves para a busca em periódicos;
- Determinar os critérios para a escolha dos artigos e livros;
- Identificar se existem clusters de discussão sobre o tema;
- Apresentar os principais tópicos de discussão sobre o tema e a visão dos autores sobre cada tópico;
- Apresentar o que é relevante da discussão para caracterizar o conjunto dos investimentos chineses no Brasil;
- Apresentar o que é relevante da discussão para o estudo dos casos das empresas chinesas que estão ingressando no país.

A busca bibliográfica realizada pode ser encontrada no Apêndice 1 da dissertação. Este apresenta as palavras chaves para a seleção dos artigos. Isso consiste nos três primeiros passos apresentados pelo método de revisão.

Antes de entrar na seleção dos artigos e livros, é apropriado apresentar os principais institutos de pesquisa que publicaram estudos sobre os investimentos chineses no mundo.

## **Institutos de Pesquisa**

Outra fonte de pesquisa que foi consultada para a realização dessa dissertação foram os institutos de pesquisa. Foram identificados seis institutos que publicaram pesquisas sobre os investimentos chineses no mundo, são eles:

- CIBUL – Center of International Business – University of Leeds;
- Heritage's Asian Studies Center;
- CEPAL – Comissão Econômica para América Latina;
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada;
- CEM - Center for Emerging Markets Northeast University;
- Asian Society.

O CIBUL é um instituto que faz parte da universidade de Leeds na Inglaterra e têm como objetivo promover estudos em co-autoria com pesquisadores no mundo sobre assuntos como: os determinantes e os impactos globais dos investimentos estrangeiros diretos (IED) e as estratégias de internacionalização de empresas em países. Têm como coordenador geral o professor Peter Buckley, autor de um dos principais livros utilizados como referência para esse trabalho, intitulado “*Foreign Direct Investments: China and the world Economy*”. Outro estudo relevante do CIBUL, foi o realizado pelo PhD. Henrich Voss, denominado “*The Determinants of Chinese Outward Direct Investment*”.

O Heritage Asian Studies Center é um centro de pesquisa que faz parte do The Heritage Foundation, que é um instituto de pesquisa liberal americano. O centro para estudos asiáticos foi o primeiro centro criado dentro do instituto e tem como objetivo realizar pesquisas que servirão como base para a formulação de novas políticas liberais. O centro publicou uma pesquisa muito interessante sobre os investimentos chineses no mundo, que apresenta uma base de dados com os principais investimentos chineses anunciados no mundo desde 2005.

A Comissão Econômica para América Latina – CEPAL foi criada para monitorar as políticas direcionadas à promoção do desenvolvimento econômico da região latino-americana, assessorar as ações encaminhadas para sua promoção e

contribuir para reforçar as relações econômicas dos países da área, tanto entre si como com as demais nações do mundo. Em 2011, a CEPAL publicou uma pesquisa sobre os investimentos chineses na América Latina, no qual um capítulo falava sobre o caso brasileiro.

O foco da pesquisa CEPAL foi à análise dos investimentos e sua distribuição setorial no Brasil. Já esta dissertação busca analisar outras características dos investimentos, como exemplo a estrutura de propriedade das empresas. A presente dissertação também pretende realizar um estudo mais aprofundado sobre as *empresas* que estão entrando no país.

O IPEA também lançou uma pesquisa sobre os investimentos chineses no Brasil. Como já comentado na introdução deste trabalho, a pesquisa do IPEA deve ser considerada como uma importante iniciativa de um instituto de pesquisa brasileiro em realizar uma pesquisa sobre esse assunto. No entanto, essa pesquisa não pode ser utilizada como fonte para esse trabalho, pois suas análises foram baseadas em dados do MOFCOM.

O Center for Emerging Markets Northeast University - CEM é um centro norte americano de pesquisa coordenado pelo professor Ravi Ramamurti, têm como objetivo realizar pesquisas sobre como as empresas podem alavancar mercados emergentes de alto crescimento e competir globalmente. Também visa disseminar as melhores práticas utilizadas por essas empresas para competir no mercado global. O centro nunca realizou nenhuma pesquisa sobre os investimentos chineses no Brasil. No entanto, como será visto mais a frente, os textos do professor Ramamurti estão entre os mais citados sobre a internacionalização das empresas chinesas. Diferente do grupo do Peter Buckley, que busca estudar os determinantes dos fluxos de investimentos no mundo, o CEM têm como foco o estudo das empresas, nível de detalhe que interessa ao presente estudo.

A Asia Society é um instituto americano que têm como objetivo estreitar o relacionamento e promover o entendimento entre as instituições americanas e asiáticas. Ele possui um departamento de políticas que busca realizar pesquisas que podem servir como base para a formulação de novas políticas para o governo

americano. Em 2010 foi publicada uma pesquisa sobre os investimentos chineses nos EUA.

## 2.1. Seleção dos Artigos e Livros

Frente ao elevado volume de material disponível sobre o tema em geral, foi necessário determinar critérios para a seleção dos artigos. Alguns derivaram diretamente da questão de pesquisa, assim como dos objetivos apresentados para a dissertação. Outros critérios emergiram da necessidade que o autor teve em aprender como outros pesquisadores estavam estudando os investimentos chineses no mundo.

Dentre a vasta lista de artigos e livros identificados, foram lidos os títulos e *abstracts* e selecionados aqueles que estavam de acordo com o seguinte conjunto de critérios:

- Estudo caracteriza os investimentos em algum país do mundo (modo de ingresso, distribuição setorial, motivações);
- Estudo que mostra alguma base conceitual sobre o estudo dos investimentos e da internacionalização das empresas chinesas;
- Estudo que apresenta os métodos estatísticos para lidar com os investimentos chineses;
- Estudo que apresenta algum framework de análise da internacionalização das empresas chinesas;
- Estudo que apresenta algum processo de internacionalização das empresas chinesas;
- Estudo que discute a extensão da teoria de internacionalização em função das características apresentadas pelas empresas chinesas.

Como resultado, selecionamos um conjunto de 69 artigos e 11 livros que serviram como base para a revisão teórica dessa dissertação.

## 2.2. Os Principais Tópicos de Discussão

Após termos selecionado um conjunto de artigos e livros que foram a base teórica dessa pesquisa, é necessário identificar quais são os principais tópicos discutidos pelos autores, e seus pontos de vista sobre o tema em questão.

Para tanto, foi criada uma tabela com o objetivo de classificar os artigos selecionados. Essa teve como variáveis para a classificação:

Autores  
Nome do Artigo  
Nome do Periódico  
Ano de Publicação  
Resumo  
Questão de Pesquisa  
Objetivos da Pesquisa  
Método utilizado pelos Autores  
Base Teórica citada  
Contribuições do artigo  
Resultados  
Principal Bibliografia utilizada

Essas variáveis foram preenchidas para cada artigo, e chegamos a um número de 42 artigos que formam a base teórica da dissertação.

O objetivo por trás da classificação era entender como os autores estudavam o assunto. Por isso, é importante entender quais são os principais métodos usados por esses autores, assim como quais são os objetivos e questões de pesquisa abordados por eles. Tudo isso foi levado em consideração no momento da escolha do método e dos objetivos para essa pesquisa.

Outro ponto que deve ser ressaltado consiste na “Principal Bibliografia” utilizada pelos autores. A ideia, aqui, foi chegar a um conjunto de artigos que falam sobre a teoria de internacionalização das empresas e pontos que são comuns entre os

artigos. Isso é semelhante a responder a questão: “Quem são os principais autores e artigos que são referenciados entre o conjunto de 42 artigos classificados?”. Através desse método, denominado de *Snowball* (bola de neve), foram selecionados um conjunto de mais 12 artigos que são centrais entre esses autores. Esses referem principalmente a teoria de internacionalização das empresas e investimentos no exterior, como os de Johansson e Dunning, que não escrevem diretamente sobre o China. Seus modelos, o “processo de internacionalização das empresas” e o “OLI framework”, respectivamente, foram citados em praticamente todos os artigos. Dessa forma, esses autores e seus modelos serão considerados para a revisão bibliográfica, mesmo não aparecendo como resposta na busca através de palavras chaves.

Enfim, através da classificação da literatura, chegamos a um conjunto de quatro *clusters* de discussões, são eles:

1) Grupo 1: Textos que buscam apresentar as principais características dos investimentos chineses. O objeto de análise, aqui, é o conjunto de investimentos. Dados quantitativos servem como entrada para análise e como principal resultado temos um quadro qualitativo mostrando os determinantes desses investimentos:

**Tabela 2 - Textos que discutem as características dos investimentos chineses**

Textos que apresentam de forma descritiva as características e determinantes da internacionalização das empresas, através de suas motivações, modo de ingresso, distribuição geográfica;
Tian e Deng (2007); Ramamurti (2004); Lin (2010); Klossek, Linke e Nipa (2010); Buckley, P.J., Clegg, L.J., Cross, A.R., Liu, X., Voss, H. and Zheng, P. (2007); Ramasamy e Young (2010); Lau, Ngo e Yiu (2010); Cui e Jiang (2009), Luo (2002); Rui e Huaichuan (2008); Sutherland (2009); Knoerich (2010); Cui e Jiang (2010); Yao e Sutherland (2010); Duysters, Lemmens e Yu (2009); Kaufman (2006); Nolan e Zhang (2010); Klossek, Linke e Nipa (2010); Brown, K (2008); Holland, M; Barbi, F. (2010); Handtke, U (2009); Nicolas, F. (2010); Nicolas, F.; Thomsen, S (2008); Morck, R; Yeung, B; Zhao, M(2008); OECD (2003); Pietrobeli, C; Rabellotti, R; Sanfilippo, M. (2010); Yusuf, S., Nabeshima, K. (2009); Deng, P. (2004).

Fonte: Autor

2) Grupo 2: Textos que discutem o processo de internacionalização das empresas chinesas. São artigos que abordam a sequência de etapas que uma empresa chinesa tende a seguir no seu processo de internacionalização. Esses textos buscam comparar o processo de internacionalização das empresas chinesas com a Teoria sobre o processo de internacionalização de empresas desenvolvida por Johanson and Vahlne 1977. Como principal resultado, temos propostas de processos formulados de acordo com a trajetória de internacionalização das empresas chinesas:

**Tabela 3 - Textos que discutem o processo de internacionalização das empresas chinesas**

Textos que discutem o processo de internacionalização das empresas chinesas
Johanson e Vahlne (2006); Zou e Ghauri (2009); Lau, Ngo e Yiu (2010); Liu, Xiao e Huang (2008) ; Sun, Peng e Yan (2010); Zeng, Shen e Tam (2010); Lin (2010); Duysters, Lemmens e Yu (2009) ; Soderman, Jakobsson e Soler (2008); Bonaglia, Goldstein e Mathews (2007); Wu e Ding (2009); Quer Clever, Rienda (2011); Deng (2009); Tian e Deng (2007)

**Fonte: Autor**

3) Grupo 3: Textos que abordam algum modelo teórico para o estudo da internacionalização das empresas chinesas. Esse é um ponto bastante discutido na literatura sobre o assunto. É possível explicar a extensão a qual uma empresa se internacionaliza? Como seria um modelo que servisse como base para a descrição da internacionalização das empresas chinesas? Essas questões são debatidas e autores propuseram modelos descritivo-explicativos para as empresas chinesas. E também, discutiram esses modelos frente aos modelos já estabelecidos como o OLI-framework de John H. Dunning. Como resultado temos um conjunto de proposições distintas que podem ser utilizadas para o estudo aprofundado da internacionalização das empresas chinesas:

**Tabela 4 - Textos que discutem modelos explicativos para a internacionalização das empresas chinesas**

Textos que abordam um framework para o estudo da internacionalização das empresas chinesas
Sun, Peng e Yan (2010); Yaprak e Karademir (2010); Bonaglia, Goldstein e Mathews (2007); Lau, Ngo e Yiu (2010); Mathews (2006); Child, J. and Rodrigues, S.B. (2005); Li (2007); Cardoza e Fornes (2009); Mathews (2009); Yang, Jiang, Kang(2009); Peng, Wang e Jiang (2008)

**Fonte: Autor**

4) Grupo 4: Textos que discutem a validade da teoria estabelecida sobre a internacionalização das empresas. Esses artigos buscam interpretar as opiniões resultantes dos estudos de empresas chinesas e, através dessas, buscam demonstrar que a atual base teórica sobre a internacionalização de empresas não é suficiente para explicar o processo e nem para descrever os casos das empresas chinesas:

**Tabela 5 - Textos que discutem as teorias sobre internacionalização das empresas frente ao caso chinês**

Textos que buscam uma discussão sobre a expansão da teoria de internacionalização em função das empresas chinesas

Child, J. and Rodrigues, S.B. (2005); Soderman, Jakobsson e Soler (2008); Mathews (2006); Sun, Peng e Yan (2010) ; Sutherland (2009); Li (2007); Lau, Ngo e Yiu (2010); Rui e Huaichuan (2008); Li (2007); Peng, Wang e Jiang (2008); Luo (2002); Athreye e Kapur (2009); Soderman, Jakobsson e Soler (2008); Bonaglia, Goldstein e Mathews (2007); Liang e Wang (2011); Ramasamy e Young (2010); Huang e Sternquist (2007); Mathews, J.A. (2002) Schuler-Zhou, Y. and Schuller, M. (2009)

**Fonte: Autor**

Esses quatro clusters de discussão formaram a base da revisão bibliográfica. Como já mencionado no início dessa dissertação, a revisão bibliográfica teve como objetivo apresentar a discussão teórica sobre o assunto, assim como suportar o método de pesquisa utilizado pelo autor. E como a natureza desses grupos de discussão está de acordo com os objetivos dessa dissertação, eles serão utilizados para estrutura a base do modelo conceitual abordado na pesquisa.

### 3. Modelo Conceitual para o Estudo das Empresas Chinesas e seus Investimentos

Esse capítulo visa apresentar o modelo conceitual que será utilizado como base para o estudo dos investimentos das empresas chinesas no Brasil. O modelo possui como objetivo responder, através da teoria, aos objetivos da dissertação. A ideia é expor os pontos de vista dos diversos autores sobre os investimentos e internacionalização das empresas chinesas. O foco será em responder, através dos artigos e dos livros, questões como:

- Quais são as principais vertentes teóricas que explicariam a internacionalização das empresas chinesas?
- Como os autores estudam os casos de empresas chinesas que investem em outros países?
- Como é o processo de internacionalização das empresas chinesas?

Os artigos selecionados indicam que existem três vertentes para estudarmos as empresas e seus investimentos: pelas características dos investimentos (Grupo 1); pelo processo de internacionalização da empresa (Grupo 2); ou, ainda, por modelos explicativos da internacionalização (Grupo 3).

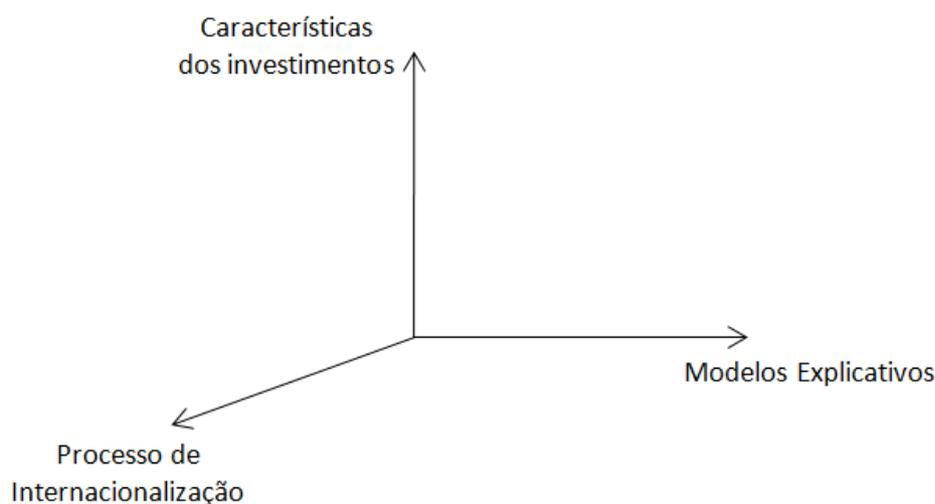


Figura 3 - Modelo Conceitual para o Estudo das Empresas Chinesas no Brasil  
Fonte: Autor

A primeira vertente visa estudar as empresas e seus investimentos através de um conjunto de características como: objetivo do investimento, modo de ingresso, distribuição setorial e geográfica. Os estudos das empresas chinesas ainda consideram as características distintivas como a estrutura de propriedade e indicam levar em consideração o arranjo institucional chinês para investimentos no exterior.

Já a vertente por processo busca estudar a sequência de etapas trilhadas pelas empresas para investir no exterior. As firmas, ao investirem no exterior, seguem uma sequência de etapas que estão diretamente correlacionadas como grau de comprometimento em recursos no estrangeiro. Essas vão desde a exportação – menor grau de comprometimento – até ao investimento direto em uma nova operação. Os estudos indicam que as empresas internacionalizam de forma incremental ou acelerada.

Por fim, os modelos explicativos buscam, através de um conjunto de variáveis, entender o porquê uma determinada firma optou por investir em um específico mercado. Serão apresentados os modelos, tradicionalmente, utilizados para estudar as empresas, assim como aqueles que surgiram a partir do estudo das empresas chinesas.

Essa dissertação utilizará essas vertentes para montar um quadro descritivo-explicativo dos investimentos das empresas chinesas no Brasil.

### 3.1. A internacionalização das Empresas e suas Bases Teóricas

Antes de começar a estudar a internacionalização das empresas chinesas é importante apresentar a definição de internacionalização, assim como as principais teorias a seu respeito.

Dunning (1971) define a internacionalização como a atuação no exterior de empresas que controlam e operam atividades geradoras de receita. Dunning (1971) apresenta três iniciativas pelas quais uma empresa pode internacionalizar. São elas: exportação de produtos, o licenciamento ou o investimento direto.

Johanson e Vahlne (1977) definem internacionalização de uma empresa como o produto de uma série de decisões incrementais, resultado de um processo de envolvimento em atividades de negócio no exterior. Essas decisões vão desde a exportação de produtos para um determinado país, ao investimento em uma unidade produtiva.

O mesmo conceito é compartilhado por Mathews (2002). Para o autor a internacionalização pode ser definida como o processo pelo qual a empresa se integra em atividades econômicas internacionais. Essas atividades podem acontecer do próprio país da empresa, através de exportações, ou através de investimentos em atividades de negócio no exterior, como um escritório de representação, uma nova operação ou um centro de P&D. Fleury et al (2007) também consideram exportações como uma variável que define a internacionalização de uma empresa.

No entanto, não é isso que encontramos na maioria dos trabalhos selecionados. Dentre os 42 artigos categorizados, poucos utilizaram dados de exportação para caracterizar a internacionalização das empresas chinesas. Em geral, os autores estavam mais preocupados em descrever o processo ou caracterizar o fenômeno de internacionalização a partir do estudo das empresas chinesas do que definir estritamente o que está sendo chamado de internacionalização.

Ricupero e Barreto (2007) comentam que a inclusão de empresas sem investimento direto no exterior entre as consideradas “internacionalizadas” traz à tona o problema da definição desse fenômeno. Não são raras às vezes nas quais se confundem internacionalização das empresas com exportação. Os autores ainda comentam que, para evitar a inclusão de empresas meramente exportadoras entre as internacionalizadas, deve-se considerar a definição de internacionalização como: “o processo de concepção do planejamento estratégico e sua respectiva implementação, para que uma empresa passe a operar em outros países diferentes daquele no qual está originalmente instalada.”

Tendo como base a exposição feita por Ricupero e Barreto (2007) vamos adotar o conceito de internacionalização como o comprometimento de uma empresa em atividades de negócio em um país diferente do seu. Entende-se por atividade de negócio toda aquela que se utiliza dos recursos da organização com o intuito de gerar

retorno para o negócio. A exportação pode ser um indicativo possível de internacionalização da empresa, mas o fenômeno ocorre fundamentalmente através de investimentos.

Com relação às teorias sobre a internacionalização das empresas. Ramamurti (2009) categoriza os principais conceitos teóricos sobre internacionalização e investimentos de acordo com duas diretrizes: a origem dos investimentos e o destino desses investimentos:

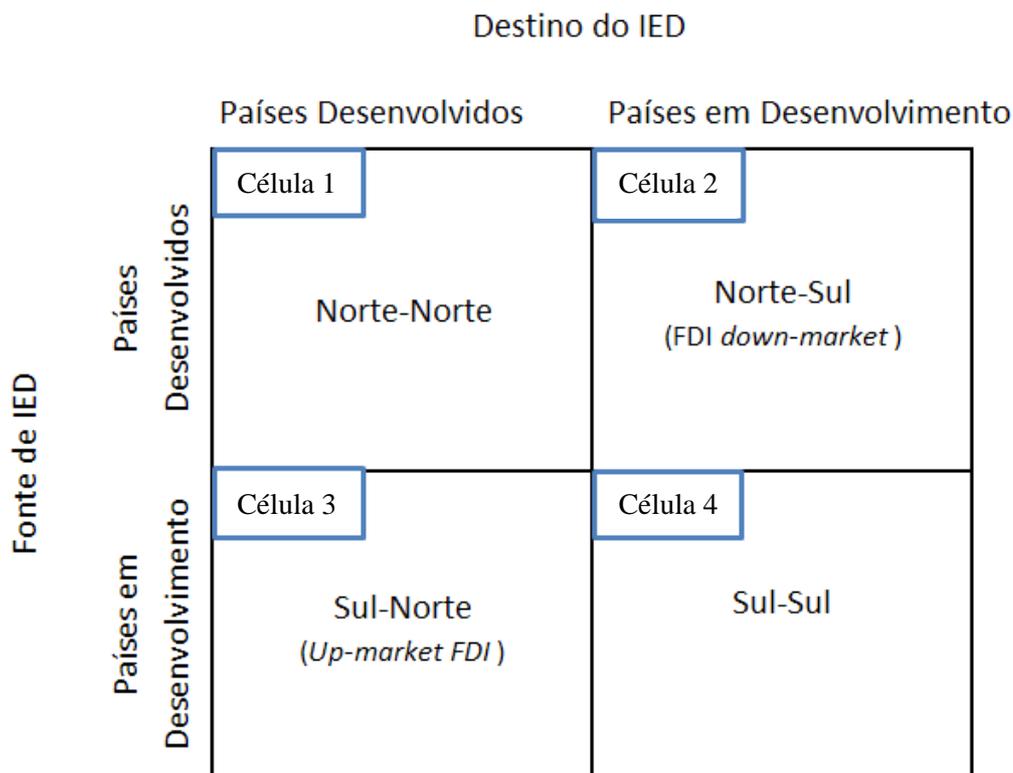


Figura 4 - Fonte e Destino de IED  
Fonte: Ramamurti (2009)

Ramamurti (2009) comenta que no período pós-Segunda Guerra Mundial, a maioria do IED do mundo fluiu de uma economia avançada para outra (Célula 1). Portanto, como as grandes multinacionais pertenciam a países com economia avançada, muitos pesquisadores se empenharam em estudar os investimentos que tinham como origem e destino essas economias. Fleury et al (2007) citam as empresas americanas como Caterpillar, GM e Ford como as principais investidoras no mundo, nessa época.

Ramamurti (2009) comenta que o fluxo representado pela célula 2 é provavelmente o mais pesquisado por estudiosos de *International Business*. A partir da década de 1970, mais de 20 por cento dos fluxos globais de IED tiveram como destino países em desenvolvimento.

Nesse contexto, surgiram teorias como a de Hymer (1976) sobre vantagem monopolista, na qual as multinacionais investem no exterior porque possuem recursos únicos em termos de tecnologia e tamanho, produtos exclusivos, marcas, patentes e tecnologias proprietárias, acesso a financiamento e competências de gestão.

Já Raymond Vernon desenvolveu a teoria do ciclo de vida do produto (Vernon, 1966): as decisões de IED de empresas dos EUA foram uma resposta à mudança de produção e as condições de concorrência durante o ciclo de vida de um produto. Durante a primeira fase do ciclo, quando o produto é novo, as empresas optam por exportá-lo. No momento em que o produto se torna defasado frente à oferta da concorrência, as empresas decidem por investir no exterior, por exemplo, dos EUA para a Europa Ocidental. Finalmente, na fase de maturidade do produto, as empresas decidem investir em mercados emergentes.

Buckley e Casson (1976), seguidos por Rugman (1981), desenvolveram a teoria de internalização com base no estudo das empresas multinacionais ocidentais e na teoria dos custos de transação de Williamson (1975). Os princípios gerais da teoria de IED, para os autores são:

(1) empresas internalizam mercados externos imperfeitos ou ausentes até que os custos de internalização superem os benefícios.

(2) as empresas escolhem locais para constituir suas atividades que minimizem os custos globais de suas operações. A expansão pela internalização dos mercados significa que as empresas usam dos investimentos para substituir as imperfeições dos mercados externos. Isso ocorre na troca de produtos e conhecimento, por meio de exportação e licenciamento. As empresas se apropriam dos lucros de fazê-lo.

Johanson e Vahlne (1977) propuseram um modelo teórico que visa descrever o processo de internacionalização das empresas. Este é baseado em observações empíricas de seus estudos em negócios internacionais na Universidade de Uppsala. O modelo posteriormente veio a ser denominado de modelo Uppsala. Os pesquisadores mostram, através deste modelo, que as empresas suecas desenvolvem suas operações internacionais em etapas incrementais, ao invés de fazer grandes investimentos produtivos no exterior em pontos isolados no tempo. Tipicamente, as empresas começam a exportar para um país através de um agente, depois estabelecem uma filial de vendas, e, eventualmente, em alguns casos, iniciam a produção nesse país. Mais para frente voltaremos à questão do modelo proposto por Johanson e Vahlne (1977), pois um dos nós centrais de discussão sobre a internacionalização das empresas chinesas diz respeito ao processo de internacionalização. Autores como Lau, Ngo e Yiu (2010), Liu, Xiao e Huang (2008), Zou e Ghauri (2009) realizam pesquisas e demonstraram que as empresas chinesas seguem uma sequência de etapas não incrementais.

Mas nenhum modelo teórico é tão referenciado entre os textos de *International Business* como o paradigma eclético ou OLI framework desenvolvido por Dunning (1981).

Dunning (1981) buscou responder três questões: "Por que as empresas investem no exterior? ", "Onde é que as empresas localizam suas operações?" E "o que determina a quantidade e a composição da produção internacional?". Todas essas questões apresentam similaridades, mas elas não são idênticas.

Dunning (1981) respondeu o primeiro ponto através das vantagens específicas de propriedade da empresa. Essas consistem em até que ponto as empresas possuem, ou podem acessar, bens ou direitos que as empresas estrangeiras não possuem ou não podem ter acesso, pelo menos em condições tão favoráveis. Estes ativos são

chamados de vantagens de propriedade específica (*ownership advantage*), na medida em que são assumidos como exclusivos para a empresa que os detém.

Já para a questão da localização, Dunning (1981) comenta que o segundo fator determinante da produção internacional baseia-se na medida em que as empresas acham que é rentável localizar parte das instalações de sua produção fora de seu país de origem; isso vai depender das vantagens específicas apresentadas pela localização. Isto é, vantagens que não são transferíveis ou móveis através das fronteiras, em comparação com um país estrangeiro.

E, como terceiro determinante, Dunning (1981) comenta o caso de empresas que possuem ativos e sentem a necessidade de trazer para sua governança os ativos em outro país. As empresas percebem que é do seu interesse a aquisição dos direitos dos ativos ou vender este direito para empresas localizadas em outros países. Vantagens da internalização refletem a eficiência percebida pelas hierarquias, em comparação com os mecanismos de mercado.

Voltando a Figura 4, apresentada por Ramamurti (2009), percebemos que todas as teorias que visam explicar a internacionalização das empresas e seus investimentos foram desenvolvidas através de estudos que tinham como objetivo estudar os fluxos de investimentos de grandes empresas pertencentes a economias avançadas com o objetivo de investir em economias em desenvolvimento. Ramamurti (2009) comenta que as células 3 e 4, respectivamente, os investimentos entre países em desenvolvimento e investimentos de países em desenvolvimento em países desenvolvidos, tornaram-se o foco dos estudos, somente a partir do final dos anos 1990 e a primeira década do século XXI. Assim, ainda existe muito espaço para o desenvolvimento de teorias (e modelos) que possuam como objeto de estudo esses fluxos.

## 3.2. Características da Internacionalização das Empresas Chinesas

A primeira vertente de estudo identificada na literatura é composta por textos que discutem as características dos investimentos chineses. São artigos que buscam teorizar através do estudo empírico de casos quais seriam: os objetivos do investimento e o modo de ingresso dos investimentos. Esses também alertam sobre as características distintivas das empresas chinesas e o arranjo institucional chinês para investimentos no exterior.

### 3.2.1. Características distintivas das empresas chinesas que realizam investimentos no exterior

As empresas chinesas não podem ser estudadas como empresas americanas e suecas. É importante apresentar as características que distinguem essas empresas das empresas do mundo ocidental.

Buckley *et al* (2010) apresentam três características que diferenciam as empresas chinesas em termos de investimentos no exterior. São elas:

- As imperfeições de mercado de capitais que essas empresas encontram na China;
- A natureza de propriedade das empresas multinacionais chinesas;
- Os fatores institucionais que influenciam o IED chinês.

Buckley *et al* (2010) comentam que tais imperfeições podem significar que o capital está disponível em taxas abaixo de mercado por um período considerável de tempo. Isso cria um desequilíbrio no mercado de capitais no qual investidores externos podem explorar. Os autores ainda argumentam que essas imperfeições são relacionadas as empresas chinesas, como exemplo:

(I) Empresas de propriedade do Estado poderão ter o capital disponível em taxas abaixo do mercado;

(II) Os sistemas bancários ineficientes podem fazer empréstimos em condições favoráveis aos potenciais investidores externos;

(III) Empresas de um conglomerado podem operar um mercado de capitais interno ineficiente que efetivamente subsidia IED (por exemplo, Liu, de 2006, sobre o conglomerado diversificado chinês, Haier);

(IV) Empresas familiares podem ter acesso a capital barato dos membros da família.

Buckley *et al* (2010) afirmam que as imperfeições do mercado de capitais favorecem as empresas chinesas a investirem na busca por recursos naturais (tipicamente em setores de energia e matérias-primas) e em ativos estratégico. E argumentam que as empresas multinacionais da China possuem uma natureza de propriedade, usualmente híbrida, que lhes permite ter vantagens ao operar no exterior.

Castro *et al* (2011) afirmam que a maioria das empresas chinesas que possuem investimentos no exterior são SOEs (*State-Owned Enterprises*), especificamente *Central State-Owned Enterprises* – Central SOE. As Central-SOE representam um conjunto de 120 grandes corporações que estão sob a supervisão direta do governo central. Essa supervisão é feita pela *Stated-Owned Assets Supervision and Administration Commission* (SASAC), que consiste em uma instituição com status de ministério, autorizada pelo Conselho de Estado a assumir as responsabilidades de investidor do patrimônio estatal através das Central-SOE. Além disso, o governo chinês faz uma distinção dentre essas 120 empresas, selecionando um conjunto de 23 empresas por vezes referidas pelo próprio governo chinês como “a Espinha Dorsal da China”. Em levantamento feito por Deng (2009) temos que as empresas estatais figuram entre as primeiras dentre as mais internacionalizadas da China.

Como terceira característica, Buckley *et al* (2010) comentam que o tecido institucional de uma economia emergente pode determinar a capacidade de suas empresas nacionais para investir no exterior. Uma política clara, e, de certa forma, liberal com IED, vai incentivá-lo, enquanto uma política discricionária pode fazer o oposto.

Há um conjunto emergente de trabalhos teóricos que diz respeito à visão institucional da estratégia (North, 1990; Peng, 2001). Buckley *et al* (2010) acreditam que essa discussão tem potencial para ajudar a explicar a distinção no contexto

externo das empresas chinesas e que influenciam sua decisão de investir. O impulso básico desta contribuição é que a estratégia das empresas também é conformada pelo ambiente institucional (mais coloquialmente "as regras do jogo"). Este é formal e informalmente imposto pelo governo e seus agentes, e incide sobre normas e cognições, influenciando, também, as decisões sobre os investimentos no exterior.

Peng (2002) afirma que altos níveis de apoio do governo, normalmente sob a forma de acesso privilegiado a matérias-primas, capital de baixo custo (discutido acima), subsídios e outros benefícios, ajudam as empresas a compensarem as desvantagens propriedade e localização.

Por outro lado, Buckley *et al* (2010) argumentam que esses investidores, muitas vezes, encontram procedimentos altamente burocráticos para a aprovação de IED com o governo. Isso, combinado com as ferramentas de política discriminatória contra certas indústrias e formas de propriedade, distorcem os fluxos de IED. Em tais casos, o IED realizado, é por vias informais ou ilegais.

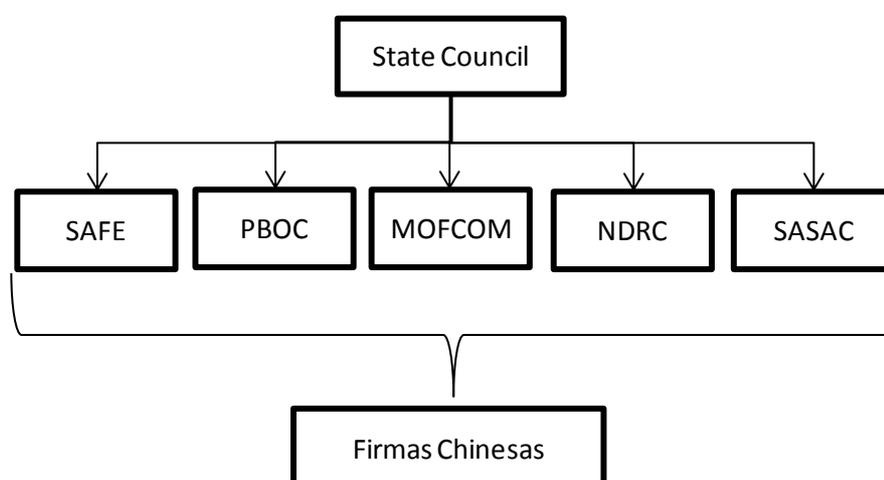
Ramamurti (2009) adverte para a falta de experiência que as empresas chinesas possuem sobre como investir no exterior. Pois, enquanto as empresas multinacionais de países desenvolvidos vêm se internacionalizando não mais de 40 anos, o salto no volume de IED chinês ocorreu somente a partir de 2004. O autor comenta de questões como: a familiaridade com os procedimentos estrangeiros para investir no exterior; a falta de marcas para atuar em outros mercados, a falta de competências gerenciais para atuar frente à operação no exterior.

### 3.2.2. Arranjo institucional para IED da China

Uma análise sobre os investimentos chineses no mundo é incompleta se não levar em consideração as principais instituições e políticas do governo que influenciam o comportamento das empresas.

#### **Instituições e suas responsabilidades sobre IED**

Primeiramente será apresentado o conjunto de instituições do governo chinês que compõem o corpo regulatório e aprovativo para investimentos no exterior. Voss (2011) identificou sete instituições que são relevantes para a discussão de IED na China, são elas:



**Figura 5 Quadro Institucional Chinês sobre IED**  
Fonte: Autor baseado em Voss (2011)

O Conselho de Estado é o órgão executivo do governo chinês, liderado pelo *premier*. Tem como função supervisionar ministérios e organizações especiais que lidam com investimentos na China. O Conselho também formula as leis e regulamentações que devem ser aprovadas pelo congresso chinês e pelo Comitê permanente do Partido Comunista Chinês (PCC). O Conselho tem como objetivo para IED, definir as principais políticas e objetivos de longo prazo para os investimentos chineses no mundo.

O *State Administration for Foreign Exchange* (SAFE) foi criado e equipado com tarefas administrativas relativas ao uso e fluxo de divisas em 1979. A formação do SAFE foi uma iniciativa do governo chinês para consolidar essas funções de

controle de câmbio, antes dispersas entre vários ministérios. A instituição exerce três funções relativas ao IED chinês:

- Realizar um relatório sobre o balanço de pagamentos para o Conselho de Estado e o Fundo Monetário Internacional;
- Recomendar políticas de câmbio para o *People's Bank of China*;
- Supervisionar a transferência de câmbio.

O Ministério do Comércio (MOFCOM) foi estabelecido em 2003 através de uma fusão entre o ministério de comércio internacional com algumas funções que estavam sobre a governança do *National Development Reform Commission* e do *State Economic Trade Commission*. As principais responsabilidades do MOFCOM sobre IED são:

- Sugerir políticas de investimentos chineses no exterior para o Conselho de Estado;
- Implementar políticas e regulamentações para os projetos de investimentos serem aprovados;
- Supervisionar os projetos de investimentos chineses no mundo;
- Representar a China na Organização Mundial do Comércio, assim como atuar em negociações bilaterais e multilaterais sobre comércio e investimentos.

Essas funções possibilitam ao MOFCOM influenciar direta e indiretamente os investimentos chineses no mundo.

O *People's Bank of China* (POBC) foi estabelecido em 1983 e está sob a supervisão direta do Conselho de Estado. O POBC é responsável pelo conjunto de políticas e regras que interagem com as organizações financeiras internacionais como o Banco Mundial. Também supervisiona e gerencia as reservas de câmbio, assim como regula os serviços financeiros na China, possibilitando o acesso a recursos financeiros para as empresas. O Banco também possui a função de aprovar os projetos de IED dos bancos chineses.

O *National Development Reform Commission* (NDRC) é o ator central no governo chinês para projetar, regular e coordenar o desenvolvimento econômico e industrial da China. Uma das principais funções do NDRC é desenvolver estratégias,

objetivos e políticas para os investimentos chineses no mundo. Como parte de seu papel, o NDRC formula diretrizes para o acesso a crédito para empresas chinesas financiarem sua internacionalização. E em conjunto com MOFCOM, o NDRC publica um guia para investimentos chineses no exterior, classificando os países com os quais o governo forneceria apoio às empresas para internacionalizarem. O NDRC também é responsável pela aprovação dos projetos de investimentos no exterior, principalmente de grandes projetos que buscam recursos naturais.

Por fim, a já comentada *State Asset Supervision Administration Commission* (SASAC) é responsável por aprovar e coordenar as iniciativas de investimento no exterior de todas as 120 Central SOE's sob a sua supervisão.

Voss (2011) comenta ainda que essas responsabilidades expostas para cada um dos atores governamentais nem sempre são cumpridas. Existem conflitos de interesse entre as instituições que acabam sobrepondo as decisões que deveriam ser tomadas por outro agente governamental.

O autor ainda descreve o que seria o modelo de relacionamento entre essas instituições. Cada projeto de investimento deve passar pela aprovação de uma série de instituições. E os principais atores políticos são o Conselho de Estado, o MOFCOM, o NDRC e a SASAC. Apesar do processo ter mudado por diversas vezes nos últimos anos o procedimento básico se mantém inalterado.

Vale destacar que o SAFE possui um papel operacional, inicialmente, a empresa aplica seu projeto de investimento para o SAFE com o intuito de conseguir uso de divisas no exterior. Esse passo é necessário porque o SAFE é responsável pela administração de conversão de remessas, e monitoramento da troca de repatriação de divisas e dos lucros de investimento. Ele não figura de forma ativa no processo de decisão sobre o investimento da empresa no estrangeiro.

Outro ponto que é relevante ser mencionado e que não aparece no texto de Voss (2011), mas sim no de Li (2009) diz respeito as características do projeto de investimento. De acordo com diferentes características como: propriedade da empresa, destino do investimento, objetivo e valor do projeto, diferentes instituições serão responsáveis pela aprovação.

Através das informações obtidas pelo texto de Voss (2011) e Li (2009) podemos chegar à seguinte matriz de responsabilidades pela aprovação dos projetos de investimentos em função de suas características:

Características do Projeto de Investimento				Responsável pela Aprovação			
Propriedade da Empresa	Destino do Investimento	Objetivo do Investimento	Valor do Projeto	State Council	NDRC	MOFCOM	SASAC
Empresas sob a supervisão do governo central	Países considerados críticos pelo governo (Japão, EUA, Iraque...)	Busca recursos naturais	> US\$ 200 milhões	X		X	X
			30 < X < US\$ 200 milhões		X	X	X
			< US\$ 30 milhões			X	X
		Não busca recursos naturais	> US\$ 50 milhões	X		X	X
			10 < X < US\$ 50 milhões		X	X	X
			< US\$ 10 milhões			X	X
	Países que a China não possui vínculo diplomático	Busca recursos naturais	> US\$ 200 milhões	X	X	X	X
			30 < X < US\$ 200 milhões	X	X	X	X
			< US\$ 30 milhões	X	X	X	X
		Não busca recursos naturais	> US\$ 50 milhões	X	X	X	X
			10 < X < US\$ 50 milhões	X	X	X	X
			< US\$ 10 milhões	X	X	X	X
	Qualquer outro país destino	Busca recursos naturais	> US\$ 200 milhões	X		X	X
			30 < X < US\$ 200 milhões		X	X	X
			< US\$ 30 milhões			X	X
		Não busca recursos naturais	> US\$ 50 milhões	X		X	X
			10 < X < US\$ 50 milhões		X	X	X
			< US\$ 10 milhões			X	X
Qualquer outro tipo de propriedade	Países considerados críticos pelo governo (Japão, EUA, Iraque...)	Busca recursos naturais	> US\$ 200 milhões	X		X	
			30 < X < US\$ 200 milhões		X	X	
			< US\$ 30 milhões			X	
		Não busca recursos naturais	> US\$ 50 milhões	X		X	
			10 < X < US\$ 50 milhões		X	X	
			< US\$ 10 milhões			X	
	Países que a China não possui vínculo diplomático	Busca recursos naturais	> US\$ 200 milhões	X	X	X	
			30 < X < US\$ 200 milhões	X	X	X	
			< US\$ 30 milhões	X	X	X	
		Não busca recursos naturais	> US\$ 50 milhões	X	X	X	
			10 < X < US\$ 50 milhões	X	X	X	
			< US\$ 10 milhões	X	X	X	
	Qualquer outro país destino	Busca recursos naturais	> US\$ 200 milhões	X		X	
			30 < X < US\$ 200 milhões		X	X	
			< US\$ 30 milhões			X	
		Não busca recursos naturais	> US\$ 50 milhões	X		X	
			10 < X < US\$ 50 milhões		X	X	
			< US\$ 10 milhões			X	

Figura 6 - Matriz de Responsabilidade pela Aprovação do IED Chinês  
Fonte: Autor baseado em Voss(2011), Li(2009), MOFCOM (2006)

Por fim, vale uma crítica ao conjunto de artigos selecionados. Esses, em sua maioria, comentam da importância do arranjo institucional chinês para a promoção e aprovação dos projetos de investimento no exterior. No entanto, somente o texto de Voss (2011) e Li (2009) buscam entender o papel e as responsabilidades exercidas por essas instituições. Isso indica que o tema ainda possui pontos cegos, como exemplo, o papel das instituições regionais nesse jogo de aprovações. E principalmente, o papel das relações informais como o *guanxi*<sup>3</sup> dentro desse contexto.

### **A Política “Go Global”**

O governo chinês lançou oficialmente no décimo plano quinquenal em 2001, a política denominada de “*zou chu qu*”, que apesar de não significar a tradução, ficou conhecida como *Go Global Policy*. De acordo com Child e Rodrigues (2005), essa política tinha como objetivo encorajar as empresas chinesas a internacionalizarem, com o objetivo de fortalecerem os seus fatores de competitividade e, com esse processo, auxiliarem a reestruturação econômica e o desenvolvimento da China.

A política de *Go Global*, para o presente autor, deve ser entendida como um conjunto de reformas realizadas pelo governo central que habilitaram o arranjo de instituições a incentivarem e suportarem a internacionalização das empresas chinesas. Todos os papéis e responsabilidades exercidas pelo MOFCOM, NDRC, SASAC sobre investimentos estrangeiros no exterior, foram, de certa forma, definidos através de um conjunto de medidas tomadas pelo governo central. Voss (2011: 78-81) lista um conjunto de 25 regulamentações que conformam o que hoje temos como mecanismos característicos do arranjo institucional subjacente ao *Go Global Policy*.

Outro ponto que deve ser destacado, é a frequência de atualização dessas medidas, ao entrar no site chinês dessas instituições, é possível encontrar novas

---

<sup>3</sup> Chen e Chen (2004), *guanxi* pode ser definido como uma relação informal, interpessoal, particular entre indivíduos que seguem um implícito contrato psicológico de comprometimento entre si, tendo assim um grau de obrigação de um para com o outro.

medidas tomadas a favor da *Go Global Policy*. Isso indica que apesar da política ter sido lançada há mais de dez anos, não é recomendável estudar sua primeira versão.<sup>4</sup>

Voss (2011) também ressalta que o ano de 2001 foi o mesmo no qual a China se afiliou a OMC. Para o autor, a *Go Global Policy* foi uma resposta do governo chinês para as necessidades de se adequar ao novo contexto de competição apresentado pela filiação a OMC. A entrada na OMC forçou as empresas chinesas a avançarem o seu processo de *catch-up* e a *Go Global Policy* serviu como instrumento do governo para configurar o processo de suporte as iniciativas empresariais.

Um ponto opaco sobre a política consiste nas medidas tomadas pelo governo para incentivar as empresas chinesas. O que se encontra nos textos é referente as conseqüências desse tipo de política, como o aumento no volume de IED chinês no mundo. Do qual um indicativo percebido é a internacionalização de mais de 30 mil empresas até o ano de 2005 (MOFCOM, 2007).

Algumas medidas que podem ser elencadas, mas, no entanto, não representam a complexidade do ambiente criado por essa política, são:

- Criação de um arranjo institucional para a aprovação dos projetos de investimento (Voss, 2011);
- Criação do *Commercial Bank and the Export- Import Bank of China* (China Eximbank) para fornecer empréstimos de médio e longo prazo para as empresas internacionalizarem;
- Criação de Agências de Apoio a Investimentos no exterior (MOFCOM, 2007);
- Formulação e revisão de catálogos que indicam setores e localidades para investimentos no exterior (MOFCOM, 2007);
- Formação do *Guidance for Granting Loans to Support the Overseas Processing of the Investor's Raw Materials and Assembling Operations* (Li, 2009);
- Aumento do crédito para as empresas internacionalizarem (Mathews, 2007);

---

<sup>4</sup> Para maiores detalhes sobre novas medidas sobre a *Go Global Policy*, acesse: [www.zcq.mofcom.gov.cn](http://www.zcq.mofcom.gov.cn). Esse site é o site oficial da política e concentra todas as informações sobre novas medidas tomadas pelo governo.

- Redução das tarifas cobradas para a remessa de capital para o exterior (Li, 2009).

No período posterior a 2001, especificamente em 2004, é que percebemos o avanço do IED chinês no mundo. Essa pode ser vista como a principal consequência dessa série de medidas tomadas pelo governo para apoiar a ida das empresas.

### 3.2.3. Motivações dos investimentos chineses

O modelo teórico desenvolvido por Dunning (1977) teve como objetivo explicar as motivações pelas quais as empresas se internacionalizavam. Para tanto, o pesquisador realizou um levantamento com um conjunto de empresas americanas que haviam investido na Europa. Como resultado chegou a três grupos de motivações que explicariam o ingresso no mercado europeu: Busca por Mercados (*Market-Seeking*), Busca por Recursos (*Resource-Seeking*) e a Busca por Eficiência (*Efficiency-Seeking*).

A tipologia criada por Dunning (1977), de certa forma, é auto-explicativa, mas vale ressaltar quais seriam os principais determinantes para a decisão de investir dadas essas motivações.

Os principais determinantes para a busca de mercado são: o tamanho do mercado interno do país destino dos investimentos; o crescimento desse mercado; o acesso através desse mercado a outros mercados regionais - exemplo montar uma fábrica no Brasil com o intuito de vender para a América Latina; o nível de exigência dos consumidores do país destino dos investimentos.

A busca por recursos têm como determinantes: a existência de recursos naturais no país destino dos investimentos; a estabilidade dos preços dos recursos naturais no exterior; assegurar o fornecimento de recursos naturais; o custo da mão de obra no país destino; a infraestrutura física presente no país destino; ter acesso a recursos específicos que os competidores podem não conseguir obter.

E por fim, a busca por eficiência é movida por questões como: economias de escopo, através da presença de clusters no país destino; novamente a infraestrutura para escoar a produção; incentivos a produção local; baixo custo da mão de obra; a existência de outras empresas pertencentes à cadeia de valor, economias da integração

vertical e da diversificação horizontal da cadeia; especialização regional em processos de produção.

De acordo com Dunning (1977) essas três motivações levam em consideração uma empresa multinacional possuidora de uma vantagem competitiva que será explorada no país destino do investimento. Isso significa dizer que não existe motivação para entrar em um país com o objetivo de superar uma desvantagem competitiva - caso da busca por um ativo estratégico, seja tecnologia ou capacidades específicas.

No entanto, Dunning (1993), em função as mudanças geradas pela revolução da TI e da intensificação do fenômeno de globalização, observa um conjunto de investimentos de países emergentes que tinham como objetivo a busca por ativos estratégicos (*Strategic-Asset-Seeking*). As empresas de países emergentes não se comportavam como as empresas de economias desenvolvidas. Elas internacionalizam com o intuito de superar uma desvantagem competitiva (CHILD e RODRIGUES, 2005). Essa mudança de comportamento dos investimentos ameaça o estabelecido modelos estabelecidos sobre a internacionalização das empresas. Isso será discutido mais adiante nessa dissertação.

Como principais determinantes para a busca por ativos estratégicos, temos: a existência de institutos de pesquisa e parques tecnológicos no país destino; o incentivo ao desenvolvimento de novas tecnologias; a existência de zonas especiais de desenvolvimento tecnológico - onde é possível ter sinergia entre empresas e institutos de pesquisa.

Com relação à literatura sobre investimentos chineses no mundo, encontramos artigos que discutem três dessas motivações: a busca por recursos naturais, a busca por ativos estratégicos e a busca por mercado. Em função do elevado nível de competitividade que a China apresenta, não foram encontrados artigos que apresentassem investimentos chineses em outros países buscando maior eficiência de produção.

## Busca por Recursos Naturais

Como não dispõe internamente da diversidade e do volume necessário de recursos naturais para manter suas taxas de crescimento, a China vem consolidando, há alguns anos, uma base internacional de fornecimento de matérias-primas, a partir da Austrália e de países da África.

Tian e Deng (2007) realizaram um estudo empírico sobre as empresas chinesas que fazem parte das 500 maiores empresas listadas na Fortune. E verificaram que a maioria das grandes multinacionais chinesas são empresas Central-SOE que buscam por recursos naturais.

Como pode ser visto na Tabela 6, nos últimos anos, os chineses anunciaram investimentos de quase US\$ 30 bilhões somente na África:

**Tabela 6- Investimentos Chineses na África**

Ano	Mês	Investidor	US\$ Million	Participação	Parceiro	Setor	Subsetor	País
2005	Fevereiro	China Railway Construction	\$350			Transporte	Ferrovía	Angola
2005	Março	CNPC	\$390			Energia		Algeria
2006	Janeiro	CNOOC	\$2.270	45%		Energia		Nigeria
2006	Março	Sinopec	\$730	75%		Energia	Petróleo	Angola
2006	Maio	CITIC and China Railways Construction	\$6.200			Transporte	Rodovia	Algeria
2007	Setembro	Shenzen Energy Investment	\$140			Power		Ghana
2008	Maio	Datang	\$330			Power	Hidro	Cambodia
2008	Junho	China National Heavy Machinery	\$540			Power	Hidro	Cambodia
2008	Junho	Michelle Corp.	\$500			Power	Hidro	Cambodia
2008	Julho	China Harbor Engineering	\$1.000			Transporte	Rodovia	Nigeria
2008	Setembro	Sinohydro	\$400			Power	Hidro	Zambia
2008	Novembro	Shenzhen Energy	\$2.400		First Bank	Power	Gas	Nigeria
2009	Junho	China Railway Construction	\$2.570		Ozgun	Transporte	Ferrovía	Algeria
2009	Outubro	CCECC	\$850			Transporte	Ferrovía	Nigeria
2010	Janeiro	Huadian	\$560			Power		Cambodia
2010	Março	Sinohydro	\$800			Power	Hidro	Cameroon
2010	Julho	China State Construction Engineering	\$8.000		Nigeria National Petroleum	Energia	Petróleo	Nigeria

Fonte: Autor com base em Heritage Foundation (2010)

Brown (2008) discute que além da busca por recursos naturais, os investimentos possuem um modelo de operação diferente do encontrado em outros países. As Central-SOE replicam nos países da África o seu modelo de operação na

China - junto aos investimentos também vêm um grande número de chineses que vão trabalhar nesses projetos.

Já o caso da Austrália é diferente. Apesar de também existir a busca por recursos naturais, o país possui um arranjo institucional que não permite aos chineses replicar esse modelo de operação no país (LAURENCESON, 2007).

A Tabela 7 apresenta a busca por garantir e assegurar a suprimento de carvão para a China como o principal objetivo os investimentos na Austrália, seguido por Petróleo e Gás:

**Tabela 7 - Investimentos chineses na Austrália**

Ano	Mês	Investidor	US\$ Million	Participação	Parceiro	Setor	Subsetor
2007	Julho	CITIC	\$100	8,0%	Macarthur Coal	Energia	Carvão
2008	Março	Sinopec	\$560	60%	AED	Energia	Petróleo
2008	Agosto	Shenhua	\$260			Energia	Carvão
2009	Maio	China Metallurgical	\$1.540		Palmer's Mineralogy	Energia	Carvão
2009	Maio	China Metallurgical	\$520	10%	Palmer's Mineralogy	Energia	Carvão
2009	Agosto	Yanzhou Coal	\$2.950		Felix Resources	Energia	Carvão
2010	Março	PetroChina	1.580		Arrow Energy	Energia	Gas
2010	Abril	CNOOC	\$180		Chevron	Energia	Gas
2010	Abril	CNOOC	\$270	5%	BG	Energia	Gas
2010	Julho	China	\$550		Loscam	Transporte	Shipping
2010	Novembro	Guangdong Rising Asset	\$400		Caledon	Energia	Carvão

Fonte: Autor com base em Heritage Foundation (2010)

É interessante ver que tanto no continente africano, como na Austrália é nítida a presença de investimentos para garantir recursos naturais, com determinantes como fugir da instabilidade dos preços dos recursos naturais no exterior e assegurar o fornecimento dos mesmos.

### **Busca por Ativos Estratégicos**

Outro ponto bastante discutido entre os artigos consiste na busca por ativos estratégicos. Rui e Haichuan (2007) sugerem que as empresas chinesas realizam aquisições no exterior com o intuito de superar as suas desvantagens competitivas, mirando ativos estratégicos de outras empresas ou possibilidades de melhorar os seus ativos. Rui e Jiang (2010) realizaram uma *survey* com 138 empresas chinesas e chegaram empírica e estatisticamente a mesma conclusão de Rui e Haichuan (2007).

Sutherland (2009) expõe um argumento muito similar ao de Rui e Haichuan (2007). No entanto, o autor chama a atenção para a contribuição das empresas de capital híbrido ou privado (grandes grupos de negócio) como atores desses investimentos.

O ponto levantado por Sutherland é interessante, pois contrasta com os investimentos que tem como objetivo a busca por recursos naturais. Os investimentos que buscam ativos estratégicos, não têm como principal ator as grandes empresas multinacionais chinesas - as Central SOE. São investimentos feitos por empresas de capital híbrido ou privado que possuem maior restrição de recursos e dificuldades para atuar, até mesmo, no mercado chinês.

Knoerich (2010) examina os investimentos chineses em aquisições na Alemanha. O autor traz à tona a questão do *catch-up* realizado pelas empresas. Os investimentos chineses que buscam ativos estratégicos no exterior fazem parte do processo de *catch-up* tecnológico das empresas chinesas.

Knoerich (2010) apresenta um esquema das aquisições chinesas na Alemanha, que pode ser visto a figura abaixo:

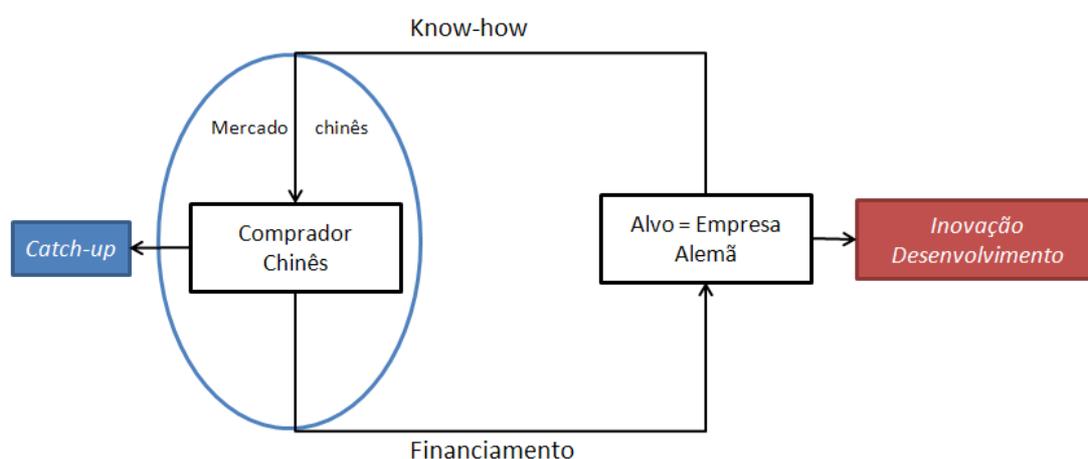


Figura 7 - Relacionamento estratégico entre as empresas chinesas e alemãs  
Fonte: Knoerich (2010)

Para o autor as empresas alemãs podem se beneficiar do dinheiro ofertado pelas empresas chinesas para desenvolver projetos de inovação tecnológica. Enquanto o parceiro chinês se beneficia das competências adquiridas através da aquisição. Infelizmente o autor não esclarece a questão sobre o direito de propriedade dessa

tecnologia desenvolvida pela empresa alemã após sua aquisição. E nem se o parceiro chinês possui acesso ao seu desenvolvimento. A leitura de Knoerich (2010) apresenta um tipo de relacionamento entre um parceiro chinês e uma empresa alemã que seja do tipo “ganha-ganha”.

A Tabela 8 não apresenta todos os projetos já realizados por empresas chinesas com o objetivo de buscar ativos estratégicos. No entanto, ressalta outra característica interesse desse tipo de investimento. Os países destino desses investimentos consistem em economias desenvolvidas. De acordo com o mapa-fluxo de investimentos de Ramamurti (2009), esses casos estariam alocados na célula 3 - investimentos cujo país de origem é uma economia em desenvolvimento, enquanto o destino é uma economia desenvolvida.

**Tabela 8 - Investimentos Chineses na Europa e nos EUA**

Ano	Mês	Investidor	US\$ Million	Participação	Parceiro	Setor	País
2006	January	ChemChina	\$480		Adisseo	Agricultura	France
2006	October	Jiangxi Copper	\$110	75%	bcMetals	Metals	Canada
2007	September	Sany Heavy Industry	\$150				USA
2008	March	China Life	\$260	1%	Visa	Finance	USA
2008	June	China National Cereals, Oils and Foodstuffs	\$140	5%	Smithfield Foods	Agricultura	USA
2008	September	Sany Heavy Industry	\$140				Alemanha
2009	November	Beijing West Industries	\$100		Delphi	Transportes	USA
2009	November	Great Wall Motor	\$120		Litex Motors	Transportes	Bulgaria
2009	December	BAIC	\$200		Saab	Transportes	USA
2010	March	Geely Auto	1.800		Ford	Transportes	Suécia

Fonte: Autor com base em Heritage Foundation (2010)

Como para os pesquisadores de *International Business*, esse é um novo tipo de objeto de estudo, outros artigos também tratam dessa temática, mesmo que não diretamente. Duysters (2009) adota o caso da Haier, empresa de eletrodomésticos chinesa e sua rede de alianças tecnológicas e aquisições. Zeng e Williamson (2007) realizam o mesmo para uma série de casos de empresas chinesas, onde a aquisição de ativos estratégicos no exterior faz parte da estratégia de inovação em custo identificada pelos autores. Temos também Rui e Yip (2008) que comentam sobre aquisição da IBM-Thinkpad pela Lenovo e sobre a complementaridade dos recursos de ambas as empresas.

## **Busca por Mercado Externo**

Essa parte tem como objetivo apresentar os pontos de vista dos autores sobre a busca por mercado externo como motivação para a internacionalização das empresas chinesas.

Na *survey* realizada por Rui e Jiang (2010) com 138 empresas chinesas um dos resultados obtidos foi que as empresas que buscam mercado no exterior costumam ingressar através de subsidiárias e possuem uma vantagem competitiva a ser explorada nesse mercado.

O que é distintivo para o caso chinês, consiste na localização dos mercados que essas empresas optam por entrar. Zeng e Williamson (2007), Mathews (2007) e Duysters (2009) comentam da internacionalização para mercados periféricos. Os autores chegam separadamente à conclusão que as empresas optam por entrar em mercados com características semelhantes às da China.

Isso está totalmente de acordo com a teoria do processo de internacionalização das empresas de Johanson e Vahlne (1977), na qual os autores, em 1977, afirmam que as empresas buscam internacionalizar primeiramente para mercados com características similares aos do país de origem.

Temos um conjunto de empresas chinesas que estão de acordo com as teorias propostas sobre IED. No entanto, outra característica interessante dessas iniciativas consiste nos países cujo fluxo ocorre. Aqui temos o caso da célula 4 do mapa-fluxo de Ramamurti (2009). É um investimento feito entre duas economias em desenvolvimento.

Isso implica em um conceito muito forte, que acrescenta um ponto na teoria, e foi claramente exposto, pelo professor Barros de Castro em uma conferência internacional no Instituto de Economia da UFRJ, em 2009.

Os investimentos chineses em países em desenvolvimento criam uma ruptura nos mercados de consumo em diversos países. Isso ocorre, pois os produtos chineses são ofertados a um preço que **habilita** o consumo em regiões do mundo em que nem mesmo as ofertas dos países desenvolvidos eram capazes de atender. Isso acontece,

por exemplo, com o caso de carros - com Chery e Geely ou de eletro-eletrônicos com a Haier e a TCL.

Um último ponto que deve ser considerado, sobre a busca por mercados, é o de Voss (2011). Ao buscar os determinantes dos investimentos chineses no exterior, Voss (2011) verificou que os investimentos chineses são mais tolerantes aos riscos políticos que um país apresenta. A decisão da empresa chinesa não seria alterada em função do ambiente político existente no país destino do investimento. Isso também faz com que os chineses tenham acesso a mercados que não são explorados por empresas de países desenvolvidos.

### 3.2.4. O modo de ingresso das empresas chinesas

De acordo com OECD (2003), tradicionalmente distinguem-se três diferentes modos de entrada de investimentos em um país:

a) Fusões & Aquisições – compra total ou parcial de empresas situadas no país por um investidor estrangeiro,

b) Greenfield – construção de instalações totalmente novas no país de destino por um investidor estrangeiro, que tem o controle total da construção e operação dos ativos.

c) Joint Ventures – parcerias estratégicas entre empresas, que envolvem participação acionária das mesmas na criação de uma nova empresa com uma finalidade específica

O principal estudo sobre o modo de entrada das empresas chinesas consiste no artigo do Child e Rodrigues (2005). Com relação a fusões e aquisições os autores comentam que o número de aquisições por parte de empresas chinesas subiu exponencialmente nos últimos anos. Para os autores, esse é o principal modo de entrada. Child e Rodrigues (2005) afirmam que o quadro de aquisições de empresas chinesas é bastante diversificado. Existem aquisições realizadas por grandes empresas estatais que buscam recursos naturais, assim como, por empresas com capital híbrido em busca por tecnologia.

Os autores colocam a busca por ativos estratégicos como a motivação dominante para as aquisições chinesas. Através das aquisições, os chineses conseguem acesso a tecnologia e capacitações já presentes na empresa adquirida. Além disso, os chineses também se beneficiam da marca que essas empresas possuem. Bell (2008) trata exatamente sobre essa questão das marcas e o principal caso estudado é o da Lenovo com a IBM.

Luo (2002) realizou uma pesquisa para verificar se o desempenho das empresas chinesas melhora em função da aquisição de capacitações e tecnologia. O autor chegou a conclusão que atributos do parceiro internacional como capacitações, participação de mercado, modelo de gestão da empresa, e reputação organizacional são positivamente relacionados com o aumento da performance da empresa chinesa.

No entanto, Child e Rodrigues (2005) alertam para os riscos existentes na falta de complementaridade entre as empresas. Pois a cultura gerencial dos chineses é consideravelmente diferente das empresas adquiridas, assim como as metas estratégicas das empresas chinesas. Por exemplo, Liu Chuanzhi escreveu, em 2007, um artigo sobre a compra da IBM pela Lenovo, no qual ele afirma que enquanto a IBM trabalhava com uma margem de lucro de 24%, a Lenovo possuía uma margem de 14%.

Klossek, Linke e Nipa (2010) afirmam que as empresas chinesas que optam por entrar em mercados através de aquisições conseguem mitigar as desvantagens de serem estrangeiras mais rapidamente. Nesses casos, os chineses utilizam da reputação, rede de contatos, e operação já formulada pela empresa comprada. Os autores contrastam esta com a entrada por *greenfield*, na qual a empresa ainda precisará montar toda uma rede de fornecimento, operação e marca no novo país.

Com relação à entrada por *greenfield*, Child e Rodrigues (2005) afirmam que esse tipo de escolha é feita quando a empresa pretende utilizar suas vantagens em termos de diferenciação para um novo mercado. Por exemplo, a capacidade de se adaptar às necessidades do mercado local. No entanto, a entrada via *greenfield* força a empresa a enfrentar uma série de desvantagens por ser estrangeiro, como o acesso a canais de distribuição e o conhecimento da marca, além de diferenças culturais.

Child e Rodrigues (2005) argumentam que as empresas chinesas devem enfrentar essas dificuldades logo no momento de ingresso no mercado. Por estar presente como uma empresa local em um mercado crítico e competitivo, o ingresso via *greenfield* fortalece as capacitações das empresas. Essas são obrigadas a desenvolver capacitações que serão oportunas para o ingresso em outros mercados.

Pelo o que foi visto nos artigos selecionados, as empresas chinesas costumam também se expandir através de *Joint-Ventures*. Child e Rodrigues (2005) comentam que o modo de ingresso via *joint-ventures* no exterior é um tipo de estratégia adotada pelas empresas chinesas que começam a atuar como *Original Equipment Manufacturing* (OEM). Mesmo se tratando de uma operação que é realizada na China, os autores defendem que essa é uma maneira efetiva de transferir capacitações para a empresa chinesa que posteriormente serão utilizadas para explorar o mercado externo.

Duysters (2009) e Nicolas (2010) comentam de joint-ventures feitas por empresas chinesas com empresas americanas e européias para o desenvolvimento tecnológico. No entanto, os autores utilizam o termo *joint-venture* diferente da definição exposta pelo OECD (2003). Eles não comentam sobre a nova empresa formada, o que existe são alianças estratégicas para o desenvolvimento tecnológico. O mesmo é reportado por Luo (2005) no estudo da internacionalização do setor automotivo chinês.

### 3.2.5. Síntese sobre as características dos investimentos

Pelo o que foi visto na discussão sobre as características dos investimentos chineses, chegamos à conclusão de que é muito importante distinguir o que é o objeto de análise. Muitas vezes os autores generalizam em função de estudos empíricos de empresas chinesas internacionalizadas. No entanto, eles não distinguem o objeto de estudo. E pelo que pode ser visto através dos artigos, existem, pelo menos, três lógicas dominantes de internacionalização das empresas chinesas:

	Estrutura de Propriedade	Motivação	Modo de Entrada	Localização
Lógica 1	CENTRAL SOEs	Resource-Seeking	Greenfield/M&A	Africa/Oceania/América do Sul
Lógica 2	SOE/Empresas de Capital Híbrido	Strategic Asset-seeking	M&A/JV	Europa/EUA
Lógica 3	SOE/Empresas de Capital Híbrido	Marketing-seeking	Greenfield	Leste Europeu/América Latina

**Figura 8 – Lógicas de Internacionalização das Empresas Chinesas**  
 Fonte: Autor a partir da revisão da bibliografia comentada sobre o assunto

A primeira consiste em grandes empresas estatais, que se internacionalizam para assegurar as necessidades de fornecimento de recursos naturais para a China. Elas atuam como uma extensão dos interesses nacionais. O principal modo de ingresso é por *greenfield* ou aquisições e tem como foco países que possuem esses recursos.

Já a segunda lógica é composta por empresas estatais não centrais ou empresas de capital híbrido, cujo processo de produção requer avanços sistêmicos de tecnologia que a China, até agora, ainda não possui capacidade de desenvolver sozinha. Essas empresas têm como motivação a busca por ativos estratégicos e optam por desenvolvê-los através de *joint-ventures* e da aquisição de empresas no exterior, principalmente, européias e norte-americanas.

Por fim, existem as empresas estatais não centrais ou empresas de capital híbrido, que utilizam de suas vantagens de preço para ofertar produtos em mercados com características semelhantes aos chineses, como o leste europeu e os países da América Latina.

Essas lógicas de comportamento servirão como base para a escolha dos casos que serão estudados nessa dissertação. Seria interessante trabalhar um caso de acordo com cada uma delas, principalmente com relação a Lógica 2, que como já explicado, possui maior potencial para a revisão das teorias tradicionais sobre a internacionalização das empresas.

### 3.3. Processo de Internacionalização das Empresas Chinesas

O processo de internacionalização de empresas pode ser incremental ou acelerado. Zou e Ghauri (2009) afirmam que a pesquisa sobre o processo de internacionalização de empresas de países desenvolvidos já foi muito explorada, essas seguem uma sequência de etapas incrementais para entrar em um mercado. Recentemente, os artigos discutem um processo acelerado de internacionalização, no qual a empresa se compromete com recursos sem possuir muito conhecimento sobre o mercado. Esse grupo de estudos que trata da internacionalização de empresas de países em desenvolvimento, especificamente da China.

#### 3.3.1. O Processo de internacionalização de empresas – O modelo de Uppsala

Dentre os 14 artigos selecionados que tratam da internacionalização das empresas chinesas, todos, sem exceção, consideram o artigo: “*The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitment*”, publicado no *Journal of International Business Studies*, em 1977.

Os autores desse artigo, Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne, vinculados a Universidade de Uppsala, realizaram uma série de estudos com observações empíricas sobre o processo de internacionalização das empresas suecas. Como resultado, os autores perceberam que existia uma sequência incremental de comprometimento das operações das empresas no exterior. Isso significa dizer que a empresa se internacionaliza através de pequenos passos e não opta por investir diretamente em um mercado que não conhece.

Os autores demonstram que as firmas, primeiramente, começam a exportar para um mercado via algum agente; depois estabelecem uma subsidiária de vendas e, mais à frente, optam por investir em uma operação local.

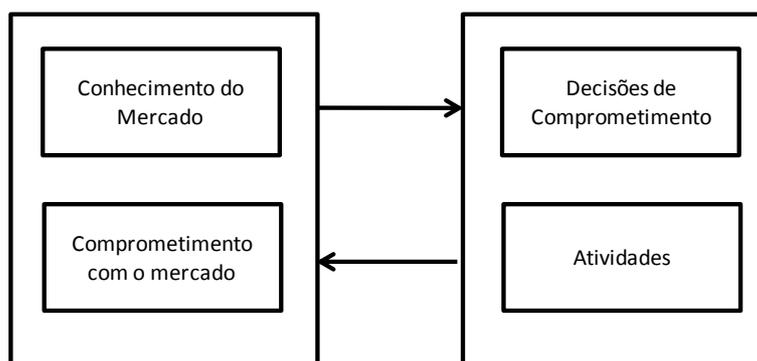
Johanson e Vahlne (1977) também observaram que existia uma relação entre a distância psíquica entre o país origem e destino do investimento, e o grau de comprometimento em recursos da empresa no projeto.

A distância psíquica pode ser definida como a soma de fatores que impedem o fluxo de informações “de” e “para” o mercado. Exemplos disso são as diferenças de língua, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial.

Já o grau de comprometimento em recursos pode ser entendido como o modelo de operação que a empresa escolhe para atuar no país estrangeiro. Esse pode possuir um baixo grau de comprometimento em recursos (a empresa exporta ou licencia o seu produto) ou um elevado grau, no qual a empresa realiza joint-ventures, fusões e aquisições, ou investimento direto em uma nova operação.

Isso significa dizer que as empresas optam por um elevado grau de comprometimento em países que possuem características semelhantes as suas (exemplo: investir em uma nova fábrica). Por outro lado, em países com características distintas, as empresas decidem por conhecer melhor o mercado, antes de investir em uma operação própria (exemplo: exportam ou licenciam seus produtos).

O resultado desse processo de internacionalização é o acúmulo de conhecimento das empresas em diferentes mercados. Isso habilita as empresas a aumentarem o seu grau de comprometimento em recursos, onde a empresa deixa de exportar para investir diretamente. Como já mencionado, consiste em um processo incremental, cujas variáveis de decisão são pautadas no conhecimento adquirido no mercado, seguida do comprometimento em recursos na operação.



**Figura 9 - Modelo Uppsala Fonte: Johanson e Vahlne (1977)**

Johanson e Vahlne (2006) comentam que, mesmo depois de 25 anos, o modelo Uppsala ainda serve como referência teórica para explicar o processo de internacionalização de empresas.

No entanto, Voss (2011) levanta uma série de críticas ao processo. Primeiramente, o autor considera que o modelo foi criado com base em empresas que buscam mercados para seus produtos e exclui o comportamento de empresas que buscam recursos naturais ou ativos estratégicos. Para o autor, as empresas que buscam recursos naturais têm de investir no local em que esses recursos estão disponíveis, independente da distância psíquica. O mesmo se aplica para os ativos estratégicos. Outro ponto consiste na falta de variáveis explicativas para o modelo. Não fica claro quais são as motivações para a decisão de comprometimento, assim como, também é opaca a influência de fatores internos e externos a empresa na escolha da operação. Um último ponto, está relacionado ao fato de que o modelo não considera a atuação em redes de contato entre as equipes gerenciais, o que diminuiria os riscos relacionados à distância psíquica.

### 3.3.2. Processo acelerado de internacionalização das empresas – O caso das empresas chinesas

Existe um conjunto de artigos que buscam caracterizar o processo de internacionalização das empresas chinesas.

Alguns textos indicam que as empresas chinesas seguem o modelo Uppsala. Lau, Ngo e Yiu (2010) afirmam que no primeiro estágio da política *Go Global* as empresas chinesas ainda se sentiam inseguras para se comprometer com recursos no exterior, e a exportação foi a opção escolhida por elas. Zou e Ghauri (2009) explicam

que as empresas chinesas *High-Tech* também internacionalizam de acordo com o modelo Uppsala.

No entanto, em sua maioria os textos buscam argumentar que o modelo de internacionalização das empresas chinesas segue um padrão completamente diferente do tradicional. Esses autores clamam que as empresas chinesas realizam um salto (*leapfrog*) nos estágios apresentados pelo modelo Uppsala.

O ponto central do argumento deles é que as empresas chinesas não seguem a sequência de etapas incrementais do modelo de Johanson e Vahlne (1977). As empresas chinesas mesmo não possuindo conhecimento sobre um determinado mercado se comprometem com recursos que visam mitigar as suas desvantagens competitivas.

Esse ponto é claramente visto em Liu, Xiao e Huang (2008), que realizaram 16 estudos de caso com empresas privadas chinesas. Os autores verificaram que essas, escolhiam como modo de ingresso fusões e aquisições, ou joint-ventures no exterior, mesmo antes de exportarem para esse mercado. Isso era feito com o intuito de adquirir ativos estratégicos que elas não possuíam. O mesmo tipo de conclusão é compartilhada pelos artigos de Zeng, Shen e Tam (2010) também ao estudarem as empresas privadas e Sun, Peng e Yan (2010) que estudaram empresas de capital híbrido.

Outros textos como o de Quer, Clever e Rienda (2011) contrastam o modelo Uppsala com o caso das grandes estatais chinesas que buscam recursos naturais. Os autores argumentam que a sequência de estágios do modelo não é seguida por essas empresas, pois elas investem na localização em que esses recursos estão disponíveis. Assim como os investimentos dessas empresas não são sensíveis a falta de conhecimento sobre o mercado, e até mesmo aos riscos políticos presentes nesses mercados.

No entanto, Lin (2010) argumenta que as grandes estatais chinesas que buscam por recursos naturais seguem, sim, a sequência de estágio do modelo Uppsala. Essas inicialmente importam os recursos naturais de determinado mercado e, então, só depois optam por investir em uma operação para extrair esses recursos. O autor ainda

comenta que o investimento direto é a melhor maneira de assegurar o fornecimento de recursos naturais para a empresa.

Como pode ser visto, esse ainda é um assunto não consolidado pela literatura, pois algumas visões são conflitantes entre si. Sob essa perspectiva, Kan (2009) tenta realizar uma síntese sobre essa questão. O autor comenta que, em 2005, mais de 30 mil empresas chinesas já possuíam algum tipo de operação no exterior. Ele realizou uma pesquisa com 16 grandes empresas chinesas, pertencentes a oito setores da economia, e que internacionalizaram no período de 2000-2007. O objetivo da pesquisa consistiu em verificar como foi o processo de internacionalização das empresas.

Kan (2009) chegou à conclusão de que o processo de internacionalização das empresas chinesas segue três diferentes trajetórias. E que duas variáveis são relevantes para explicar esse fenômeno: a existência de uma vantagem competitiva de propriedade da empresa e o grau de abertura da economia chinesa no momento em que essa empresa decidiu por internacionalizar.

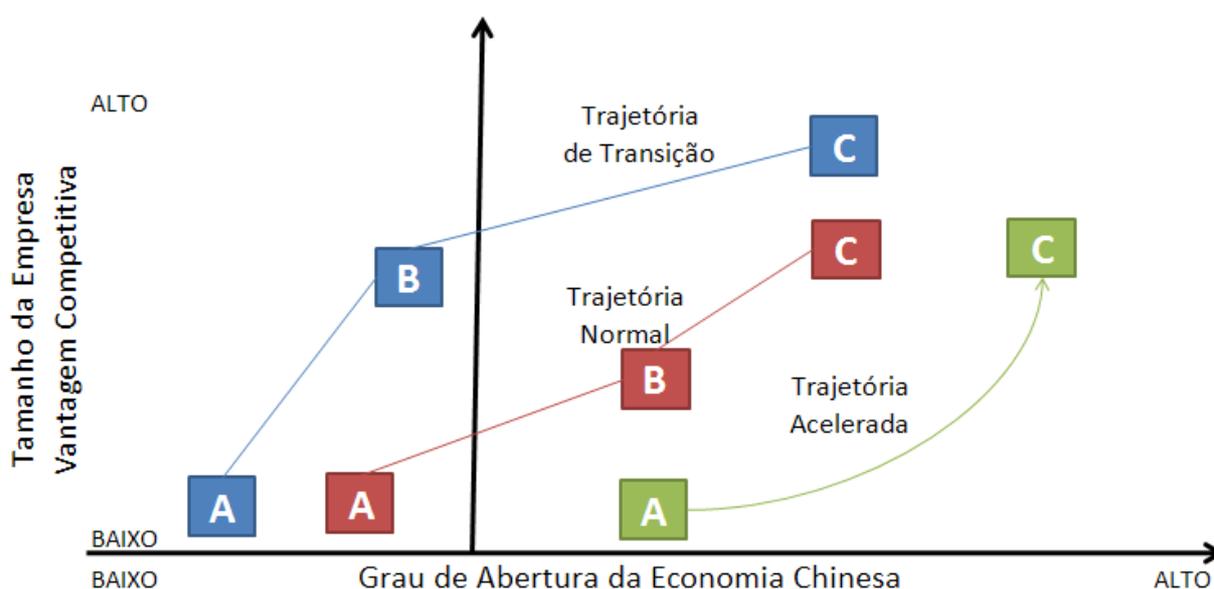


Figura 10 - Processo de Internacionalização das Empresas Chinesas  
Fonte: Kan (2009)

Para o autor, um conjunto de empresas segue o que ele denominou de “*Transitional Path*”. Essas empresas foram criadas no momento em que a economia chinesa estava fechada e conseguiram aproveitar de um mercado doméstico protegido antes de investirem no exterior. Quando a economia chinesa começou a passar por reformas, essas empresas já eram consideravelmente grandes e haviam acumulado um conjunto significativo de recursos. O autor cita o caso de empresas como a Shougang (indústria do aço), a CNPC e a CNOOC (indústria de óleo e gás). Isso significa que temos empresas com um conjunto vantagens que podem ser exploradas no exterior. É mais provável que essas empresas tenham aderência ao modelo de Uppsala.

Como segunda trajetória, temos o conjunto de empresas que seguem o modelo de Uppsala. São empresas que cresceram constantemente durante a fase de abertura da economia chinesa, independente da competição estrangeira que elas enfrentaram. Essas empresas começaram a internacionalizarem de maneira gradual e buscam explorar suas vantagens no exterior, principalmente relativas a custo. O autor cita empresas como a Haier, Huawei, Hinsense, TCL.

E por fim, existe um conjunto de empresas que seguem uma trajetória acelerada. Essas empresas foram criadas durante o período de abertura da economia chinesa e vêm disputando recursos e mercados desde o momento de sua criação. Para tanto, essas empresas, quase que imediatamente, optaram por internacionalizarem com o intuito de aprimorar suas vantagens competitivas. O autor cita o caso da Shanghai Electric.

### 3.3.3. Síntese sobre o processo de internacionalização das empresas chinesas

O texto de Kan (2009) não aborda todos os pontos específicos sobre o processo de internacionalização das empresas chinesas, mas foi o primeiro a chamar a atenção para o fato que as empresas chinesas optam por diferentes processos. Para tanto o autor utilizou dois critérios de classificação das empresas.

Essa idéia de restringir o objeto de estudo em função da classificação das empresas antes de verificar como é o seu processo será aproveitada para essa dissertação. Como já mencionado na Figura 8 (repetida da página 59), foram

identificados três padrões de conjunto de características da internacionalização das empresas chinesas:

	Estrutura de Propriedade	Motivação	Modo de Entrada	Localização
Lógica 1	CENTRAL SOEs	Resource-Seeking	Greenfield/M&A	Africa/Oceania/América do Sul
Lógica 2	SOE/Empresas de Capital Híbrido	Strategic Asset-seeking	M&A/JV	Europa/EUA
Lógica 3	SOE/Empresas de Capital Híbrido	Marketing-seeking	Greenfield	Leste Europeu/América Latina

**Figura 8 – Lógicas de Internacionalização das Empresas Chinesas**  
 Fonte: Autor (repetida da página 59)

É provável que cada um dessas lógicas siga um tipo de processo diferente. Isso será verificado de acordo com os casos estudados nessa pesquisa. No entanto, dados os textos apresentados, podemos elaborar o que aconteceria para cada um dos casos.

Como já visto nos textos, a Lógica 1 pode seguir o modelo, sendo o caso da empresa já importar o recurso de determinado mercado e optar por assegurar esse fornecimento através de investimento. Ou por outro lado, a Lógica 1 pode não seguir o processo tradicional, pois as grandes empresas estatais devem investir na localidade na qual o recurso natural estiver disponível, independente do risco político ou da distância psíquica.

A Lógica 2 também apresenta possibilidades de avançar em função do modelo Uppsala. Neste caso, as empresas seguiriam um modelo acelerado de internacionalização. Isso seria feito para buscar recursos e capacitações que objetivam mitigar as desvantagens competitivas dessas empresas.

E por fim, é esperado que a terceira lógica siga o modelo Uppsala. Aqui, as empresas avançam primeiramente para mercados que possuem características similares ao mercado chinês. Estando assim, de acordo com as premissas da distância psíquica.

### 3.4. Modelos Explicativos da Internacionalização das Empresas Chinesas

Um dos principais objetivos dessa dissertação consiste em descrever e tentar explicar o ingresso de empresas chinesas no Brasil. Dessa forma, faz-se necessário o estudo dos modelos explicativos da internacionalização das empresas chinesas. Uma série de modelos foi criada com o intuito de explicar a extensão da atuação internacional das empresas chinesas. E todos eles entram em contraste com o modelo tradicional, desenvolvido por Dunning (1977) – *OLI Framework*.

Para tanto, essa parte da dissertação irá expor os fundamentos do *OLI Framework*, assim como apresentar e discutir os principais modelos explicativos que surgiram a partir da internacionalização das empresas chinesas.

#### 3.4.1. Modelo tradicional – *OLI Framework*

Em 1977, John H. Dunning defendeu a sua tese de Ph.D que tinha como objetivo explicar as razões que levam as firmas americanas a investirem no Reino Unido.

Naquele momento, existiam três correntes teóricas que buscavam explicar o ingresso de empresas em um mercado estrangeiro. Dunning (1977) denominou essas correntes como: Teoria da Organização Industrial e da discussão baseada em recursos da firma; Teoria de Localização; e por fim, Teoria de Internalização.

A primeira corrente teórica referencia os trabalhos de Hymer (1976) e Penrose (1959). E tem como base argumentar que uma empresa internacional precisa possuir um conjunto de recursos que lhe possibilite superar as desvantagens de competir contra empresas locais. Os competidores domésticos possuem maiores informações sobre o mercado, então a empresa estrangeira precisa contar com vantagens internas provenientes de seus recursos.

A segunda é baseada nos trabalhos de Vernon (1966) e Kindleberger (1969). Esses trabalhos chamam à atenção para firmas de países desenvolvidos que optam por investir em países em desenvolvimento, onde existem vantagens de localização como: baixo custo de mão de obra, recursos em abundância, incentivos dos governos locais.

As empresas estrangeiras utilizam dessas vantagens para alavancar sua oferta nesses mercados.

O que Dunning (1977) chama de teoria de internalização, é também conhecido como a teoria dos custos de transação, baseada nos trabalhos de Coase (1937) e, principalmente, Williamson (1975). Consiste na capacidade da firma em “internalizar” atividades que seriam conduzidas através de relações de mercado. A decisão de investir em uma atividade no mercado externo é tomada em função dos custos para realizar essa atividade pela empresa em comparação com os custos de *outsource* essa atividade para um fornecedor estrangeiro.

Dunning (1977) argumenta que cada uma dessas teorias não seria suficiente para explicar a atuação de uma firma no exterior. E que devemos entendê-las como teorias complementares, que formam uma abordagem eclética para a discussão da internacionalização das firmas.

O paradigma eclético, como ficou conhecido, consiste em um modelo explicativo (*framework*) da atividade de uma firma no exterior. Ele postula que, em um determinado momento, o estoque de ativos internacionais de uma firma é explicado por três categorias de variáveis: vantagens de propriedade de uma empresa estrangeira em comparação as empresas nacionais (*Ownership Advantages*); vantagens oferecidas pela localização que determinados países oferecem para firmas estrangeiras (*Locational Advantages*); e as vantagens provenientes da firma decidir por internalizar os recursos existentes nesses mercados (*Internalization Advantages*).

O paradigma sugere que a configuração dessas vantagens de propriedade, localização e internalização (*OLI*), variam de acordo com o país, a natureza da atividade no exterior (exportar, licenciar, investir) e características da firma. O autor ainda propõe uma heurística para decidir sobre qual tipo de atividade deve ser escolhida, de acordo, com o conjunto de vantagens que a empresa possui ou encontra em determinado mercado.

	Vantagens	Propriedade	Internalização	Localização
Rota para servir um mercado	Investimento Estrangeiro Direto	SIM	SIM	SIM
	Licenciamento	SIM	SIM	NÃO
	Exportação	SIM	NÃO	NÃO

**Figura 11 - Rotas para servir um mercado externo**  
**Fonte: Dunning (1977)**

Vantagens de propriedade (O) foram originalmente concebidas como aquelas que derivam de "posse exclusiva ou privilegiada de acesso a ativos", são os recursos e capacitações da empresa. Como exemplo, temos: sistema de gestão, modelo de gestão, inovações em produtos e processos, gestão dos processos, competências organizacionais, organização do trabalho (DUNNING, 1979).

As vantagens de localização (L) podem ser entendidas como: existência de recursos naturais no mercado, preço dos insumos, custo da mão de obra, qualidade da mão de obra disponível, barreiras aduaneiras, impostos. Aqui também entram questões relacionadas ao conceito de distância psíquica, como: língua, educação, práticas de negócios, cultura (DUNNING, 1979).

As vantagens de internalização (I) leva em consideração: Incerteza do comprador (sobre a natureza e valor dos insumos, por exemplo, tecnologia). Quando o mercado não permite discriminação de preços. Necessidade de vendedor para proteger a qualidade de produtos intermediários ou finais, para compensar a ausência de mercados futuros, para evitar ou explorar a intervenção do governo (quotas, tarifas, controles de preços, diferenças de impostos, etc) (DUNNING, 1979).

O paradigma eclético de Dunning foi revisado seis vezes após sua primeira versão em 1977. Em Dunning (1979) o autor buscou consolidar o OLI framework, através da inclusão de variáveis para cada uma dessas categorias de vantagens.

Já em Dunning (1981) o autor estava preocupado em entender o nível de agregação do das variáveis explicativas. Nesse artigo o autor discute que o conjunto de vantagens do OLI podem tanto pertencer ao nível da firma, da indústria ou do país.

Em Dunning (1988) o autor adotou uma perspectiva interdisciplinar para o OLI-framework, ele incorporou variáveis de outros campos de estudo, como: finanças, leis, políticas, ciências regionais, marketing, gestão.

Já em Dunning (1993) o autor deu atenção às variáveis que emergem da discussão de estratégia de negócios. Essa revisão foi baseada nos textos de Porter (1985) e Porter (1990), que discutem variáveis que conformam a atuação de uma empresa em uma indústria (cinco forças) e em um ambiente nacional (diamante). Essas foram incluídas como variáveis de localização.

Em sua revisão de 1995, Dunning (1995) buscou alinhar o seu modelo as novas regras do capitalismo global. O autor argumentava que o mundo entrara em uma era do “*Alliance Capitalism*”, em que a tecnologia da informação servia como *driver* para o estreitamento das relações. Então, questões como a atuação em redes deveriam ser incorporadas ao modelo OLI.

Por fim, em sua última revisão em 2006, Dunning (2006) estava preocupado com a emergência de empresas de países em desenvolvimento, que possuíam forte apoio de suas instituições nacionais para internacionalizarem. Ele incluiu no modelo várias relativas às instituições formais (legislações, regulamentações, o papel das instituições) e informais (código de conduta, cultura de negócios, normas sociais, relações baseadas em confiança), mecanismos de *enforcement/empowerment* formais (penalidades, sanções por não cumprimento de contratos, ou da legislação trabalhista) e informais (persuasão moral). E por fim, disfunções institucionais, como práticas desonestas, corrupção, falta de transparência das instituições.

Todas essas revisões, assim como seu conjunto de variáveis, podem ser encontradas no Apêndice 2.

### 3.4.2. Modelos explicativos da internacionalização das empresas chinesas

Mathews (2002) comenta que Dunning ao longo do tempo tentou adaptar o seu modelo para novos contextos internacionais, como: o caso de novas fusões e aquisições, o surgimento de parcerias internacionais, e até mesmo as empresas emergentes de países em desenvolvimento.

No entanto, o autor considera que o modelo proposto por Dunning é falho para explicar o movimento das empresas emergentes, principalmente das chinesas. Isso ocorre, pois, o *OLI-framework* considera, por definição, que a empresa possui uma vantagem competitiva que será explorada no mercado externo – seja ela de propriedade (O), localização (L) ou internalização (I). E esse não é o caso das empresas emergentes que, mesmo não possuidoras de recursos, decidem pela internacionalização como uma forma de superar as suas desvantagens competitivas.

Como já mencionado, a partir de Dunning (1993), a busca por ativos estratégicos é considerada como uma motivação para o investimento no exterior. No entanto, não existe um rebatimento no modelo OLI para essa motivação.

Isso abre espaço para o argumento de Mathews (2002) que também é compartilhado por uma série de autores, como Child e Rodrigues (2005), Bonaglia, Goldstein e Mathews (2007), Li (2007), Yaprak e Karademir (2010), Cardoza e Fornes (2009), Voss (2011).

A partir dessa constatação, alguns modelos explicativos foram desenvolvidos com o intuito de explicar o movimento de internacionalização de empresas de países emergentes, principalmente, chinesas.

Yang, Jiang, Kang(2009) desenvolveram um modelo que integrava a visão baseada em recursos, visão da indústria e visão institucional da estratégia. Os autores argumentaram que para entender o processo de internacionalização das empresas chinesas faz-se necessário o estudo dessas três vertentes teóricas. No entanto, os

autores não apresentaram o modelo com o conjunto de variáveis que poderiam ser utilizadas para explicar esse fenômeno. O que torna seu uso não aplicável a casos.

O mesmo ocorre com o modelo de Sun, Peng e Yan (2010). Os autores buscaram entender quais eram os determinantes das fusões e aquisições das empresas chinesas e indianas. Como resultado, chegaram a um conjunto de características das fusões e aquisições das empresas que denominaram de modelo explicativo.

Frente esse cenário, essa dissertação destaca dois modelos explicativos, que estão presentes nos textos de Mathews (2002) e Voss (2011), anteriormente mencionados, e que serão aqui analisados.

### **O Modelo LLL**

Mathews (2002) começa seu artigo discutindo que uma empresa emergente, como a chinesa, é um objeto de estudo diferente das empresas americanas e suecas que serviram como base para a formação do modelo de Dunning. Mathews (2002) classificou as empresas de países emergentes como “*Latecomers*” (LCF) e buscou defini-las como:

- Entrada da indústria: A LCF é um entrante atrasado para uma indústria, não por escolha, mas por necessidade histórica;
- Recursos: A LCF possui inicialmente poucos recursos, por exemplo, falta de tecnologia e acesso a mercados;
- Intenção estratégica: A LCF é focada em *catch-up* como seu principal objetivo;
- Posição competitiva: A LCF tem algumas vantagens competitivas iniciais, tais como baixo custo, que pode utilizar para alavancar uma posição na indústria de escolha.

O autor propôs um modelo, denominado LLL (*Linkage, Leverage, Learning*) que serviria como base para explicar a internacionalização dessas empresas:

*Linkage* diz respeito às vantagens que as empresas podem conseguir em um mundo globalizado, como acesso a recursos que elas não conseguiram no seu lugar de

origem. O autor cita o exemplo de empresas chinesas que realizaram parcerias com empresas taiwanesas para obter tecnologia.

*Leverage* está relacionado a parcerias que as empresas chinesas realizaram com empresas multinacionais para melhorar o nível e o rendimento dos recursos que foram adquiridos através do *Linkage*.

*Learning* consiste no aprendizado organizacional através da repetição de diversas relações de *Linkage* e de *Leverage*. As empresas aprendem a desenvolver novos produtos e serviços mais rapidamente depois de ter adquirido conhecimento nas relações para aquisição de recursos (*Linkage*) e melhoria do nível desses recursos (*Leverage*).

O autor ainda afirma as LCF utilizam um conjunto de critérios para escolher seus recursos de fonte externa, que são:

- Recursos menos raros;
- Mais imitáveis, ou seja, mais facilmente imitado (por meio de engenharia reversa, por exemplo);
- Mais transferíveis, ou seja, mais facilmente transferido como conhecimento técnico explícito (disponível através de consultores) ou no mercado aberto, na forma de equipamentos especializados.

Esses critérios fornecem um quadro para a caracterização da estratégia da LCF de acordo com o modelo LLL. A LCF possui como meta alavancar os recursos que são os menos raros, mais imitáveis e transferíveis.

Mathews (2006) buscou comparar o seu modelo explicativo com o desenvolvido por Dunning, e chegou ao seguinte quadro:

**Tabela 9 - Comparação entre o Modelo OLI e LLL**

Comparação entre o OLI framework e o LLL		
Critério	OLI	LLL
Utilização dos recursos	Recursos próprios	Recursos acessados através do <i>linkage</i> com firmas estrangeiras
Escopo Geográfico	Localização estabelecida como parte da integração vertical da empresa	Localização aproveitado como parte da rede internacional
Comprar ou fazer?	Viés para operações internalizadas através das fronteiras nacionais	Viés para operações criadas através de ligações externas
Aprendizado	Não faz parte do <i>framework</i>	Aprendizado obtido através da repetição de <i>linkages</i> e <i>leverages</i>
Processo de Internacionalização	Não faz parte do <i>framework</i>	Processo incremental através de <i>linkages</i>
Organização	Não faz parte do <i>framework</i>	Busca a integração global como uma vantagem
Driving Paradigm	Economia dos Custos de transação	Captura das vantagens do <i>latecomer</i>
Time frame	Comparações estáticas entre dois momentos do tempo	Processo cumulativo de desenvolvimento

Fonte: Mathews(2006)

O autor não comenta esse quadro em seu artigo, o que deixa muitas dúvidas, mas aproveitando essa comparação, seria possível elaborar uma resposta para cada um desses critérios.

Com relação ao primeiro critério “utilização de recursos”, Mathews (2006) parece estar equivocado quanto à utilização de recursos próprios da empresa no modelo de Dunning. Tanto que, Dunning (2006) escreveu uma resposta seu artigo de Mathews, comentando que já havia incorporado questões como a busca por ativos estratégicos em seu modelo.

O mesmo ocorre para o ponto de “escopo geográfico”. Dunning (1993) discute o capitalismo de aliança, ressaltando a importância da formação de redes e alianças estratégicas. Como pode ser visto no Anexo 2, existem variáveis no OLI framework que possuem essas características.

No critério “Comprar ou Fazer” não fica claro o que Mathews pretende discutir. Esse ponto foi incluído na primeira versão do OLI *framework*, e é muito

difícil entender se existe ou não um viés para a internalização. O que Dunning apresenta é um conjunto de variáveis que serviriam como base para a empresa decidir se vale mais a pena “Comprar ou Fazer”.

Já os critérios de “Aprendizado”, “Processo de Internacionalização” e “Organização”, realmente não são contemplados no OLI. E também não é claro se deveriam ser, dado que o propósito do modelo OLI é apresentar um conjunto de variáveis para explicar o porquê uma empresa decidiu operar em um mercado estrangeiro.

Com relação ao “*Driving Paradigm*”, Dunning (1977) deixa claro que o OLI framework ou, como também chamado, o Paradigma Eclético consistia na complementaridade de três abordagens teóricas: a economia dos custos de transação, teoria de localização e a teoria organizacional e da firma. O nome eclético foi, justamente, colocado em função dessas três vertentes distintas.

Por fim, o critério “*Time frame*”, consiste em uma das maiores críticas ao modelo de Dunning. O OLI *framework* é um modelo estático (VOSS, 2011). No entanto, Dunning, em 1981, escreveu o artigo: “*Explaining the international direct investment position of countries: Towards a dynamic or developmental approach*”. Neste, o autor busca explicar que a configuração das variáveis OLI em um determinado tempo T+1 é função das variáveis no tempo T. Dessa forma, a comparação dinâmica ocorre através da evolução, em dois momentos do tempo, do contexto político, econômico e social que influenciam as variáveis OLI. Ainda existem muitos pontos opacos sobre essa abordagem. É possível que essas críticas ao modelo OLI compartilhem dessa opinião, dado que, diversos textos (MATHEWS, 2002, 2006; VOSS 2011; BUCKLEY *et al* 2010), posteriores a 1981, continuam a criticar a falta de dinamicidade do modelo.

Lau, Ngo e Yiu (2010) consideram que o modelo LLL e OLI seriam modelos complementares, dado que o modelo LLL chama a atenção para a questão da busca e melhoria de recursos pelos “*Latecomers*”, ponto que já foi considerado por Dunning (1993).

No entanto, pelo que observamos através da comparação, percebemos que é difícil traçar um paralelo entre os modelos. O modelo LLL fornece uma descrição do que seria um processo, ou as principais etapas de desenvolvimento internacional, de uma empresa emergente. Por outro lado, o modelo OLI busca apresentar um conjunto de variáveis que ajudariam a entender o porquê uma determinada firma decidiu investir em um mercado externo. Dessa forma, é mais viável, utilizarmos o modelo OLI para o estudo de caso da internacionalização de uma empresa chinesa.

Posto esse argumento, seria viável uma comparação entre o modelo LLL e o modelo Uppsala de *processo* de internacionalização. Através dessa comparação, chegaríamos à conclusão de que o modelo LLL representa um processo acelerado de internacionalização. Neste, as empresas, com o objetivo de superar suas desvantagens competitivas, optam por arcar com os riscos do não conhecimento de mercados e aceleram o seu comprometimento em recursos.

## **Regime de Investimento Estrangeiro Chinês**

Voss (2011) têm como objetivo apresentar os determinantes do investimento chinês no mundo. Para tanto, o autor formulou um modelo explicativo específico para o IED chinês.

Este tem como objetivo explicar os padrões de investimento e de comportamento internacional das empresas chinesas. O modelo tem suas raízes nas teorias de negócios internacionais e possui especial ênfase na teoria institucional econômica.

Para Voss (2011) a literatura existente sobre IED geralmente reconhece as "mãos visíveis" de instituições de países emergentes, uma vez que são consideradas como restrições para os investidores estrangeiros. As mesmas instituições formais também desempenham um papel quando as empresas de seu país decidem internacionalizar.

Dependendo da configuração e da intenção das instituições, eles podem servir como uma fonte de vantagem competitiva ou retardar a internacionalização das empresas nacionais. Voss (2011) argumenta que o ambiente institucional nos níveis nacionais e subnacionais da China consistem em um fator importante no desenvolvimento do IED chinês.

Além desses elementos formais, o IED chinês também contém elementos informais. Um fator informal, como o *guanxi*, fornece acesso a uma rede de negócios internacionais. Essa rede de negócios pode ser entre:

- (i) uma empresa da China continental e uma empresa chinesa no exterior;
- (ii) uma empresa nacional e os seus parceiros comerciais estrangeiros;
- (iii) ou facilitadores de negócios internacionais, como agências de promoção de investimento.

Embora as empresas chinesas sejam influenciadas pelos elementos acima discutidos é evidente que esses, por si só, não são suficientes para explicar o IED chinês.

Dessa forma, abstraindo o lado institucional deve-se também levar em consideração as teorias já estabelecidas sobre negócios internacionais. Como as motivações de investimento no exterior (*resource-seeking; market-seeking; efficiency-seeking; strategic-asset-seeking*) e os fatores de distância psíquica (riscos do país destino, regime político, ambiente de negócios, cultura).

Assim, um modelo combinado trazendo elementos institucionais e tradicionais pode se adequar melhor as características necessárias para entender o IED chinês.

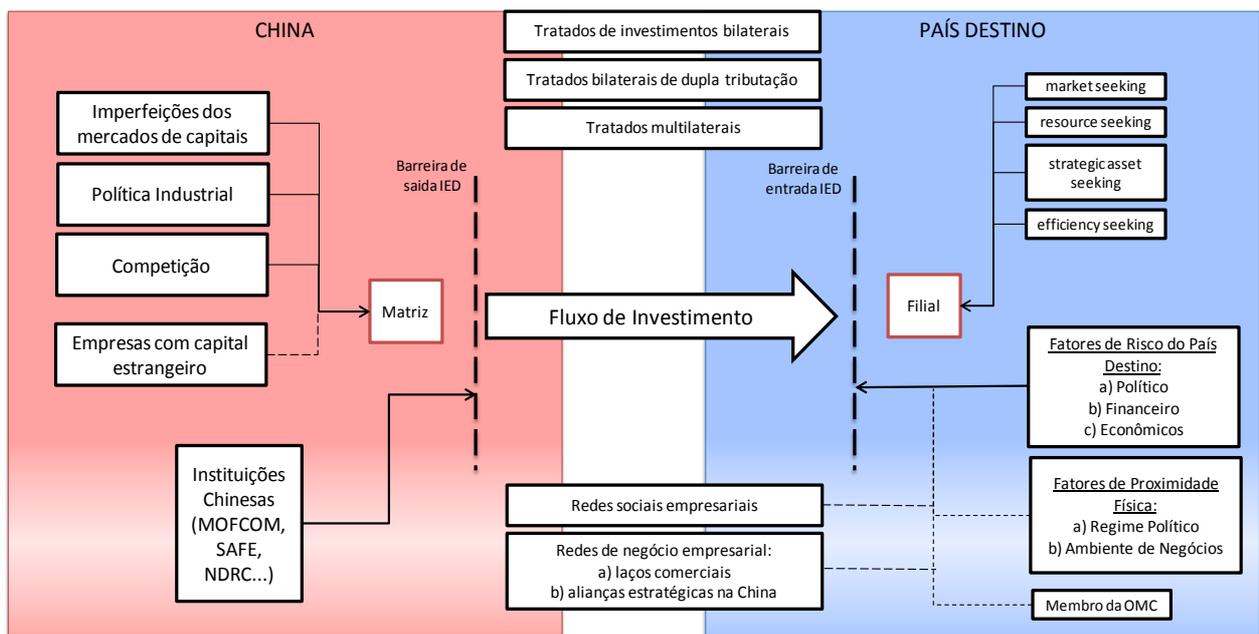


Figura 12 - Modelo Explicativo Regime de IED da China  
Fonte: Voss(2011)

O modelo apresentado por Voss (2011) pode ser considerado como a principal contribuição da literatura para essa dissertação. Este foi especificamente formulado para o caso das empresas chinesas, levando em consideração questões institucionais características do ambiente chinês.

### 3.4.3. Síntese sobre os modelos explicativos para a internacionalização das empresas chinesas

Dentre os modelos explicativos sobre a internacionalização, percebemos que o modelo formulado por Voss (2011), por utilizar de variáveis distintas sobre a China e contexto que as empresas chinesas investem, seria o ideal para utilizarmos como base para os estudos das empresas no Brasil.

No entanto, as variáveis apresentadas pelo modelo são externas a firma. Este não consegue captar as vantagens de propriedade da empresa. Questões como a existência de uma vantagem que será explorada no mercado externo, ou ainda a busca por recursos externos para superar as desvantagens das empresas, não são contemplados pelo modelo.

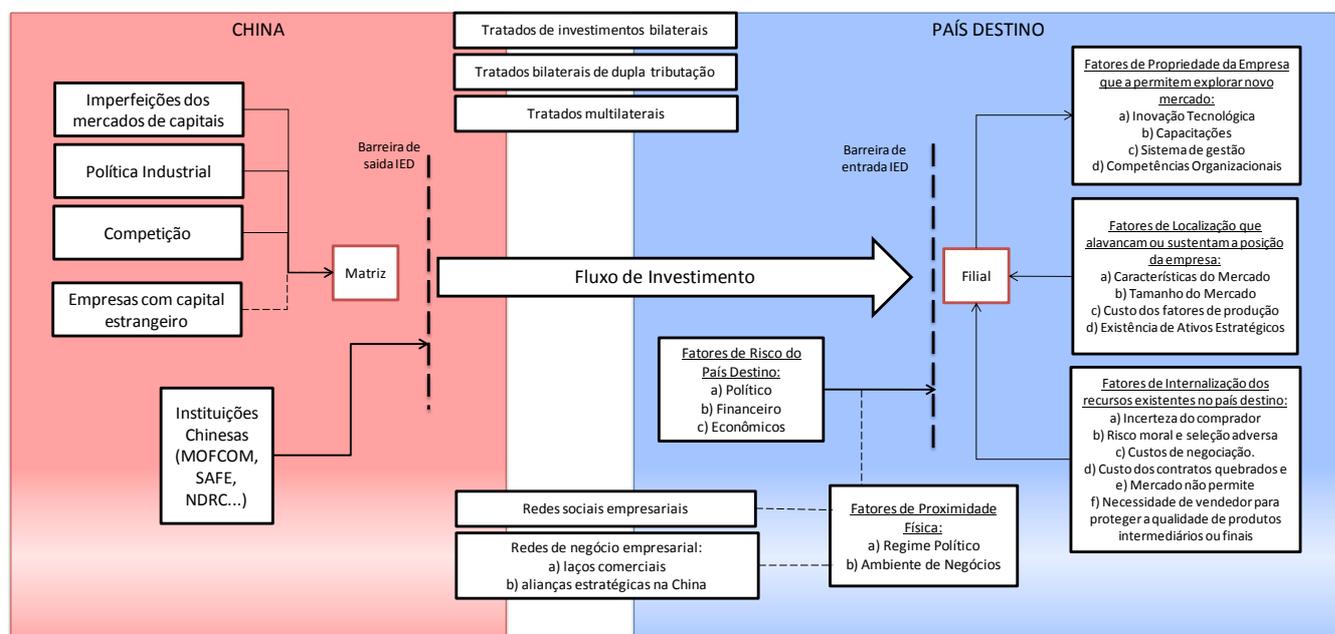
O modelo de Voss (2011) também não leva em consideração fatores de localização, como características da demanda, existência de recursos ou ainda custos e qualidade da mão de obra no país destino.

Todos esses pontos que faltam ao modelo de Voss (2011) são contemplados pelo modelo OLI. Isso significa dizer que existe uma possível complementaridade entre os dois.

É interessante usarmos o OLI *framework* em conjunto com o modelo de Voss (2011). Pois o modelo OLI possui um conjunto de variáveis genéricas que visam explicar a internacionalização das empresas. No entanto, esse modelo é falho em considerar as variáveis institucionais relevantes no caso da China, e Voss (2011) supre, exatamente, essa necessidade.

Como síntese, é interessante adicionar ao modelo de Voss (2011), variáveis de localização no país destino, assim como as variáveis de internalização. Também é prudente considerar as variáveis de propriedade existentes na empresa.

Este novo modelo serve como base para o estudo das empresas chinesas, pois ele se propõe a levantar as variáveis explicativas para a descrição da decisão de ingresso da empresa no Brasil. E se refere não somente a fatores endógenos chineses, como aos fatores que atraem a empresa para um determinado país destino.



**Figura 13 - Modelo Explicativo Global para a Internacionalização das Empresas Chinesas**  
 Fonte: Autor baseado em Voss (2011) e Dunning (1977)

Como podemos perceber o modelo possui um conjunto extenso de variáveis para a sua utilização. Frente à restrição de informações, principalmente sobre as variáveis endógenas chinesas, discutiremos mais a frente, uma possível redução do modelo para o uso nesta dissertação.

## 4. Estrutura do Estudo das Empresas Chinesas que Investiram no Brasil

Esse capítulo possui como objetivo apresentar o método de trabalho que será utilizado como base para o estudo dos projetos de investimento das empresas chinesas no Brasil. Também serão detalhadas as fontes de dados que serão utilizadas para as análises. É um capítulo que visa interligar o modelo conceitual proposto aos dados utilizados para análise, apresentando ao leitor como os investimentos e internacionalização das empresas serão estudados.

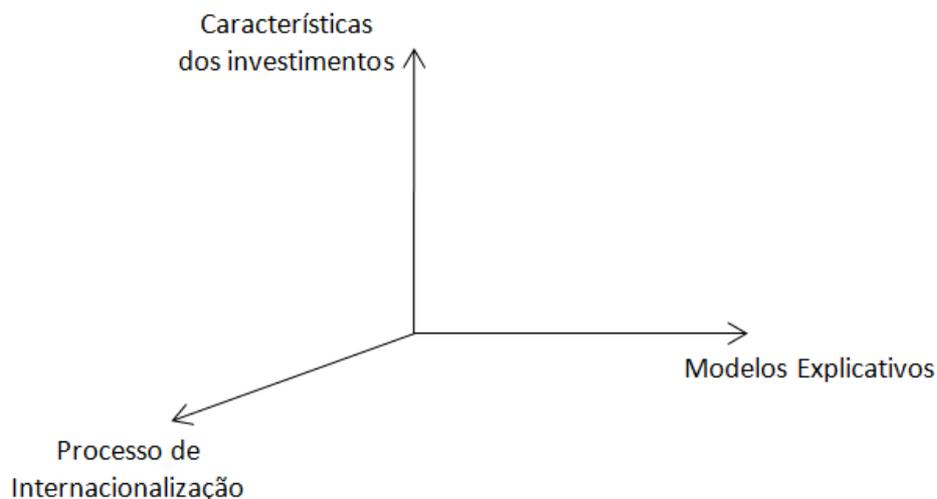
### 4.1. Método de Trabalho

O método de trabalho utilizado para o estudo dos investimentos realizados pelas empresas será dividido em duas partes. Primeiramente, será analisado o conjunto dos projetos de investimento anunciados de 1999–2011, buscando identificar se há algum padrão no ingresso dos investimentos chineses no Brasil, questão que guia esta pesquisa. Segundo, serão selecionadas algumas empresas para um estudo mais detalhado da sua entrada no Brasil.

Para tanto, faz-se necessária a apresentação do protocolo de análise e a discussão sobre as fontes de informação utilizadas para responder ao protocolo.

#### Sistemática de análise das empresas e seus investimentos

O protocolo de análise deriva diretamente do modelo conceitual apresentado no capítulo três. Vimos que existem três vertentes teóricas de discussão sobre a internacionalização das empresas. A ideia é utilizar dessas vertentes para ofertar uma análise descritivo-explicativa das empresas chinesas e seus investimentos no Brasil.



**Figura 14 - Modelo Conceitual para o Estudo das Empresas Chinesas no Brasil**  
**Fonte: Autor**

O eixo de características será utilizado para estudar o conjunto de investimentos realizados pelas empresas no Brasil nos últimos anos, com o objetivo de entender se existe um padrão entre os investimentos. Todos os projetos de investimentos anunciados pelas empresas chinesas de 1999 a 2011 serão classificados de acordo com características como: Objetivo, Modo de Ingresso, Propriedade da Empresa, Localização do Investimento, Tipo de Operação. Essas análises serão retratadas no capítulo 5 da dissertação.

Esse eixo também servirá como base para a seleção dos casos, pois através das características dos investimentos, poderemos escolher com mais acurácia quais seriam os casos a serem detalhados.



No entanto, por não possuir acesso a todas as informações referentes ao contexto China, faz-se necessária a redução das variáveis a serem utilizadas para o estudo das empresas no Brasil. Na parte do modelo relacionada à China, buscaremos informações sobre o perfil da empresa, sua estrutura de propriedade e relação com as instituições nacionais. Assim como vamos descrever os marcos da trajetória de seu crescimento, e os principais pontos sobre o seu posicionamento no mercado chinês. Não foi possível obter muitas informações sobre imperfeições do mercado; tratados bilaterais que apoiam a internacionalização; e redes sociais de empresários e sua influência no egresso de capital.

Já para o Brasil, o modelo se mantém. Neste caso, buscaremos identificar, através das entrevistas, os fatores que explicariam o ingresso da empresa chinesa aqui e discutiremos o que essa empresa teria como estratégia para o país.

A seguir uma versão derivada do modelo conceitual, que servirá como base para o protocolo de análise das empresas:

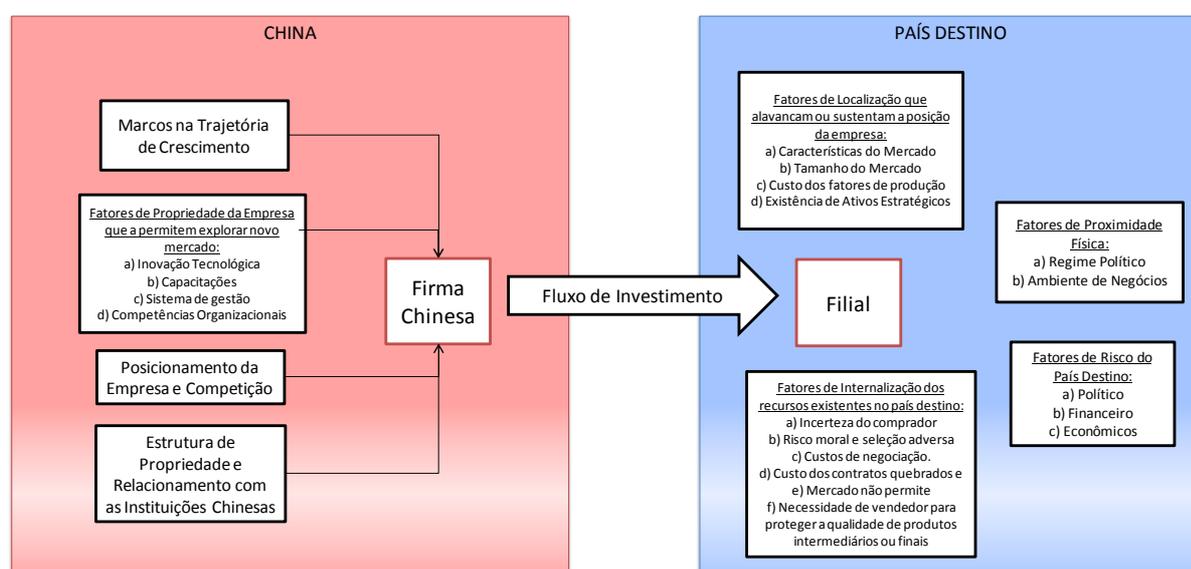


Figura 17 - Modelo Conceitual Reduzido para aplicação aos casos  
Fonte: Autor

Assim, a análise das empresas seguirá o seguinte protocolo:

1. Perfil da Empresa
  - a. Estrutura de propriedade da empresa – relação com instituições nacionais
  - b. Principais marcos da trajetória de crescimento da empresa na China
  - c. Principais pontos sobre o posicionamento da empresa no mercado chinês
2. Trajetória de Internacionalização da Empresa
  - a. Em quais mercados essa empresa já se internacionalizou
  - b. O que ela buscou nesses mercados
3. Modelo Explicativo Aplicado à Empresa para o Caso do Brasil
  - a. Descrição do projeto de investimento da empresa no Brasil
  - b. O que explicaria a entrada dessa empresa no país:
    - i. Fatores de propriedade da empresa
    - ii. Fatores relacionados à localização do destino
    - iii. Fatores institucionais de incentivo à vinda dessa empresa para o Brasil
    - iv. Fatores de internalização dos recursos no mercado brasileiro
  - c. Discussão sobre o que podemos esperar como estratégia da empresa para o Brasil

O estudo das empresas será contemplado no capítulo 6 da dissertação, e após a análise de cada empresa, discutiremos se é possível realizar uma comparação entre os casos, assim como o que dentre os casos somados ao estudo do contexto geral podemos inferir sobre o perfil de ingresso das empresas chinesas no Brasil. Tudo isso será feito levando em consideração que não é possível generalizar através do estudo de somente duas empresas. Contudo, é proveitoso utilizarmos das informações colhidas para discutir um ponto mais abrangente, como é o ingresso das empresas chinesas no Brasil.

## 4.2. Fontes de Dados para o Estudo

Partindo da ideia de se estudar primeiramente o conjunto dos investimentos para depois entrar nos detalhes no ingresso das empresas, apresentaremos também as fontes de informação para cada um desses estudos.

### 4.2.1. Fontes de dados para o estudo das características dos projetos de investimento

Antes de entrarmos na descrição das fontes de dados, vale lembrar, como abordado no capítulo 2 e explicado no Anexo 1, que as fontes primárias de informação – Banco Central e o Ministério do Comércio da China (MOFCOM) – não servem como fontes para o estudo. Dessa forma, faz-se necessária a busca por outras fontes de dados.

A primeira fonte utilizada como recurso para contornar a falta de dados são as agências de governo que têm como função lidar com investimentos. Para o caso do Brasil, existe a Rede Nacional de Investimentos (RENAI). No entanto, o órgão não realiza a análise sistemática dos dados relacionados à China.

Outra fonte que poderia ser utilizada são os órgãos de governo que lidam com a China, como é o caso da Embaixada do Brasil na China. Até o início de 2011, a Embaixada não possuía uma lista dos investimentos chineses no Brasil. Essa lista começou a ser formada em parceria com o Conselho Empresarial Brasil-China (CEBC), que apoia a Embaixada no levantamento. Já a Embaixada Chinesa no Brasil também informou que não possui dados sobre os projetos.

Por outro lado, agências que não fazem parte do governo poderiam servir como fonte para obtermos os dados dos projetos. Uma delas é o Conselho Empresarial Brasil-China (CEBC), que já lançou uma pesquisa sobre o assunto. Também podemos contar com os bancos que, regularmente, monitoram a entrada de investimentos no Brasil. Por exemplo, o Banco Bradesco possui um levantamento sobre os investimentos que, gentilmente, foi cedido para esta dissertação. Por fim, resta ainda

considerar as agências de notícias que divulgam os anúncios de investimentos das empresas, e que também servirão como base para captarmos os dados.

Apresentadas as fontes, é preciso mostrar como cada uma delas será utilizada para o estudo das características do conjunto de investimentos chineses no Brasil, de 1999 a 2011.

A pesquisa lançada pelo CEBC em 2011 possui todos os dados referentes a 2010 e parte de 2011. Para completar os dados de 2011, será utilizado o texto de Soares (2011), também publicado pelo CEBC, que apresenta todos os projetos desse ano.

Falta ainda uma reconstrução histórica dos investimentos de 1999 a 2009. Para esse período, contaremos com o levantamento feito pelo Bradesco, que registra os projetos de 2006 a 2009. E por fim, no período anterior a 2009, foram feitas buscas nas principais agências de notícias brasileiras e internacionais, para verificar se houve algum anúncio de investimento entre 1999 e 2005.

Como resultado do levantamento, cruzando todas as fontes, chegamos a um número de 60 projetos de investimentos chineses no Brasil, no período de 1999 a 2011. Esta será a base de dados utilizada para a análise das características dos investimentos e investigação de um possível padrão de ingresso.

#### 4.2.2. Fontes de informação para o estudo das empresas chinesas investidoras no Brasil

Para o estudo mais aprofundado das empresas no Brasil, que será apresentado no capítulo 6, serão utilizadas três fontes de informação: noticiário sobre a empresa em canais de imprensa; artigos e livros que abordam a empresa como caso; e entrevistas com executivos da empresa.

As duas primeiras fontes de informação são necessárias para traçarmos um perfil de trajetória de internacionalização da empresa, assim como entendermos sobre o perfil de internacionalização para outros mercados. Serão abordados fatores explicativos como as vantagens de propriedade das empresas e seu background/relacionamento com instituições chinesas.

Já as entrevistas servirão como base para entender com detalhes o ingresso e atuação da empresa no Brasil. Será formulado um roteiro de entrevista para cada empresa, levando em consideração os fatores apresentados pelo protocolo de análise.

## 5. Características dos Investimentos Chineses no Brasil de 1999 a 2011

Este capítulo tem como objetivo apresentar a análise das características dos investimentos chineses no Brasil, que foram anunciados de 1999 a 2011. Como relatado, através de diversas fontes, identificamos 60 projetos de investimento, anunciados por 45 diferentes empresas chinesas. Todos foram categorizados de acordo com o modelo conceitual, listando características como:

- Valor do Projeto
  - (US\$ milhões);
- Determinante do Ingresso
  - (*Market seeking/Resource seeking/Strategic asset seeking/Efficiency seeking*);
- Modo de Entrada
  - (*Greenfield/Fusão e Aquisição/Joint Venture*)
- Setor de Atuação;
  - (Energia, Mineração, Automotivo, Siderúrgico etc.)
- Estrutura de Propriedade da Empresa Chinesa;
  - (*SOE - State Owned Enterprise/ Central SOE – Central State Owned Enterprise / Privada*)

De posse das características de todos os projetos, buscaremos verificar se existe um padrão no ingresso dos investimentos chineses no Brasil. A lista com todos os projetos e suas características encontra-se no Apêndice 3.

É necessário alertar que as análises serão focadas nos projetos de investimento e não, necessariamente, no valor anunciado em cada projeto. Isso será feito porque existe uma discrepância em projetos voltados para recursos naturais em comparação com projetos de manufaturas. O volume de dinheiro necessário para a construção de uma mina ou para adquirir uma empresa produtora de determinado recurso natural, é, pelo menos, uma ordem de grandeza superior ao capital investido para a instalação de uma fábrica no Brasil. Então, para não distorcermos as análises, elas serão feitas com

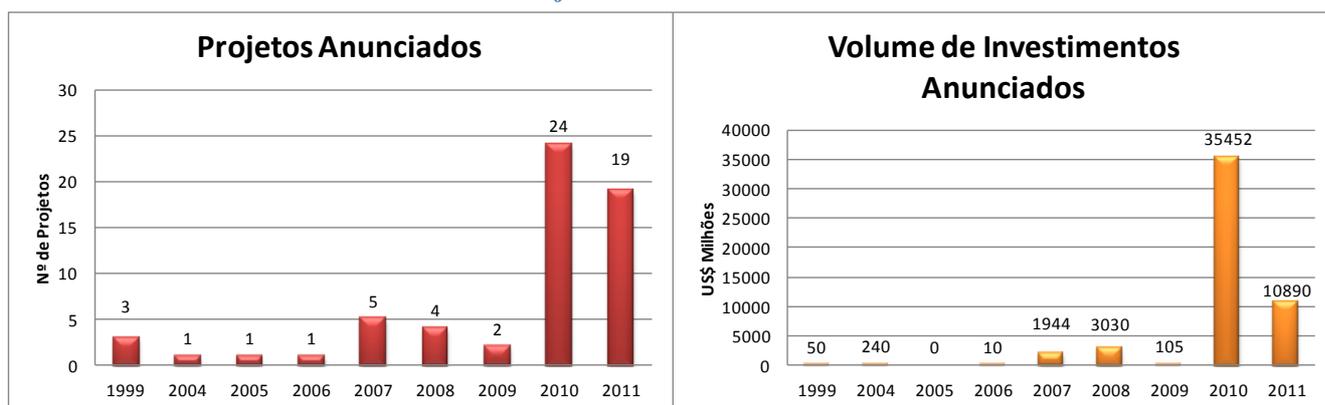
base no número de projetos anunciados e não no valor que cada projeto possui. O valor será utilizado, caso necessário, para apoiar e aprimorar a análise.

## 5.1. Três Diferentes Períodos de Ingresso do Capital Chinês no Brasil

Antes de entrarmos nas características dos investimentos, vale destacar que existem três diferentes períodos de ingresso do capital chinês no Brasil. O primeiro consiste entre 1999 e 2009, o segundo é o ano de 2010, e o terceiro é o ano de 2011.

O argumento que concentra 1999-2009 em um mesmo período está baseado na discrepância no número de projetos e no volume de investimentos que 1999-2009 recebeu em comparação com 2010-2011. Como pode ser visto pelo Gráfico 4, existe uma dispersão no ingresso de projetos e de volume de capital chinês ao longo de 1999-2009:

Gráfico 4 - Projetos de Investimentos Chineses no Brasil



Fonte: Castro *et al* (2011), Soares (2011), Bradesco, Imprensa      Elaboração: Autor

No período de 1999 a 2009, foram anunciados 17 projetos de investimentos relativos a US\$ 5,37 bilhões, enquanto somente em 2010 foram anunciados 24 projetos referentes a US\$ 35,45 bilhões, mais do que sete vezes o valor acumulado da década anterior.

O Gráfico 4 sustenta com números o argumento de Castro *et al* (2011):

*“No período anterior a 2005, os investimentos chineses no Brasil não possuíam vulto significativo, consistindo em pequenos investimentos orientados pelo*

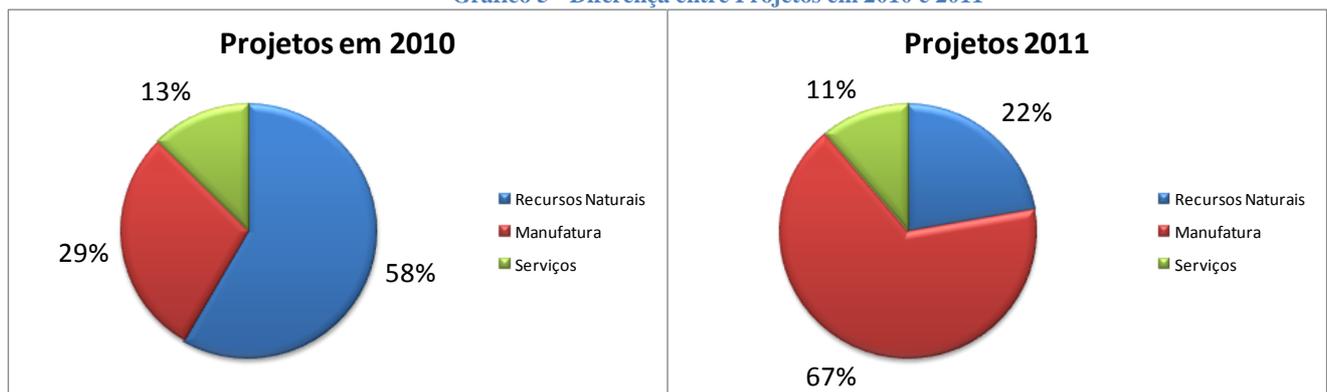
*planejamento estratégico pontual das empresas chinesas. O Brasil representava, ainda, uma fronteira a ser alcançada pelos interesses daquela economia” (Castro et al, 2011:20).*

Mais precisamente, a barreira ao ingresso dos investimentos chineses se manteve até o início de 2010, quando foi verificado um salto no volume de anúncios de investimentos no Brasil.

Ainda devemos argumentar sobre porque considerar 2010 um período diferente de 2011, já que, assim como em 2010, no ano de 2011 foi mantida uma alta taxa de ingresso de empresas chinesas, representadas por 18 projetos anunciados, e o volume de investimentos também atingiu um elevado patamar – US\$ 10,89 bilhões.

A razão que diferencia o ano de 2011 é a orientação dos investimentos. Como pode ser visto pelo Gráfico 5, os investimentos chineses anunciados em 2011 possuem características distintas dos anunciados no ano anterior. Dentre os 19 projetos, apenas três estão relacionados a setores como agronegócio, petróleo & gás e mineração, responsáveis por 60% dos projetos divulgados em 2010. Então, se considerarmos o ano de 2010 e o de 2011 como um mesmo período, estaremos deixando de observar significativas diferenças de interesse do capital chinês no país.

Gráfico 5 - Diferença entre Projetos em 2010 e 2011



Fonte: Castro et al (2011), Soares (2011)

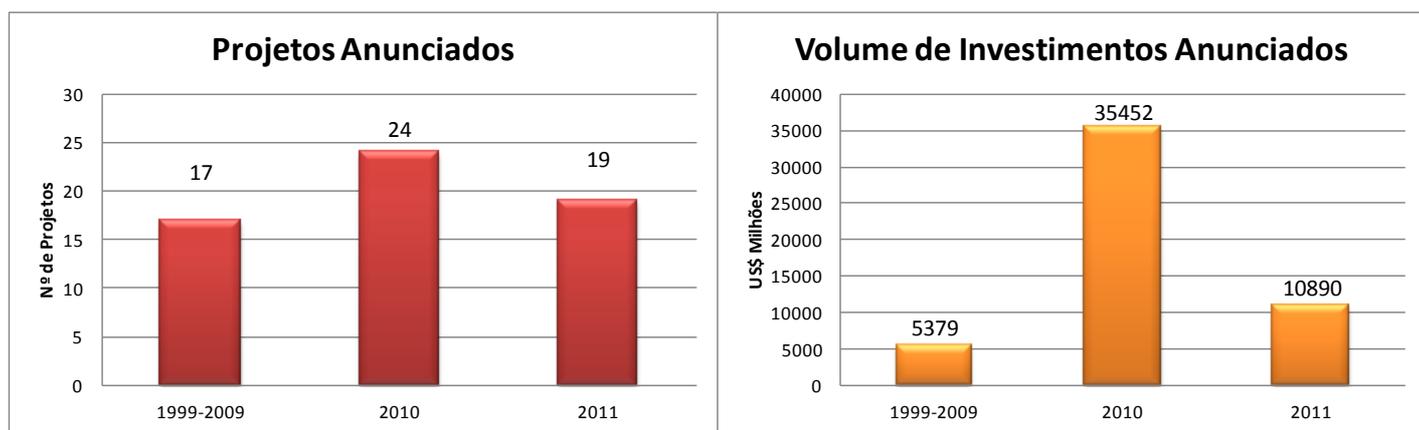
Elaboração: Autor

Como síntese, a descrição das características dos investimentos chineses no Brasil será feita de acordo com três períodos: 1999-2009, 2010 e 2011. Como pode

ser observador no Gráfico 6, analisaremos os 17 projetos anunciados entre 1999-2009; os 24 projetos referentes a 2010, e os 19 projetos relativos a 2011.

Por fim, é necessário alertar que o recorte feito para esses três períodos de análise tem como base os dados que temos até o momento. A maneira como esses dados serão analisados e caracterizados no futuro, a partir do ingresso de novos investimentos em 2012, poderá mudar.

Gráfico 6 - Investimentos Chineses em três períodos



Fonte: Castro *et al* (2011), Soares (2011), Bradesco, Imprensa

Elaboração: Autor

## 5.2. Características dos Investimentos Chineses no Brasil entre 1999 e 2009

Como já comentado, os investimentos chineses no período de 1999 a 2009 possuem um perfil de entrada irregular, com poucas aplicações, ao longo desses dez anos. Em 1999, foi registrado o ingresso de três projetos de investimento, dois deles voltados para manufatura de eletroeletrônicos, representados pelas empresas: Gree (produtora de ar condicionado) e SVA (produtora de televisões e rádios), e telecomunicações, com a entrada da Huawei – maior empresa fornecedora de equipamentos de Telecom da China.

No período de 2000 a 2003, existe um hiato no anúncio de investimentos, que é interrompido pelo ingresso da Sinopec, em 2004. A Sinopec foi a primeira empresa estatal chinesa, controlada pelo governo central, a ingressar no Brasil. A motivação da

sua entrada está relacionada a um acordo entre governos, que pode ser percebido nas palavras do presidente da empresa chinesa:

*“A SINOPEC começou a atuar no Brasil em 2004, quando os governos brasileiro e chinês buscavam alianças estratégicas. O Gasoduto GASENE tornou-se um dos maiores empreendimentos de cooperação entre os dois países”* (Zuo, Y, 2008).

O projeto do GASENE, construção de um gasoduto entre o Rio de Janeiro e o Espírito Santo para a Petrobras, obteve participação dos Ministérios das Minas e Energias de ambos os países, assim como do BNDES e do Banco de Importação e Exportação da China (SINOPEC, 2008).

Em 2005 e 2006, tivemos apenas o anúncio de um investimento em cada ano, representado, respectivamente, pela entrada da Lenovo e da Midea. A Lenovo é a maior produtora de computadores da China, e a Midea é outra grande empresa que fabrica ar condicionado.

Entre 2007 e 2008, percebemos os primeiros anúncios de investimentos chineses com determinante para a busca de recursos naturais. Em 2007, a China Minmetals Corp anunciou uma *joint venture* com a Cosipar para a construção de um complexo siderúrgico e porto no Pará. E a Sateri, empresa privada, com sede em Hong Kong, comprou a Bahia Pulp, por US\$ 425 milhões, até então, o maior volume de investimento chinês comprometido em um projeto. A Sateri tinha como objetivo a produzir um tipo especial de celulose solúvel. Até hoje, a empresa mantém o controle da Bahia Pulp e possui operações no Brasil. Já em 2008, tivemos a tentativa de ingresso da Baosteel, anunciando uma *joint venture* com a Vale para montar uma usina siderúrgica no Maranhão, com capacidade de produção de 4,1 milhões de toneladas de placas ao ano.

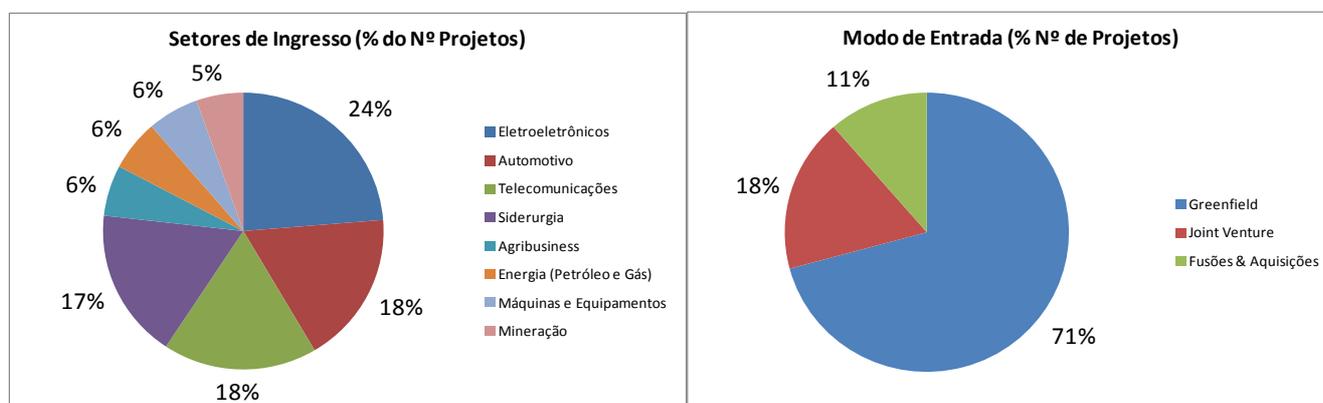
Os anos de 2007 e 2008 apresentam as primeiras tentativas de ingresso de empresas chinesas com vistas a adquirir recursos naturais. Tendência que seria confirmada pelo elevado patamar de investimentos anunciados para busca de recursos naturais em 2010.

A década termina em 2009, com um inexpressivo volume de investimentos anunciados, somente dois projetos – um relativo ao ingresso da Guangdong Yuandong, empresa chinesa privada, que anunciou a construção de uma fábrica de produção de equipamentos de ênvase, no Rio Grande do Sul. E outro, referente ao tentativa de compra da Nacional Minérios (Namisa), pela China Steel.

### Características do conjunto de projetos anunciados:

A primeira característica que deve ser ressaltada do período de 1999-2009 consiste na concentração de investimentos setores manufatureiros, como eletroeletrônicos, automotivo e telecomunicações.

Gráfico 7 - Distribuição de Projetos - 1999-2009

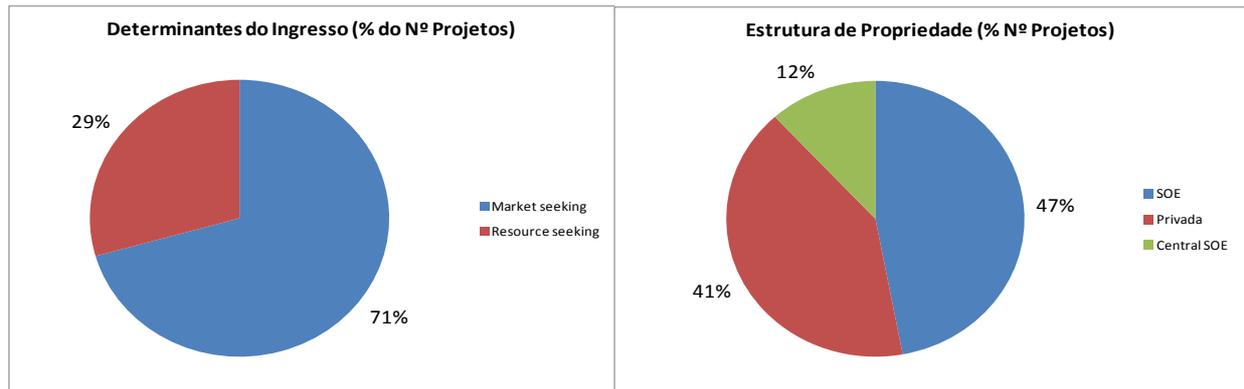


Fonte: Imprensa, Bradesco

Elaboração: Autor

Como já mencionado, as primeiras empresas chinesas a ingressarem no país tinham como objetivo a busca por mercado, consistiam em empresas de telecomunicações (Huawei), eletroeletrônicos (Midea, Gree, SVA, Lenovo) e automotivas (motos – Fei Ying Motor (FYM), Traxx – China South Industry Corporation Group). E o principal modo de entrada foi através de *greenfield*, foram abertas fábricas no Amazonas, aproveitando os incentivos dados pela Zona Franca, e unidades de prestação de serviços em São Paulo. Não se percebe aqui nenhum movimento coordenado por necessidades da economia chinesa ou brasileira para o ingresso desses investimentos. Como mencionado em Castro et al (2011), os investimentos eram aportes orientados pelas estratégias corporativas das empresas.

Gráfico 8 Distribuição dos Projetos 1999-2009 (II)



Fonte: Imprensa, Bradesco

Elaboração: Autor

Também é pontual o ingresso de empresas que buscam por recursos naturais. Dentre o conjunto de 17 projetos anunciados nesse período, somente cinco projetos tinham como objetivo a busca por recursos naturais. Vale ainda destacar que somente o projeto da Sateri pode ser confirmado. E, de acordo com o presidente da Baosteel no Brasil, os dois projetos que envolviam a Vale, um de uma siderúrgica com a Baosteel e outro com a Aluminum Corp of China (Chalco) não saíram do papel.

Já com relação à estrutura de propriedade das empresas chinesas, em sua maioria, assistimos ao ingresso de empresas estatais não centrais (Lenovo, Gree, Traxx), que também possuem capital privado, e de empresas privadas (Huawei, Midea, SVA).

Não é significativo o ingresso de estatais centrais do governo chinês no mercado brasileiro, somente foi registrado o ingresso da Sinopec e da Baosteel. Um ponto interessante sobre esse tema é que a entrada da Sinopec, que foi incentivada pelo governo brasileiro, quando normalmente as empresas estatais centrais sofrem resistência ou suspeita por parte dos governos ao ingresso em seus países (BUCKLEY et al, 2007). Isso ocorre porque são empresas estratégicas para a China, com forte influência do governo central. As Central SOE's acabam por sofrer resistência ou

serem até impedidas de ingressar em mercados desenvolvidos (ROSEN, D e HANEMANN, T. 2011).<sup>5</sup>

Como síntese, podemos caracterizar o perfil de 1999–2009 como empresas estatais não centrais ou privadas, orientadas pela estratégia de busca de mercados para seus produtos, que ingressaram, via *greenfield*, em setores como eletroeletrônicos, telecomunicações e automotivo (motos).

### 5.3. Características dos Investimentos Chineses no Brasil em 2010

Como já observado na introdução desta dissertação, o ano de 2010 representa o período contemplado pela pesquisa realizada pelo Conselho Empresarial Brasil-China (CEBC) sobre os investimentos chineses no Brasil, que foi coordenada pelo professor Antônio Barros de Castro, e da qual o presente autor participou.

Isso implica dizer que nesta parte serão relatados os principais resultados da pesquisa do Conselho, com vistas a apresentar as características dos investimentos em 2010.

O que distingue o perfil de 2010 dos anos anteriores é o salto no volume de investimentos anunciados pelas empresas chinesas. Como apresentado no Gráfico 4, o volume de investimentos anunciados chegou a US\$ 35,45 bilhões, enquanto o teto histórico registrado residia nos US\$ 3,03 bilhões, em 2008. Castro *et al* (2011) constataram que esse drástico volume anunciado poderia significar o início de uma nova fase no relacionamento entre os dois países.

*“O salto verificado neste volume de investimentos chineses no Brasil anunciado pela imprensa, é um importante indicador do surgimento de uma nova fase no relacionamento bilateral. Além de um aumento de 52% na corrente de comércio entre os países no período de 2009–2010, a mudança assinala um novo e importante*

---

<sup>5</sup> Para maiores detalhes de uma lista com todos os investimentos chineses nos EUA que foram classificados como controversos, ver o texto: *An American Open Door*, por Rosen e Hanemann, 2011, Tabela 4.1.

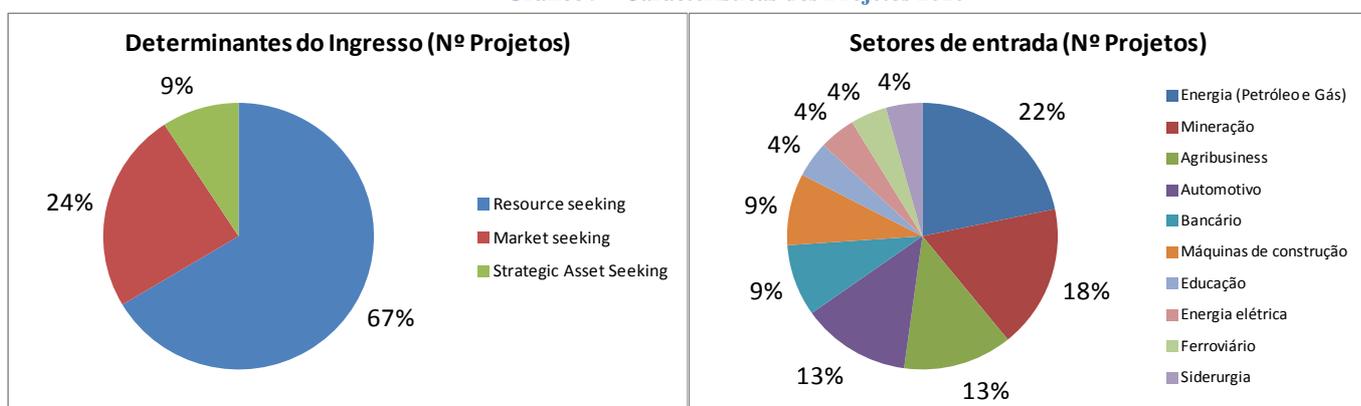
componente: a chegada de um expressivo volume de investimentos estrangeiros diretos” (CASTRO et al., 2011).

Os autores também identificaram que esse salto estava fortemente correlacionado com a busca por recursos naturais pelas empresas chinesas. E que como a China não dispõe internamente da diversidade e do volume necessário desses recursos para manter as suas taxas de crescimento, suas empresas começaram a investir em ativos no exterior que assegurassem o fornecimento de matérias-primas (CASTRO et al., 2011).

### Características do conjunto de projetos anunciados:

Como pode ser observado pelo Gráfico 9, a principal característica do ano de 2010 é a busca por recursos naturais. Setores como mineração, agronegócio, energia (petróleo e gás) e siderurgia, foram responsáveis por mais de 60% dos projetos anunciados.

Gráfico 9 - Características dos Projetos 2010



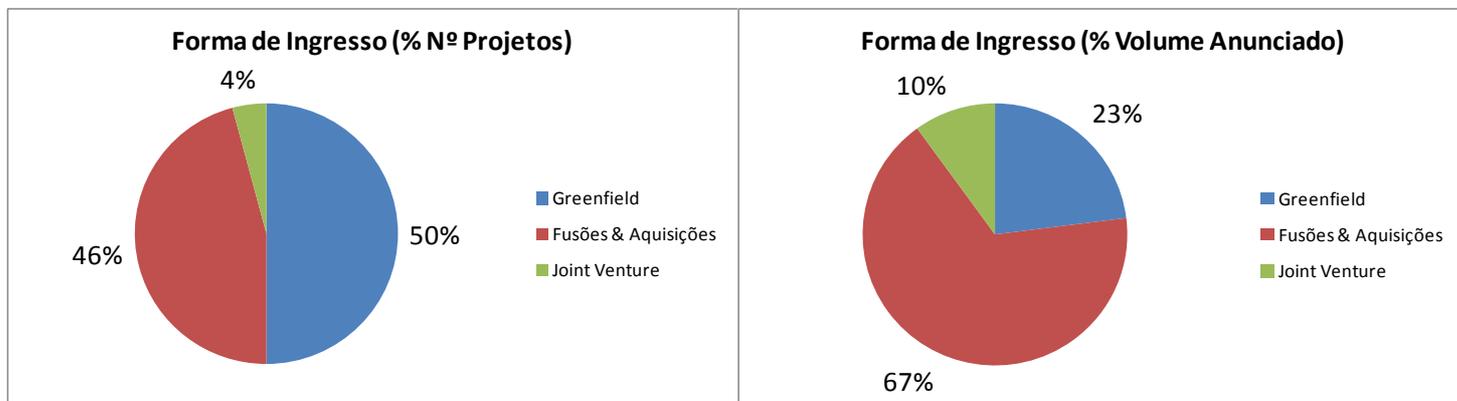
Fonte: CEBC

Elaboração: Autor

Empresas como a Wuhan Iron Steel Group (WISCO) comprou 21,5% do capital da MMX por US\$ 400 milhões. A Sinopec realizou o seu primeiro investimento de porte no país, adquirindo a operação da Repsol Brasil por US\$ 7,1 bilhões. E, a Sinochem adquiriu da Statoil, 40% da exploração do Campo de petróleo *offshore* Peregrino, por US\$ 3,07 bilhões. Esses exemplos apontam para outra característica de 2010, as empresas chinesas utilizaram-se de fusões e aquisições para ingressar no Brasil. Isso pode ser explicado pela necessidade de se adaptar a um

ambiente de negócios e operação tão distinto do chinês (CASTRO *et al.*, 2011), ou ainda para assegurar um tipo de ativo que já está em operação e é capaz de fornecer recursos naturais de forma imediata para a China.

Gráfico 10 - Características dos Projetos 2010 (II)



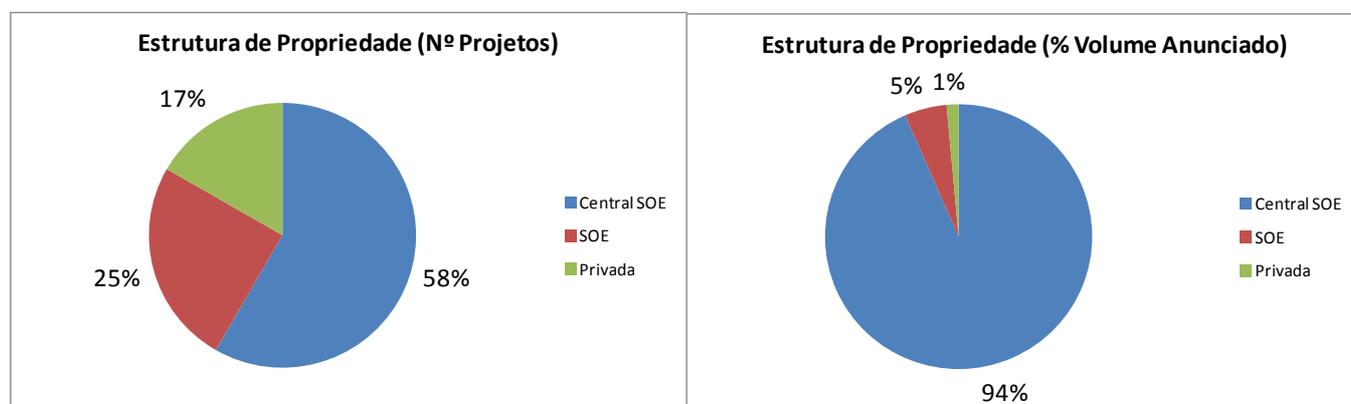
Fonte:CEBC

Elaboração: Autor

Outra característica que merece ser destacada é o alarmante ingresso, em termos de número de projetos anunciados e de volume de investimento, de empresas estatais centrais para o governo chinês – as Central SOE's. Foram anunciados 14 projetos por 10 empresas estatais centrais, referentes a um volume anunciado de US\$ 33,12 bilhões.

Castro *et al* (2011) afirmaram que a entrada de tantas empresas estatais centrais para a economia chinesa, como são as Central SOE's, no tecido produtivo brasileiro pode ser indicador de um interesse estratégico e orientado pelo governo chinês, um processo que não é meramente temporário, nem facilmente reversível.

Gráfico 11 - Características dos Projetos 2010 (III)

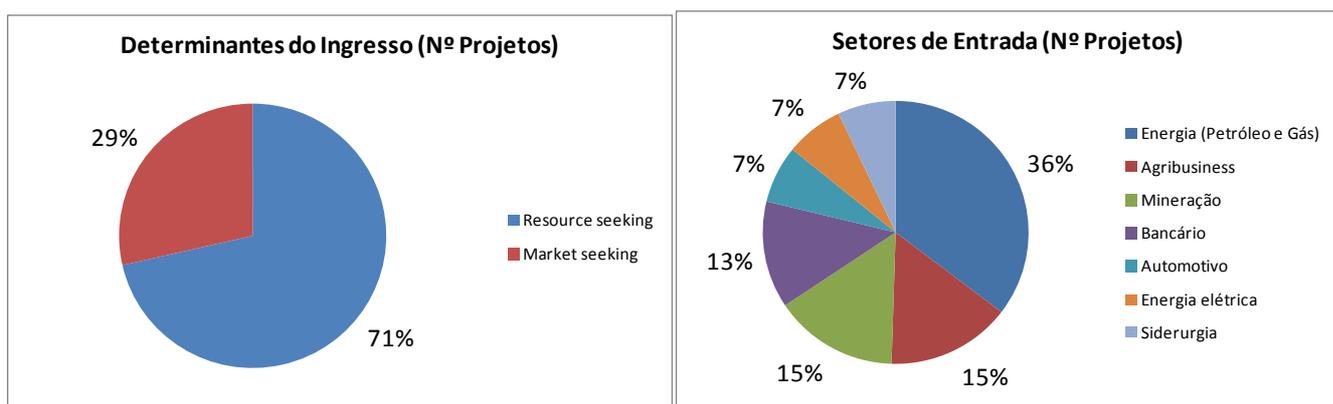


Fonte:CEBC

Elaboração: Autor

Analisando com mais critério o conjunto das empresas estatais centrais que anunciaram investimentos no Brasil, percebemos que mais de 70% delas tinham como objetivo a busca por recursos naturais, sendo mineração e energia, petróleo e gás os setores que mais receberam investimentos. Isso consiste no exemplo do que Castro *et al* (2011) chamaram de incorporação do Brasil às necessidades de desenvolvimento da economia chinesa, feita através das empresas estatais centrais.

Gráfico 12 - Características dos Projetos das Central-SOEs



Fonte:CEBC

Elaboração: Autor

Por fim, Castro *et al* (2011) também chamam a atenção para um conjunto de investimentos que embora menos significativos quando comparados ao grupo que busca por recursos naturais, podem ter forte impacto na evolução da indústria brasileira. Como exemplo, temos os investimentos anunciados por empresas automobilísticas e fabricantes de máquinas e equipamentos que decidiram ingressar no Brasil, tentando ao máximo manter suas vantagens competitivas obtidas na China. Em outras palavras, são empresas que buscam mercado no Brasil e montam uma operação denominada de CKD (*Complete Knock-Down Production*), na qual os componentes são importados da China e a empresa somente monta o produto no Brasil. Castro *et al* (2011) alertam para esse tipo de investimento, pois ele tem impactos diretos na cadeia de suprimento em seus setores de atuação. Caso essas empresas avancem em participação de mercado no país, maiores serão os impactos para os fornecedores.

Como síntese, podemos caracterizar o perfil de 2010, como empresas estatais centrais, orientadas por uma estratégia de nacional de suprimento das necessidades de recursos naturais para manter as taxas de crescimento da China, que ingressaram via fusões e aquisições, em setores como mineração, energia (petróleo e gás) e agronegócio.

Ainda pode ser aberta uma discussão sobre esse padrão. Como observamos durante a descrição do perfil dos investimentos em 2010, e, pode ser visto em detalhes no Apêndice 3, a maioria dos investimentos anunciados como Fusões e Aquisições remete à troca de ativos entre empresas estrangeiras; por exemplo, a Sinopec (chinesa) e a Repsol (espanhola), ou ainda, a Sinochem (chinesa) e a Statoil (norueguesa). Podemos considerar esses projetos como investimentos no Brasil?

Esta foi uma questão bastante discutida pela equipe do Conselho Empresarial Brasil-China durante a elaboração de sua pesquisa. O Conselho acabou considerando esses projetos como investimentos no Brasil por dois motivos: primeiro porque o capital foi registrado no Brasil; por exemplo, a compra da Repsol pela Sinopec por US\$ 7,1 bilhões foi registrada pelo Banco Central como ingresso de capital no Brasil; segundo porque esse capital foi destinado para manter em funcionamento a operação dessas empresas no Brasil. A Sinochem irá operar o campo de Peregrino, que ainda carece de investimentos para extração. Consiste em um capital que ingressa para manter em funcionamento operações de empresas europeias que, com a crise, não possuíam capacidade de continuar operando no Brasil.

O presente autor concorda com os argumentos apresentados pela equipe do Conselho e, por essa razão, foram mantidos esses anúncios dentro do conjunto de projetos analisados no ano de 2010.

#### 5.4. Características dos Investimentos Chineses no Brasil em 2011

Em comparação com os projetos de 2010, os investimentos anunciados em 2011 apontam para um rearranjo em favor da indústria e de setores de tecnologia mais avançada. A partir desse ano, vemos o interesse do capital chinês se intensificar pela

busca de mercado e com vistas à formação de plataformas de exportação para a América Latina.

O marco que caracteriza 2011 é a viagem da presidente Dilma Rousseff para a China, pois, somente, durante a visita oficial, oito projetos de investimento foram anunciados. Todos com orientações voltadas para setores de maior tecnologia. É, nesse momento, que começamos a verificar o anúncio de projetos de investimento de volume significativo para a formação de centros de pesquisa e desenvolvimento no Brasil. Como exemplo, temos a Huawei, que anunciou um investimento de US\$ 300 milhões para a instalação de um centro de pesquisa e desenvolvimento em São Paulo. E a ZTE (segunda maior empresa de Telecom da China), que anunciou a construção de um parque industrial com um centro de desenvolvimento para o Brasil e América Latina, anunciando um volume de investimento de US\$ 200 milhões.

No entanto, apesar da novidade constatada pelo ingresso de investimentos em P&D, nada é mais característico em 2011 do que o ingresso das montadoras chinesas. Em 2010 contemplamos a entrada da Chery Automobile. Já em 2011, outras sete montadoras anunciaram investimentos – JAC, Shineray, Foton, Lifan, Changan, Haima, CR Zhongshen. O caso do ingresso das montadoras automobilísticas no mercado brasileiro será abordado no Capítulo 6, com o estudo da Chery. Contudo, pode-se adiantar que esse volume de projetos anunciados foi tão significativo que o governo brasileiro adotou recentemente medidas para frear a entrada de empresas chinesas, como o aumento no IPI para a importação de componentes e a exigência de 65% de conteúdo local na fabricação dos carros no Brasil (VALOR, 2011). O anúncio do governo teve um impacto direto nesses projetos de investimentos. Por exemplo, a Geely, segunda maior montadora independente da China, possuía um projeto para o ingresso no mercado brasileiro que teve de ser adiado, pois foi inviabilizado pelas novas restrições legais impostas pelo governo brasileiro.<sup>6</sup>

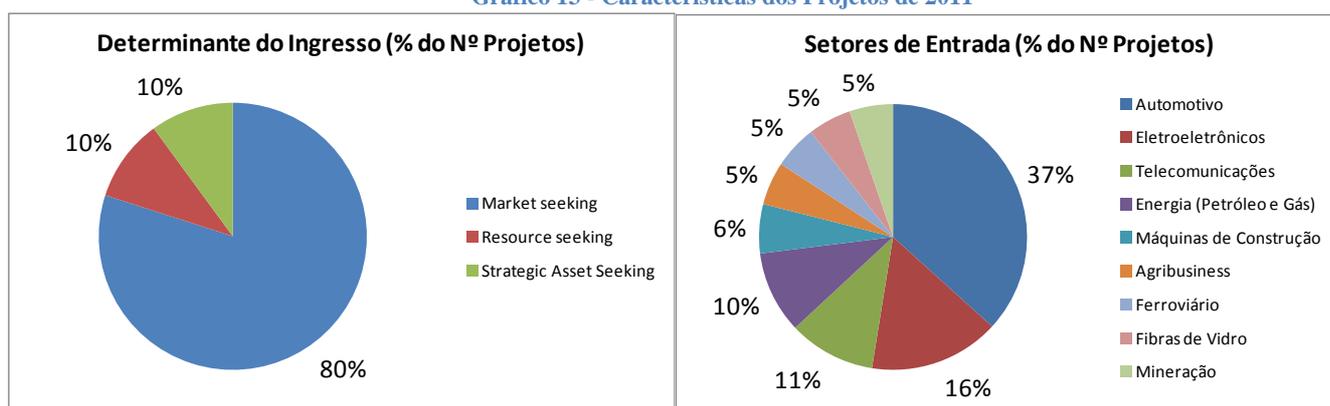
---

<sup>6</sup> Essa informação foi obtida informalmente em consulta direta ao diretor de marketing da Geely, na feira de internacional de automóveis de Cantão – China, 2011.

## Características do conjunto de projetos anunciados:

O Gráfico 13 confirma a orientação pela busca por mercados como o principal determinante para o ingresso de empresas chinesas no Brasil, em 2011. Como derivada direta do interesse chinês por mercados, setores como automotivo, eletroeletrônicos, telecomunicações e máquinas para construção, foram responsáveis por mais de 70% dos projetos anunciados.

Gráfico 13 - Características dos Projetos de 2011



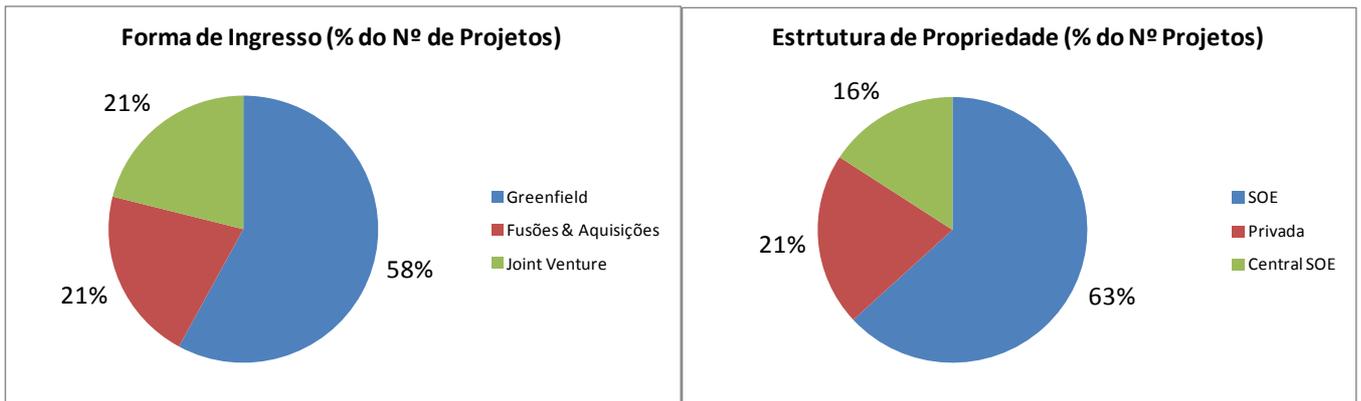
Fonte:CEBC

Elaboração: Autor

Empresas como a JAC Motors, que anunciou a instalação de uma fábrica na Bahia, por US\$ 900 milhões. A Foxconn que pretende investir US\$ 3 bilhões na instalação de um parque industrial para a produção de *tablets* no Brasil. E a Xuzhou Machinery Group, anunciou um projeto de US\$ 200 milhões para a construção de uma fábrica de máquinas de construção civil e guindastes. Todos são exemplos de empresas que buscam mercado no Brasil.

Um ponto interessante que é comum entre os anúncios consiste na intenção das empresas em utilizar o Brasil como plataforma de exportação para a América Latina. Diferentes fatores contribuem para a decisão de se instalar no Brasil, dentre eles podemos destacar: altos custos logísticos para o transporte dos produtos da China ao Brasil; incertezas com relação à demanda relacionada a um demorado tempo de chegada do pedido; e a não-existência de outros países na região com uma estrutura industrial já estabelecida como a brasileira. Esse tipo de estratégia impacta diretamente a forma de ingresso das empresas chinesas no Brasil, que, em 2011, concentrou-se em *greenfield*:

Gráfico 14 - Características dos Projetos (II)



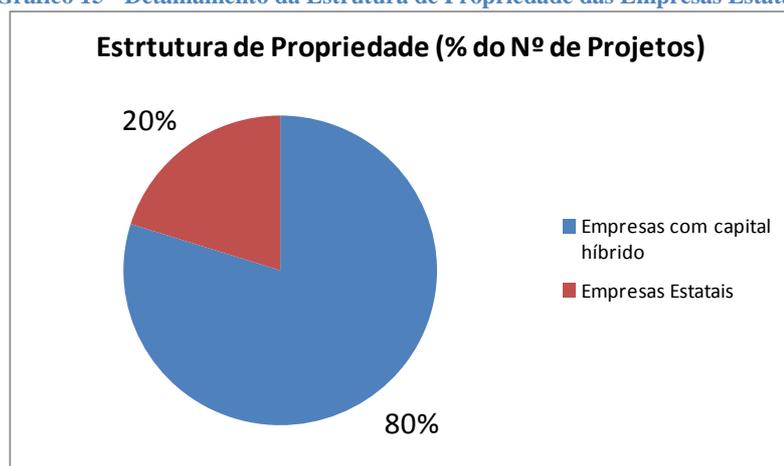
Fonte: CEBC

Elaboração: Autor

Em 2011, também é notado um declínio no ingresso de empresas estatais centrais do governo chinês. Apenas três projetos estão relacionados às empresa centrais, são eles a compra de parte de operação brasileira da Galp pela Sinopec, por US\$ 3,5 bilhões; a compra de 15% da CBMM por um consórcio de grandes estatais chinesas, incluindo a Anshan Iron e Steel, maior mineradora chinesa, por US\$ 1,9 bilhões. E a PetroChina, que formou uma *joint venture* com a Asperbras para a criação da empresa Bomcobras Negócios e Equipamentos para Petróleo e Gás S.A., para fornecimento de maquinário destinado à perfuração oceânica.

Em sua maioria os investimentos foram anunciados por empresas estatais. Nesse momento, faz-se necessária uma digressão com o intuito de esclarecer sobre a estrutura de propriedade dessas empresas. Desde 1998, com a reforma das empresas estatais na China, e em 2001, com a adesão da China à OMC, as empresas estatais chinesas começaram listar parte de sua propriedade, através de unidades de negócio nas bolsas de Hong Kong, Shenzhen e Shanghai. As empresas estatais abriram parte de seu capital com o intuito de adquirir mais recursos para a modernização de suas operações ou para internacionalização. Esse tipo de decisão resultou em uma legião de empresas estatais que possuem capital híbrido. Zeng e Williamson (2007) afirmam que apesar de parte do capital ser de propriedade do estado, elas possuem autonomia para gerir a empresa. É importante ressaltar esse ponto, pois, dentre as 11 empresas estatais que anunciaram investimentos no Brasil, em 2011, 80% delas são empresas de capital híbrido:

Gráfico 15 - Detalhamento da Estrutura de Propriedade das Empresas Estatais



Fonte: Imprensa

Elaboração: Autor

## 5.5. Síntese sobre o Perfil dos Investimentos Chineses no Período de 1999–2011

Antes de entrarmos nos detalhes da síntese sobre o perfil dos investimentos chineses no Brasil, é interessante reapresentarmos a questão que guia esta dissertação. No capítulo 1, foi colocada como questão de pesquisa a seguinte pergunta:

Há um padrão no perfil do ingresso de investimentos estrangeiros diretos da China no Brasil?

Para responder essa pergunta, foram catalogados e caracterizados 60 projetos de investimento, desde 1999 até 2011. Contudo, não foi encontrada uma resposta direta para ela. O primeiro ponto que identificamos ao percorrermos os anos é que existem três períodos diferentes de ingresso de capital chinês no Brasil. Esse ponto levanta outras duas questões, que são: 1) existe um padrão dentre esses três períodos? 2) Ou os três períodos podem ser considerados como três diferentes padrões de ingresso?

A resposta para essas questões reside na discussão entre as características que definem cada um dos três períodos, o que elas têm em comum, e se os pontos semelhantes indicam a um padrão único.

Com o intuito de auxiliar a análise, a Tabela 10 apresenta as características preponderantes dos projetos de investimento chineses, nos três períodos identificados:

**Tabela 10 - Perfil dos Investimentos Chineses em diferentes períodos**

Período	Determinante do Ingresso	Modo de Entrada	Setor	Estrutura de Propriedade
1999-2009	Market seeking	Greenfield	Eletroeletrônicos/ Automotivo/ Telecomunicação	SOE's/Privadas
2010	Resource seeking	Fusões e Aquisições	Energia/ Mineração/ Agronegócio	Central SOE's
2011	Market seeking	Greenfield	Automotivo/ Eletroeletrônicos/ Telecomunicação	SOE's/Privadas

Fonte: A partir dos dados de CEBC, Bradesco, Imprensa      Elaboração: Autor

Como primeira análise derivada da tabela, percebemos que o perfil do ingresso de 1999-2009 é muito similar ao encontrado em 2011, e difere do apresentado em 2010. Isso nos leva a crer que o ano de 2010 pode ser um ponto fora da curva em termos de ingresso do capital chinês no Brasil. No entanto, essa é uma afirmativa que ainda não pode ser sustentada, em função do momento no qual a dissertação está sendo escrita. O que percebemos em 2010, e foi ressaltado em Castro *et al* (2011), é que este ano representa um marco, no qual a China venceu a última fronteira em termos de mercados para aquisição de recursos naturais. Inicialmente, a China expandiu-se para países da Oceania e África, e foi no ano de 2010 que ela começou a ingressar em um dos mercados mais distantes para obter recursos naturais – o Brasil. A falta desse tipo de investimento em 2011 não garante que o país tenha perdido o interesse pelos recursos naturais brasileiros, e esse é o principal ponto pelo qual não podemos afirmar se 2010 foi um ano fora da curva.

A falta de ingresso de investimentos em recursos naturais no ano de 2011 também pode ser explicada por outros fatores, como a perspectiva de desaceleração da economia chinesa e as restrições impostas pelo governo central ao crédito as empresas chinesas.

Vale ainda lembrar que o cenário internacional de incertezas quanto à demanda nos EUA e na Europa, pode ter levado as empresas chinesas a adiarem projetos de investimentos em recursos naturais. Pois, não é lógico se comprometer com investimentos em operações na base da cadeia de produção (como são os

recursos naturais), em um momento no qual a demanda mundial por produtos pode desacelerar.

Assim, podemos afirmar que 2010 é um marco, com características distintas e próprias, que podem voltar a aparecer na lista de investimentos chineses no Brasil mais a frente, caso a China consiga desenvolver seu mercado interno de consumo, ou caso os mercados desenvolvidos voltem a aquecer.

Isso responde parte das questões colocadas. Não podemos afirmar que os três períodos correspondem a três padrões diferentes. Resta ainda verificarmos se é possível considerarmos 1999–2009 e 2011 como um único perfil de ingresso, e se, assim, teríamos um padrão.

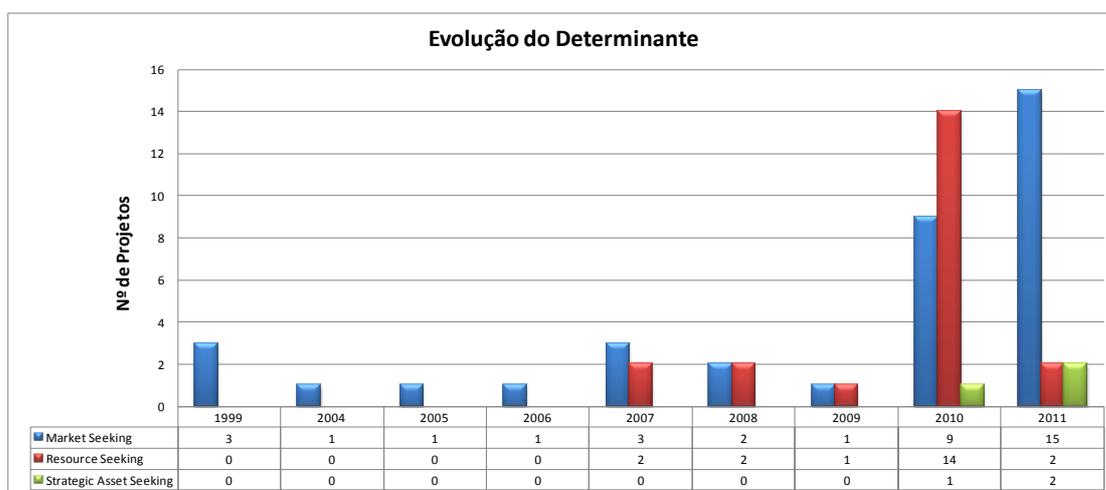
Apesar das características serem semelhantes, a resposta para esse tipo de questão seria não. Os investimentos de 1999–2009 não possuem porte ou objetivos similares aos encontrados em 2011. Enquanto as empresas entre 1999–2009 ingressavam no Brasil em busca de mercado interno, com investimentos em torno de US\$ 50 milhões, as empresas que ingressaram a partir de 2011 buscam não somente atender ao mercado brasileiro, como montar plataformas de exportação para a América Latina e anunciam investimentos por volta de US\$ 300 milhões.

Isso nos levaria a afirmar que não existe um padrão no perfil dos investimentos chineses no Brasil. Contudo, algumas características se mantiveram similares em todos esses anos. Ao observarmos a evolução das características dos investimentos ao longo do tempo, percebemos que existe alguma semelhança no ingresso do capital chinês.

Primeiramente, vamos recorrer à evolução do determinante dos investimentos chineses no Brasil. Através do Gráfico 16, fica claro que ao longo dos anos, as empresas chinesas ingressaram no Brasil em busca de mercados:

E que a partir de 2007 começamos a perceber o interesse por recursos naturais, que vem a explodir em 2010. O mesmo acontece para a busca por ativos estratégicos que aparece, ainda tímida, em 2010, e ganha um pouco de expressão em 2011. Se tivermos que apresentar um padrão sobre o modo de ingresso, responderíamos que a busca por mercados é a característica marcante da entrada de capital chinês nos últimos anos.

Gráfico 16 - Evolução do Determinante dos Investimentos

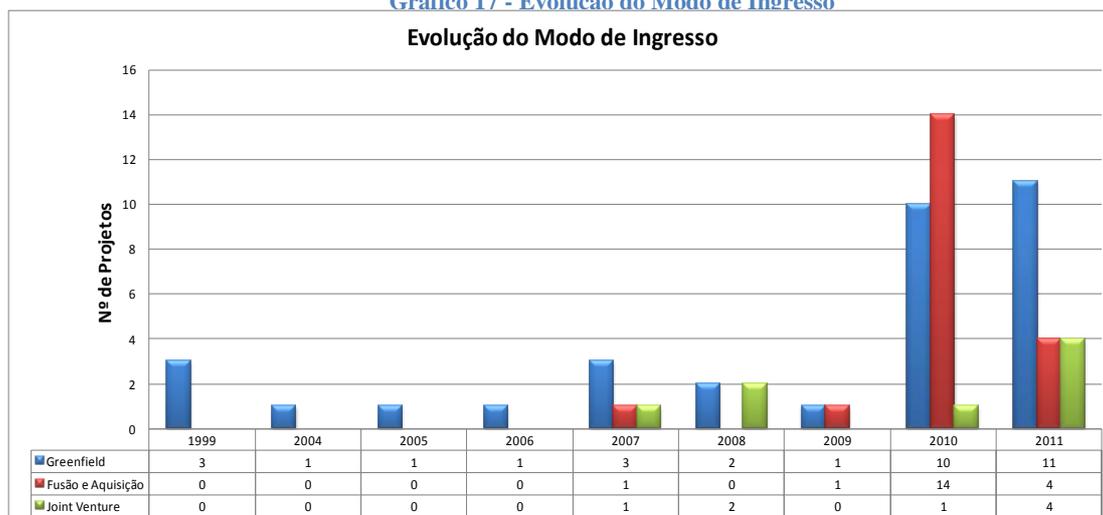


Fonte: CEBC, Bradesco, Imprensa

Elaboração: Autor

O mesmo ocorre ao analisarmos a evolução do modo de ingresso das empresas. *Greenfield* seria a resposta para a característica marcante ao longo do tempo.

Gráfico 17 - Evolução do Modo de Ingresso



Fonte: CEBC, Bradesco, Imprensa

Elaboração: Autor

E por fim, com relação à estrutura de propriedade das empresas, não percebemos uma regularidade comparada às outras características:

Gráfico 18 - Evolução da Estrutura de Propriedade



Fonte: CEBC, Bradesco, Imprensa

Elaboração: Autor

O posicionamento do presente autor é o de não afirmar um padrão categórico para o ingresso dos investimentos chineses. No entanto, deve-se ressaltar que existem características marcantes originadas da análise do conjunto de projetos. A primeira delas está relacionada com o determinante do ingresso, no qual busca por mercados é

perceptível em todos os anos. E a segunda é a forma de entrada das empresas, na qual *greenfield* se destaca.

Também foi observado o surgimento de uma nova tendência, em termos que determinante do ingresso, que consiste na busca por recursos naturais, cujo marco está no ano de 2010.

Neste capítulo ainda cabe uma comparação entre as lógicas de ingresso do capital chinês, emergidas a partir da revisão da literatura – Figura 8, com o que foi observado no caso do Brasil – Tabela 10, apresentada no início desta seção.

	Estrutura de Propriedade	Motivação	Modo de Entrada	Localização
Lógica 1	CENTRAL SOEs	Resource-Seeking	Greenfield/M&A	Africa/Oceania/América do Sul
Lógica 2	SOE/Empresas de Capital Híbrido	Strategic Asset-seeking	M&A/JV	Europa/EUA
Lógica 3	SOE/Empresas de Capital Híbrido	Marketing-seeking	Greenfield	Leste Europeu/América Latina

Figura 8 – Lógicas de Internacionalização das Empresas Chinesas (repetida página 59)  
Fonte: Autor

É interessante como o ano de 2010 se enquadra na Lógica 1, assim como o ano de 2011 e o período 1999-2009 estão correlacionados com a Lógica 3. A ideia por trás da Figura 8 era a de sintetizar o que a literatura sobre as características dos investimentos chineses no mundo apresentava. O caso dos projetos no Brasil é uma evidência empírica que pode vir a sustentar essa síntese.

Cabe ressaltar que a Lógica 2 ainda se encontra de forma muito incipiente no Brasil, pois apesar dos registros dos investimentos da Huawei e outras empresas chinesas em atividades de Pesquisa e Desenvolvimento no Brasil, não podemos afirmar que será realizado P&D no país, ou que busca competências específicas no país. Como se discutido adiante, o mais provável é que esses centros sirvam como lócus de adaptação dos produtos para as necessidades da demanda brasileira.

## 6. Trajetória de Internacionalização de Empresas Chinesas para o Brasil

Como vimos anteriormente, foram anunciados 60 projetos de investimento por 45 diferentes empresas chinesas, no período entre 1999-2011. Esse capítulo tem como objetivo estudar, ao nível da empresa, o ingresso no Brasil. Para tanto, inicialmente discutiremos sobre a seleção da amostra das empresas, visando responder, que empresa seria interessante e/ou possível de estudar. E em seguida, será apresentado o estudo sobre as empresas selecionadas. Lembrando que o estudo será guiado pelo protocolo de análise já apresentado no Capítulo 4.

### 6.1. Amostra de Empresas Chinesas no Brasil

Através do estudo dos artigos e livros que tratam das características da internacionalização das empresas chinesas, chegamos a três lógicas dominantes – Figura 8. Estas levam em consideração a estrutura de propriedade da empresa, o modo de ingresso, o objetivo e a localização do investimento.

A ideia de sintetizar os artigos em três lógicas dominantes consiste em um alerta sobre três tipos diferentes de objetos de estudo. Como já mencionado, as empresas que buscam recursos naturais e são Central-SOE se comportam de forma distinta das empresas que buscam ativos estratégicos e possuem capital híbrido. Apesar da obviedade intrínseca a essa constatação, os artigos e livros teorizam sobre a internacionalização das empresas chinesas, sem levar em consideração essa diferença entre os objetos de estudo.

Partindo do pressuposto que possuímos três tipos de objeto de estudo, seria interessante realizar um estudo de caso sobre cada empresa que segue uma dentre as três lógicas. Para tanto, foi feita uma distribuição dos projetos e empresas que investiram no Brasil, de acordo com cada uma dessas lógicas:

**Tabela 11 - Projetos de Investimento - Critério de Seleção**

	Estrutura de Propriedade	Motivação	Modo de Entrada	Empresas
Lógica 1	Central SOEs	Resource Seeking	Greenfield /M&A	Cofco, Sinopec, Wisco, Anshan Iron & Steel, Sinochem, Sinopec, Cnooc, CNADC
Lógica 2	SOE/Empresas de Capital Híbrido	Strategic Asset Seeking	M&A/JV	Huawei, ZTE, Lifan
Lógica 3	SOE/Empresas de Capital Híbrido	Market Seeking	Greenfield	CR Zongshen, Fei Ying Motor (FYM), Foxconn, Guangdong Yuandong, Huawei, Midea do Brasil S.A, Sany Heavy Industry, SVA, Chery, China Rail Construction Company, Foton Aumark do Brasil, Gree, JAC, Lenovo, Lifan, Sangfeng, Traxx, XCMG, ZTE

**Fonte: Autor com base em CEBC e Imprensa e Bradesco**

Esse exercício foi válido para perceber que essas lógicas não são exaustivas para discriminar as empresas que servirão como objeto de estudo para os casos. Isso ocorre, pois identificamos exceções como Stategrid, que busca mercado, apesar de ser uma Central-SOE, e, Honbridge, que busca recursos naturais e é uma empresa de propriedade não estatal central.

Também foi visto que existe uma forte correlação entre as categorias utilizadas para distinguir os objetos de estudo. O objetivo pelo qual a empresa investe em um país, pela tabela, se apresenta altamente correlacionado com a localização do investimento. Empresas chinesas buscam recursos naturais na África, Austrália e América do Sul. Isso indica que essas categorias podem estar sobrepostas.

Uma alternativa para a seleção dos casos é utilizar, além das categorias já estabelecidas, o setor que essa empresa está ingressando no Brasil. A ideia, agora, é mapear todos os casos de acordo com três categorias: Propriedade da Empresa, Modo de Entrada e Setor da Economia.

É relevante distinguirmos as empresas de acordo com seu tipo de propriedade, pois essa característica é determinante para entender o suporte que essa empresa pode possuir para entrar e se estabelecer no Brasil.

O modo de ingresso é importante para distinguir o grau de comprometimento da empresa com recursos no Brasil e seus impactos. Como exemplo, uma empresa

que investe através de *greenfield* precisará montar toda uma operação no país e é provável que fique por mais tempo no país, gerando novos empregos e negócios para uma rede de fornecedores.

E por fim, o setor é uma categoria que deve ser considerada, pois é no nível setorial que poderemos ver o impacto da atuação das empresas chinesas no mercado brasileiro.

Através dessas três categorias, temos o seguinte mapa das empresas chinesas no Brasil:

Tabela 12 - Distribuição das Empresas Chinesas Investidoras de acordo com: Setor, Modo de Ingresso, Estrutura de Propriedade

	Central-SOE			SOE			Privada		
	Greenfield	M&A	Joint Venture	Greenfield	M&A	Joint Venture	Greenfield	M&A	Joint Venture
Automotivo	Dongfeng Motor Corporation	Wuhan Iron and Steel Group Co. (Wisco)	Changan, Haima	Chery, Foton Aumark do Brasil, Traxx	East China Mineral Exploration and Development Bureau (ECE)	JAC	Lifan, CR Zongshen, Fei'Ying Motor (FYM), Shineay		
Mineração		Sinope c;China National Offshore Oil Corp (Crooc)	PetroChina				Honbridge Holdings		
Energia (petróleo e gás)			Wuhan Iron and Steel Group Co. (Wisco), Baosteel			Aluminum Corp of China (Chalco), China Minmetals Corporation			
Siderurgia	China National Agricultural Development Group Corporation (CNADC)	Cofco		Chongqing Grain Group		Anhui Longping High-Tech Seeds	Grupo Pallas International	Sateri	
Agribusiness				Gre, Lenovo, Sangfeng			Foxconn, Midea, SVA,		
Eletrônicos	Bank of China, Industrial & Commercial Bank of China (CIBC)								
Bancário	ZTE								
Educação	State Grid								
Energia Elétrica									
Ferrovário				China Rail Construction Company	CNR (China Northern Railway)				
Máquinas Pesadas				Xuzhou Construction Machinery Group, Hangzhou Cogeneration			Sany Heavy Industry		
Fibras de Vidro					Chongqing Polycomp International Corporation (Chic)				
Tecnologia da Informação e Comunicação					Lenovo		Foxconn		
Telecom	ZTE						Huawei		

Fonte: Autor com base em CEBC e Imprensa

## Seleção da Amostra

Uma alternativa de amostra seria escolher entre duas empresas que investiram no mesmo setor, mas possuem estrutura de propriedade distinta. Isso seria interessante de ser estudado para aprendermos mais sobre a diferença na estrutura das empresas e sua influência nos projetos de investimento. Dito isto, existem três setores que apresentam investimentos de empresas que são SOE's e Privadas. São eles: Automobilístico, Mineração e Máquinas Pesadas. Para tanto, teríamos o seguinte grupo de amostras:

- Automotivo: Chery ou JAC (SOE)/LIFAN ou CR Zhongshen (Privada)
- Mineração: East China Mineral Exploration and Development Bureau (SOE)/Honbridge Holdings (Privada)
- Máquinas Pesadas: Xuzhou Construction Machinery Group ou Hangzhou Cogeneration (SOE)/Sany Heavy Industry

Ainda explorando a questão da estrutura de propriedade, é interessante realizar um estudo sobre as Central-SOEs presentes no Brasil. Como já exposto, as Central-SOEs são empresas controladas pelo governo central e atuam em setores estratégicos para a economia chinesa. Assim, teríamos como possíveis casos, por setores:

- Mineração: Wuhan Iron and Steel Group Co. (Wisco)
- Petróleo: Sinopec
- Agribusiness: Cofco
- Bancário: Bank of China
- Energia Elétrica: StateGrid

Outro tipo de abordagem seria estudar as empresas chinesas que buscam ativos estratégicos no país. Isso se justifica, pois, como visto pela revisão da literatura, o estudo dessas empresas têm indicado que novas teorias sobre internacionalização das firmas são necessárias para explicar o seu movimento. Esse seria o caso de voltarmos para a Tabela 12 e escolhermos como caso empresas:

- ZTE
- Huawei

- Lifan

A partir da diversidade de casos que podem ser utilizados, é interessante escolher uma empresa que corresponda a cada uma das três discussões apresentadas. No entanto, o acesso a essas empresas é o principal critério de escolha. Mesmo utilizando de fontes secundárias para montar o estudo, faz-se necessário algum contato com a empresa, para, pelo menos, validar as informações divulgadas. Outra justificativa que pesa a favor do contato com a empresa é o fato de existir pouco material escrito por fontes secundárias sobre o ingresso das empresas no Brasil.

A princípio, considerando que o presente autor acumula a função de coordenador de pesquisa do Conselho Empresarial Brasil-China, e existem empresas chinesas associadas ao Conselho, não seria de grande dificuldade o acesso a elas. No entanto, um fato recente fez com que as empresas chinesas ficassem receosas com a divulgação de suas informações. As mudanças impostas pelo governo brasileiro em prol de medidas protecionistas à indústria brasileira, e os novos códigos (mineração, terras etc.) que estão para ser decididos e divulgados pelo governo em futuro próximo, fizeram com que as empresas chinesas fechassem suas portas para falar sobre seus projetos no Brasil. Isso ocorre também, pelo fato de que o Brasil, recentemente, entrou com um processo na OMC contra o ingresso de produtos de chineses no mercado brasileiro. Então, qualquer informação que essas empresas venham a dar, neste momento sensível para as relações, pode ser interpretada como algo contra os próprios chineses. Sendo assim, eles preferem manter a postura de *low-profile*.

Frente a essas restrições, duas empresas foram entrevistadas pelo autor, em conjunto com o professor Antonio Barros de Castro, que, à época, coorientava esta dissertação. São elas: Huawei e Chery.

Como mencionado, o caso da Huawei seria de interessante estudo, pois a empresa foi uma das primeiras a ingressar no Brasil, e acabou de anunciar um novo investimento em P&D no país. Além disso, a Huawei é uma das empresas mais internacionalizadas da China, com atuação em 140 países.

Já a Chery é outro caso interessante de estudar, pois consiste em uma empresa estatal, de uma província de pouca relevância econômica para a China, que foi capaz

de desenvolver sua própria tecnologia para fabricação dos componentes chaves de seus carros, e está presente em 80 países. O caso da Chery também deve ser estudado, já que o setor automobilístico está no centro das discussões entre Brasil e China, com o governo brasileiro tomando medidas para frear o ingresso das automobilísticas chinesas.

## 6.2. Estudo da Huawei

### 6.2.1. Perfil da empresa – Trajetória de crescimento

A Huawei Technologies, fundada em 1988, consiste em uma empresa chinesa privada, produtora de equipamentos de Telecom, dispositivos de rede, prestadora de serviço de redes 3G e, mais recentemente, produtora de aparelhos de celular. A empresa, em 2010, obteve uma receita de US\$ 28 bilhões, e figura em segundo lugar em participação de mercado mundial, atrás somente da Ericsson, com US\$ 30 bilhões (THE ECONOMIST, 2011).

O sucesso que a empresa hoje possui é decorrente de seu esforço, primeiramente, para ganhar mercado na China. Em 1988, a Huawei iniciou sua operação com um capital de Rmb 20 mil (à época, US\$ 5 mil), revendendo interruptores de telefone para a Hutchisson, empresa de Hong Kong. Em 1990, a empresa investiu todo o seu lucro para desenvolver e produzir seu próprio tipo de interruptor. E já no início de 1992, lançou sua primeira linha de produtos, considerado o primeiro programa de controle digital para interruptores produzidos na China, que estavam de acordo com as normas estabelecidas pelo governo central, e serviam para atender à demanda rural chinesa (YU e ZHANG, 2010).

Na década de 1990, o mercado de equipamentos para Telecom na China era monopolizado por fornecedores estrangeiros. No momento em que a Huawei entrou no mercado, a empresa teve de enfrentar diretamente esse tipo de competidor. Wu e Zhao (2007) em entrevista ao CEO e fundador da empresa, Ren Zhengfei, sobre como a Huawei conseguiu ganhar mercado na China, obtiveram a resposta: A Huawei teve de usar a mesma ideologia revolucionária de Mao Zedong, cercar as cidades pelo interior – *“encircling the cities from the countryside”*.

Esta foi a estratégia adotada pela Huawei para ganhar mercado interno na China: a empresa focou suas vendas na região rural e interior do país, ignorada pelos fornecedores estrangeiros. Ao entrar em pequenas e médias cidades chinesas, a empresa construiu sua marca e começou a consolidar mercado. Entre 1991 a 1999, a Huawei manteve a tática de investir em Pesquisa e Desenvolvimento para fabricar produtos de acordo com a demanda chinesa, e lançar novas linhas de produtos e serviços no interior do país, avançando a cada ano, até chegar aos grandes centros (WU e ZHAO, 2007). Ao final de 1995, a Huawei obteve uma receita de Rmb 1,5 bilhões, tornando-se a maior empresa fornecedora de equipamentos da China (HUAWEI, 2007).

Outra característica marcante da Huawei é a sua capacidade de adaptar as soluções às necessidades do cliente. Por exemplo, em 1996, a empresa desenvolveu para Hutchisson, um sistema de portabilidade para números de telefone, em Hong Kong, específico para a demanda da Hutchisson, e que, à época, as empresas estrangeiras não possuíam capacidade de desenvolver. Zeng e Williamson (2007) comentam que a Huawei sempre prezou por atender a demandas, que os autores classificaram como *troublesome*, problemáticas, nas quais a capacidade de inovação da empresa seria testada e expandida.

Bom resultado no mercado interno consiste em um dos principais indicativos de que está na hora da empresa buscar mercados no exterior. Mas não foi somente por isso que a Huawei decidiu por internacionalizar. Wu e Zhao (2007) apresentam três motivos pelos quais a empresa optou por realizar uma inflexão em sua estratégia e voltar sua atuação para o mercado externo. Primeiro, apesar do grande potencial apresentado, a intensa competição no mercado chinês poderia frear o desenvolvimento da empresa. Competir nas grandes cidades demandaria da Huawei capacitações niveladas às das empresas estrangeiras, algo que, operando somente na China, seria difícil de conseguir. Segundo, o mercado de Telecom é caracterizado por requisitar produtos cada vez mais inovadores. É imperativo para a Huawei sobreviver no mercado, estar presente nos grandes centros, nos quais os avanços tecnológicos são lançados. Isso seria feito com o intuito de aprender, absorver e avançar, por conta própria, a fronteira tecnológica dos produtos que oferta. Terceiro, era uma melhor

estratégia para a empresa competir no mercado internacional a manter-se passiva, defendendo-se no mercado interno.

Hoje, a Huawei atua em mais de 140 países e 64% da sua receita é proveniente do mercado externo. A empresa emprega mais de 110 mil funcionários, dos quais 51 mil vivem em outros países. Mais de 46% dos funcionários da empresa estão engajados em atividades de Pesquisa e Desenvolvimento. E a Huawei possui 20 centros de P&D no exterior (HUAWEI, 2010).

Percebemos que, hoje, o mercado externo é majoritário na fonte de receitas da empresa. E seu empenho em gerar capacitações em P&D está vinculado com sua operação no exterior. No entanto, ainda fica a pergunta: Como em 15 anos a empresa passou de uma “adaptadora” de soluções para as áreas rurais da China à segunda maior empresa de Telecom no mundo, presente em mais de 140 países? Quais foram os principais pontos da trajetória de internacionalização da Huawei? E, quais as vantagens em termos de propriedade, localização e internalização que a empresa buscou explorar ou adquirir durante essa trajetória? Isso é o que buscaremos responder a seguir.

### 6.2.2. Trajetória de internacionalização da Huawei

De acordo com Yu e Zhang (2010), a Huawei segue uma trajetória de internacionalização que pode ser caracterizada como “passo a passo”, inicialmente, se expandindo para países em desenvolvimento e, mais à frente, ingressando em países desenvolvidos. Os autores ainda comentam que a trajetória segue do mais simples ao mais difícil, iniciando em Hong Kong, depois Rússia, países da Ásia, África e América Latina, para então ingressar na Europa e nos EUA. Wu e Zhao (2007) comentam que essa é versão internacional da estratégia de cercar as cidades pelo interior - *“encircling the cities from the countryside”*.

Zhu (2008) realizou uma extensa pesquisa sobre a trajetória de internacionalização da Huawei e chegou a conclusão que a empresa passou por três diferentes estágios de internacionalização: 1) Estágio de Tentativa (1996–1998); 2) Estágio de Lançamento (1999–2001); 3) Estágio Maduro (2001–2008).

No primeiro estágio, a Huawei seguiu uma estratégia de "partir do mais fácil ao mais difícil". O autor considera Hong Kong como o primeiro destino de internacionalização da empresa. Em 1996, a Huawei cooperou com a fornecedora de serviços telefônicos de Hong Kong, Hutchison Whampoa, fornecendo produtos e soluções de serviços de linha de rede fixa. Em comparação com seus concorrentes internacionais, além da vantagem de preço, a Huawei também ofertou soluções flexíveis ajustadas às necessidades da empresa. Assim, a Huawei ajudou a Hutchison Whampoa a se diferenciar da concorrência em Hong Kong no mercado de telecomunicações. Zhu (2008) ainda comenta que, durante a cooperação, os rigorosos requisitos exigidos para qualidade de produtos e serviços impostos pela Hutchison Whampoa estimularam a Huawei a ajustar sua oferta de produtos e serviços mais próxima ao *benchmark* internacional.

Após a cooperação com Hutchison Whampoa, a Huawei começou a explorar mercados dos países em desenvolvimento e economias em transição. Os mercados-alvo foram inicialmente aqueles que possuíam uma indústria de telecomunicações relativamente atrasada e com potencial de consumo restrito por preços ou níveis de qualidade. A empresa, então, começou a abrir representações na Rússia, países asiáticos (Iêmen e Laos), países africanos (Etiópia) e também na América latina (Brasil).

Por exemplo, em 1997, quando a Rússia estava em crise econômica, a Huawei entrou no mercado russo. No entanto, a Huawei teve dificuldade em atrair clientes e expandir o mercado por si só. Para tanto, no mesmo ano, formou uma *joint venture* Huawei (Beto-Huawei) com Umberto Konzern Rússia, uma empresa de telecomunicações russa. Em 2000, após a recuperação econômica, o mercado russo se tornou uma das principais fontes para as vendas da Huawei no exterior. Em 1998, a Huawei entrou no mercado asiático, incluindo Iêmen e Laos, pela primeira vez através de licitação internacional (ZHU, 2008).

Zhu (2008) comenta que nesse estágio, os clientes internacionais ainda não sabiam e confiavam na empresa chinesa. O autor afirma que a Huawei, nesse momento, obteve consciência que deveria investir em sua marca e reputação, caso desejasse atender a esses clientes internacionais, pois até essa data a oferta da empresa

era baseada em seu baixo custo de desenvolvimento de produtos e serviços para os clientes, alinhada a um elevado grau de customização, dada as características distintas de cada mercado.

De acordo com Zhu (2008), o segundo estágio (1998-2001) é considerado de maior velocidade de expansão internacional da empresa. Com consciência de que era necessário investir em P&D para manter atualizadas suas capacitações em customização para os clientes e que a reputação e marca da empresa eram fundamentais para a Huawei, a empresa começou a realinhar seu modelo de negócio para o mercado externo. Foi a partir de 1999, que a Huawei passou a investir 10% do seu lucro em P&D e começou a contratar engenheiros para sua operação. Também, nesse momento, empreendeu esforços em um programa de marketing internacional denominado a “Nova Rota da Seda”. Com intuito de garantir maior receita no mercado externo, a empresa chinesa passou a participar de todas as feiras internacionais no setor de telecomunicações, e convidava os possíveis clientes para visitarem Shenzhen e ver as instalações da empresa e como ela seria capaz de atender às suas necessidades.

Como resultado desses esforços, a Huawei acelerou seu processo de internacionalização, ingressando em países da Ásia (Tailândia, Singapura, Malásia), Oriente Médio (Arábia Saudita, Emirados Árabes) e África (África do Sul, Egito). Nesse período, a Huawei manteve a estratégia de ingressar em mercados periféricos, nos quais a vantagem de preço, alinhada à customização da empresa seria um diferencial para fechar os contratos. Zhu (2008) ainda comenta que, nesses dois anos, a Huawei ainda estabeleceu escritórios de prestação de serviço em mais de 40 países e as vendas internacionais passaram a representar 12% da receita da empresa.

Vale ainda destacar que a partir de 1999, a Huawei começou a apresentar um segundo padrão de internacionalização que seria confirmado mais à frente. Soh e Yu (2008) e Huawei (2007) afirmam que, em 1999, a empresa abriu seu primeiro centro de P&D no exterior, em Bangalore, Índia. A decisão de se estabelecer na Índia estava vinculada à necessidades da empresa chinesa em realizar um *catch-up* no desenvolvimento de softwares. Soh e YU (2008) comentam que o projeto foi tão bem

sucedido que em poucos anos o centro da Huawei em Bangalore recebeu certificação nível 5 no CMM.

E, por fim, o terceiro estágio de internacionalização de Zhu (2008) consiste no período de 2001-2008, no qual o perfil de ingresso da empresa no exterior muda em função de dois vetores: mercado e tecnologia. A empresa passa a firmar uma série de acordos tecnológicos e abre centros de P&D nos principais centros de desenvolvimento tecnológico no mundo. E, também, começa a ingressar em mercados centrais. Então, a Huawei se internacionaliza para a busca por tecnologia e mercados centrais.

Por exemplo, Segundo Zhu (2008), a operação da Huawei na Europa se inicia em 2001, com a implementação do sistema *10Gbps Synchronous Digital Hierarchy (SDH)* em Berlin, Alemanha. Em 2004, a empresa chinesa assina um contrato de US\$ 100 milhões com a Nokia Siemens para a formação de um centro de desenvolvimento de tecnologia TD-SCDMA, rede sem fio de terceira geração (3G). Também em 2004, a Huawei estabelece sua sede na Europa, localizada na Inglaterra. No ano seguinte, assina com a Marconi (Inglaterra) um acordo para exploração de seus produtos no Reino Unido. Também em 2005, a Huawei foi escolhida pela British Telecom como a principal fornecedora de equipamentos de Telecom e serviços de rede 3G no país. Em 2006, foi o ano que a Vodafone (Espanha) escolheu a Huawei para desenvolver sua rede de rádios.

Já os EUA, maior mercado de Telecom do mundo, foi o mais difícil para o ingresso da Huawei (ZHU, 2008). Em 2003, a Huawei formou uma *joint venture* com a 3COM, a Huawei-3COM (H3C), para o estabelecimento de canais de venda nos EUA. Em 2007, a empresa chinesa, em conjunto com a Bain Capital, fez uma oferta pela 3COM, que foi vetada pelo CFIUS – Comitê de Investimento Estrangeiro dos EUA, em função de alegações de segurança nacional dos EUA (WALLSTREET JOURNAL, 2011).

Em sinergia com a expansão de mercado, a Huawei firmou uma série de parcerias tecnológicas e abriu centros de P&D pelo mundo. Após o centro em Bangalore, Índia, a empresa estabeleceu centros de P&D no Vale do Silício e Dallas, nos EUA, Stockholm, na Suécia, e Moscou, Rússia. Em 2005, a Huawei já havia

estabelecido mais de dez laboratórios de P&D com a Texas Instruments, Motorola, IBM, Intel, Agere Systems, Sun Microsystems, Altera, Qualcomm, Infineon e Microsoft. No final de 2010, esse número subiu para 20 laboratórios de P&D. A empresa possui mais de 49 mil patentes e cooperou no desenvolvimento de 123 padrões internacionais de redes e sinais de 3G e LTE (Long Term Evolution). (HUAWEI, 2010).

Nesse terceiro período, vemos a emergência de duas novas características de internacionalização da Huawei: a busca por capacitações em P&D no exterior e o ingresso em mercados centrais. Para ingressar em mercados centrais e, até mesmo para competir na China contra as empresas multinacionais, era necessário que a Huawei montasse uma rede de P&D internacional, com a qual a empresa fosse capaz de absorver e inovar a partir do que está sendo desenvolvido na fronteira tecnológica em seu setor. E essa foi a maior característica dessa inflexão estratégica no seu padrão de internacionalização.

### 6.2.3. Análise da Huawei de acordo com o protocolo estabelecido

Traçado o perfil da empresa e a sua trajetória de internacionalização, agora é o momento de analisarmos a Huawei de acordo com as variáveis estabelecidas no protocolo de análise. Buscaremos aqui uma explicação através dos fatores de propriedade, localização, internalização e específicos do regime de internacionalização das empresas chinesas que oferecem uma síntese sobre a trajetória internacional da Huawei.

#### **Fatores de Propriedade da Empresa (*Ownership*):**

Cinco diferentes fatores de propriedade da empresa servem como base para ela explorar mercados no exterior. Seriam eles:

- Custo e Eficiência da Operação de P&D da Empresa;
- Capacitações voltadas para Customização dos Produtos para o Cliente a baixo preço;
- Capacitações em Aquisição de Tecnologias e Desenvolvimento Tecnológico;

- Construção de uma Marca e Reputação mundial;
- Modelo de Gestão da Empresa de acordo com Padrões Internacionais.

Primeiramente, com relação ao custo e eficiência da operação da empresa, de acordo com Zhu (2008), a principal vantagem comparativa de propriedade da Huawei em relação aos seus concorrentes para ganhar mercados no exterior é o seu baixo custo com P&D, representado pelo seu exército de engenheiros de baixo custo. Ainda de acordo com o autor, relatórios da Huawei, em 2008, mostram que o custo com um engenheiro na Huawei está em torno de US\$ 25 mil por ano, enquanto seus concorrentes europeus e americanos pagam, em média, US\$ 120 – 150 mil, seis vezes mais o valor da Huawei. E não é só isso, os engenheiros chineses trabalham em média 2.750 horas por ano, enquanto os europeus atingem no máximo 1.300 horas, metade dos chineses. Como resultado, a Huawei não possui somente um baixo custo de P&D, como também é mais rápida para responder as necessidades da demanda. Pelo números de 2010, são mais de 51 mil engenheiros focados em P&D, o que fez com que o *The Economist* caracterizasse o centro da Huawei em Shenzhen como a Torre dos 10 mil Engenheiros.

Essa primeira característica de propriedade da empresa possui direto impacto na segunda, que é a oferta de produtos customizados para os clientes com baixo preço – diferenciação a baixo preço. Soh e Yu (2008) comentam que a oferta da Huawei costuma ser em média 25–30% mais barata que seus concorrentes. Possuir um baixo custo em P&D apoia esse tipo de posicionamento de mercado. No entanto, esse é outro fator de escolha estratégica da empresa para ingressar em mercados internacionais. A Huawei abre mão de altas margens de lucro para garantir participação de mercado. E o preço não é o único *driver* dessa oferta. Além disso, a empresa chinesa também opta por customizar ou adaptar seus produtos e serviços às necessidades do cliente (ZHU, 2008). Isso é positivo, pois tenciona suas capacitações em P&D, elevando o grau de expertise da empresa para atender a novas demandas.

Outro fator de propriedade da empresa e que suporta o seu ingresso em mercados consiste na capacidade de aquisição e desenvolvimento de tecnologias com empresas estrangeiras. Zhu (2008) comenta que as capacitações de P&D geradas a partir do baixo custo dos fatores de produção na China não são perenes, pois com o

tempo essa reserva tende a diminuir por uma série de atualizações pelas quais os custos desses fatores estão passando e passarão. Isso significa dizer que o posicionamento de mercado de baixo preço alinhado à customização, que são baseados no baixo custo de P&D da empresa e no posicionamento de abrir mão de altas margens de lucro, irão padecer. Para tanto, a empresa, a partir de 2000, lançou uma série de iniciativas para elevar as suas capacidades de aquisição e desenvolvimento tecnológico, que, como vimos, foi feita através de várias parceiras internacionais. Essa rede de P&D criada no mundo, alinhada ao “batalhão” de engenheiros focados em P&D da Huawei, a coloca em uma posição de criação de uma expertise, quase única, no que diz respeito à aquisição e desenvolvimento tecnológico. Isso foi determinante para a empresa ingressar e se estabelecer em mercados centrais.

Mais um fator crítico de propriedade da Huawei para a sua expansão internacional foi a criação de uma marca e reputação como prestadora de serviço de qualidade. Como já foi comentado, participar de todas as feiras internacionais no setor e levar executivos para ver as suas instalações na China foram importantes para a Huawei ganhar a confiança, primeiro, de consumidores de países emergentes, e depois, de países centrais.

Como gerir os recursos da empresa, incluindo a cadeia de fornecimento, controle de qualidade, finanças e recursos humanos, em uma escala global, pode ser considerado determinante para o sucesso da internacionalização de uma empresa (Dunning, 1993). Zhu (2008) caracteriza a Huawei com uma capacidade não usual de eficiência em sistemas de gestão internacional. Ainda de acordo com Zhu (2008), isso é resultado de uma série de parcerias que a Huawei estabeleceu com consultorias de gestão internacional desde 1997. O autor nos fornece os exemplos da cooperação com a Hay Group (EUA), Fraunhofer-Gesellschaft (FhG, Alemanha) e PricewaterhouseCoopers, em termos de gestão de recursos humanos e gestão de finanças internacionais. Já em 2000, a Huawei firmou um contrato com a IBM para a introdução de dois sistemas de gestão internacionais de tecnologia de produção, o Integrated Product Development (IPD) – que visa diminuir o ciclo de desenvolvimento de novos produtos em rede e o Integrated Supply Chain (ISC) – que prevê a melhor integração dos recursos ao longo da cadeia (ZHU, 2008). Nas palavras de Zhu (2008):

*“Os mecanismos de benchmark internacional de gestão da empresa geraram reações químicas na Huawei, com vistas a diminuir a redundância de recursos e estimular a eficiência da produção e prestação de serviço a nível internacional. Com isso a Huawei se equipou com capacitações de gestão que suportam a sua escalada internacional.”*

### **Fatores de Localização da Empresa no Estrangeiro (*Locational*):**

Já com relação aos fatores intrínsecos à localização dos mercados que a Huawei buscou internacionalizar, é possível identificar dois tipos distintos, são eles:

- Mercados Periféricos com Características Similares às Encontradas pela Huawei na China;
- Mercados Centrais com Características Estimulantes à Busca por Tecnologia.

A decisão da Huawei em ingressar primeiramente em mercados periféricos está relacionada a uma série de fatores. O primeiro consiste na falta de expertise existente nesses mercados, muitos deles estavam passando por reestruturações no setor de telecomunicações, ou não tinham um setor consolidado (WU e ZHAO, 2007). Outro ponto está relacionado ao fato desses mercados não possuírem capacidade de arcar com os elevados preços cobrados pelos fornecedores internacionais estabelecidos (WU e ZHAO, 2007).

Entendemos, a partir do que foi exposto, que a falta de competição das grandes empresas internacionais, aliada às restrições da demanda, abriram um espaço para a prestação de serviço de baixo preço, com um elevado grau de customização. Falamos em um elevado grau de customização, pois esses mercados possuem características distintas em termos geográficos e de capacidade de TI instalada para Telecom diferente dos apresentados em países desenvolvidos (WU e ZHAO, 2007).

Todas essas restrições e requisitos estavam alinhados com a maneira de operação da Huawei, seu baixo custo em P&D e capacidade de customizar produtos para os clientes fez com que a empresa fosse uma das poucas, senão a única, capaz de atender a essa demanda.

Outro ponto interessante que foi levantado por Zhu (2008) consiste no tamanho da demanda presente não somente nesses mercados, como nos mercados periféricos a esse. Índia, Brasil, Rússia, apesar de não possuírem o setor de Telecom estruturado na década de 1990, poderiam se tornar grandes demandantes, passado o período de reformas e estruturação do setor. Como também poderiam servir como base para atender aos países ao redor.

A decisão da Huawei em ingressar em mercados centrais foi inicialmente motivada pela aquisição de tecnologia. Antes de buscar por novas demandas em mercados centrais, a Huawei acelerou seu processo de internacionalização se comprometendo em parcerias e operações de P&D com empresas desses países. O investimento da Huawei em mercados centrais é marcada pelo *catch-up* tecnológico. Esses países possuem empresas líderes de mercado em termos tecnológicos, e esse foi o principal determinante para o ingresso da Huawei (THE ECONOMIST, 2009). Além disso, de acordo com Zhu (2008), são países que possuem infraestrutura para desenvolvimento tecnológico já estabelecida, com grandes centros de pesquisa e pesquisadores de alto nível.

Como já comentado, a Huawei possui mais de 20 centros de P&D e parcerias com as principais empresas dos países centrais. Esse foi o *driver* para que a empresa aprimorasse suas capacitações em termos de desenvolvimento tecnológico e fosse capaz de começar a ofertar produtos de maior complexidade, de acordo com a demanda desses países. Então, temos que a orientação da Huawei por internacionalizar para mercados centrais em busca de ativos estratégicos faz parte da estratégia de aprimoramento tecnológico que a torna, mais à frente, hábil a explorá-los.

#### **Fatores de Internalização dos Recursos no País Destino (*Internalization*):**

De acordo com Dunning (1993), os fatores de internalização estão relacionados aos custos de transação e riscos associados ao comprometimento dos recursos no exterior. Nesse momento, faz-se necessária uma discussão sobre o modo de ingresso e de envolvimento da empresa no país destino.

Um primeiro ponto que observamos no caso da Huawei que deve ser ressaltado é a internalização de recursos em países com alto risco político, nos quais empresas dos grandes centros não ousariam se comprometer com operações. Esse ponto é destacado por Voss (2011), que em seu estudo, mostra que as empresas chinesas não consideram o risco político como as ocidentais no momento do ingresso em determinado mercado. A Huawei, no segundo período de internacionalização (1988–2001), internalizou recursos em uma série de mercados periféricos, como Etiópia, Iêmen, Laos, Egito, Líbia, que possuem considerável risco político. Essa falta de sensibilidade ao risco ajudou a empresa a garantir esses mercados. No entanto, boa parte de suas operações são baseadas em exportações (WU e ZHAO, 2007), o que remete a um baixo grau de comprometimento.

Outro ponto que já foi destacado é o elevado grau de comprometimento em operações de P&D em países centrais, como os da Europa e os EUA. Como a Huawei possui um gap de capacitações em P&D, ela teve de se comprometer com investimentos diretos em operações cujo retorno não é imediato. Seus 20 centros e laboratórios de P&D, hoje, fazem parte de um conjunto de recursos que diferenciam a empresa de seus competidores. No entanto, esse tipo de envolvimento, acelerado, com o mercado, impunha, no início, grandes riscos ao retorno da operação.

E, por fim, uma terceira característica são os centros de adaptações existentes em mercados periféricos (ZHU, 2008). O *core* da operação de P&D da Huawei reside na China e em seus laboratórios nos países centrais para os quais a empresa empenhou significativo montante de recursos, aproximadamente 10% de seus lucros, com o intuito de realizar um *catch-up* tecnológico. No entanto, como em países periféricos o comprometimento com recursos em P&D é escasso, a Huawei ingressa através da importação de seus produtos e realização de serviço localmente, e possui, no máximo, um centro de adaptações para a demanda local (ZHU, 2008). Isso não reflete sua estratégia de P&D, e os riscos em internalizar recursos de P&D em mercados periféricos, frente ao retorno que pode-se esperar deles, não é estrategicamente válido para a Huawei.

## **Fatores Distintivos da China em Apoio à Internacionalização de suas Empresas:**

Em estudo do processo de internacionalização da Huawei, Zhu (2008) identificou três fatores distintos que são relevantes para a explicação do caso da Huawei e não residem dentro da teoria estabelecida. São eles:

- O Suporte Dado pelo Governo Chinês-
- Intervenção do Governo na Empresa-
- Capacidade de Estabelecer Laços Políticos entre a Empresa e o Governo.

Com relação ao papel do governo, Zhu (2008) comenta que uma das funções que o governo central começou a desempenhar a partir da reforma das empresas estatais e da política de “Go Global” foi o de guia e formulação de um grupo de empresas, denominadas de campeãs nacionais. O suporte do governo à Huawei e de outras empresas de equipamentos para Telecom, como a estatal ZTE, veio inicialmente, na década de 1990, através de pedidos de compras para as empresas estatais de telefonia. A China Telecom e a China Mobile, as maiores empresas chinesas na prestação de serviços de telefone, são estatais, e foi, através do direcionamento de suas demandas por produtos e serviços para empresas como a Huawei, que o governo apoiou o crescimento da empresa e formulou as bases para sua internacionalização (ZHU, 2008). Vale lembrar que isso ocorreu após o esforço da Huawei em se diferenciar no interior e cidades periféricas da China. Após ter mostrado suas competências em zonas mais afastadas, a empresa conseguiu o apoio do governo central, através do atendimento de demandas das grandes estatais chinesas.

Ainda de acordo com Zhu (2008), o governo ofereceu a Huawei crédito para a montar suas operações no exterior, a baixas taxas de retorno. Bancos estatais, como o Export-Import Bank of China (China Eximbank) e o China Development Bank (CDB), cederam à Huawei crédito de US\$ 600 milhões e US\$ 10 bilhões, respectivamente, em 2004 (ZHU, 2008).

Sem contar que a matriz da Huawei fica em Shenzhen, primeira Zona Econômica Especial (ZEE), estabelecida pelo governo central com o intuito de apoiar o crescimento das empresas chinesas voltadas para a exportação. As ZEE são regiões nas quais os investimentos são encorajados por baixas taxas de impostos, procedimentos burocráticos simplificados e, principalmente, por incentivos alfandegários, como a exportação de partes e componentes isentos de taxas.

Já com relação à intervenção do governo na empresa, Zhu (2008) comenta que esse é um fator relevante no processo de internacionalização. O governo, com intenção de criar seu conjunto de campeões nacionais, induziu diversas empresas chinesas a internacionalizarem. No entanto, em entrevistas diretas aos executivos da empresa, o pesquisador não percebeu nenhum tipo de intervenção do governo na gestão da Huawei e em uma possível indução a atuar em determinados mercados fora da China.

A questão da estrutura de propriedade da Huawei e seu relacionamento com o governo ainda permanece um ponto nebuloso sobre a empresa (THE ECONOMIST, 2011). Como já mencionado, a Huawei é uma empresa privada, sem participação estatal. No entanto, Ren Zhenfei, fundador da empresa e CEO, já trabalhou como engenheiro do PLA (exército chinês). E logo após a sua saída do exército, ele fundou a Huawei. Outro ponto interessante que emerge da discussão da estrutura de propriedade da empresa é que a Huawei lida com um setor estratégico para o país, seja a China ou em outros mercados que ingressa. A empresa é responsável pela criação de redes de dados e sua manutenção. Esse é um motivo pelo qual certos mercados, por exemplo, o Americano, é resistente ao ingresso da empresa (THE ECONOMIST, 2011).

O que se percebe, ao observamos de fora, é que Ren Zhenfei foi capaz de criar a capacidade de estabelecer laços políticos com o governo central, que foram oportunos em diferentes momentos da trajetória de internacionalização da Huawei. Zhu (2008) afirma que Ren Zhenfei vê, claramente, que o desenvolvimento internacional da Huawei está intimamente ligado com sua capacidade de estabelecer laços com os políticos chineses. E o pesquisador ainda apresenta algumas evidências de tal envolvimento. Por exemplo, em 1996, quando a empresa ainda

estava se preparando para a internacionalização e passava por restrições de fundos, Ren Zhenfei conseguiu convidar o premier chinês Zhu Rongji para inspecionar a fábrica da Huawei. No momento da visita, Zhu realizou um discurso encorajando a internacionalização da Huawei e meses depois a empresa conseguiu empréstimos nos bancos de Shenzhen. Outro exemplo dado por Zhu (2008) remete ao ano de 2000, quando empresários chineses acompanharam o vice premier, Wu Bangguo, em visita a países da África. Ren Zhenfei afirmou que estava com dificuldades de ingressar na África, nessa época. E, nesse momento, os países africanos buscavam por apoio e doações dos chineses para reconstruir sua infraestrutura. O conjunto de apoio à reforma da infraestrutura dos países africanos, dado pelo governo central, foi decisivo para a Huawei ingressar nesses mercados. É interessante essa passagem do texto de Zhu (2008), pois mostra como o acordo entre governo é significativo para a atuação das empresas chinesas na África. A restrição de recurso que a Huawei enfrentava para penetrar o mercado africano foi suavizada pelos empréstimos dados aos africanos, pelo governo chinês.

#### 6.2.4. Síntese da trajetória de internacionalização da Huawei

Como síntese da trajetória de internacionalização da Huawei, identificamos dois diferentes padrões de envolvimento internacional. Cada um deles composto por fatores de propriedade, localização, internalização e relacionamento com o governo chinês distintos.

O primeiro padrão explicativo da internacionalização da Huawei remete à busca por mercados periféricos, com características de localização de alta restrição de preço, grande capacidade de mercado e setor de Telecom em reforma ou não desenvolvido. Esse tipo de mercado abriu uma janela de oportunidade para os fatores de propriedade da Huawei desenvolvidos ao longo da sua trajetória de crescimento na China, como seu baixo custo de P&D, sua capacidade de customização e diferenciação. Para esses mercados, a Huawei arcou com riscos de comprometimento de recursos e internalizou determinadas operações de adaptação dos seus produtos para os clientes, através de centros de adaptação. Além disso, a empresa ainda contou com apoio do governo chinês, através do suporte de crédito para a

internacionalização, Além da capacidade de contar com os laços políticos estabelecidos entre a liderança da Huawei e do governo para ingressar em mercados, por acordos entre governos.

O segundo padrão de internacionalização da Huawei tem sua explicação baseada na busca por ativos estratégicos em mercados centrais. Fatores de localização desses mercados, como centros de pesquisa, pesquisadores de alto nível, presença dos principais competidores, motivaram a Huawei a se comprometer com recursos em atividades de P&D e parcerias de desenvolvimento de produtos. Isso também foi feito com o intuito de aprimorar determinados fatores de propriedade da empresa, como sua capacidade de realizar desenvolvimento tecnológico, entendido como central para competir nos mercados centrais.

Então, esse tipo de estratégia de internacionalização, apesar dos riscos apresentados pela internalização dos recursos, intensifica as capacitações da empresa, possibilitando, assim, que ela atenda à demanda desses mercados. E, também, diminua a sua dependência dos fatores de produção de baixo custo que possui na China.

Ao longo do tempo, espera-se que a Huawei passe de uma posição que, hoje, é representada por líder em custo, para uma posição de diferenciação nesses mercados (THE ECONOMIST, 2011). Isso implicará uma intensificação na competição desse setor, pois, hoje, a posição de diferenciação está com a Ericsson. No entanto, com as sinergias criadas por esses centros e a capacidade da Huawei de absorver esse conhecimento, e geri-lo em escala global, poderá ameaçar a posição da empresa sueca.

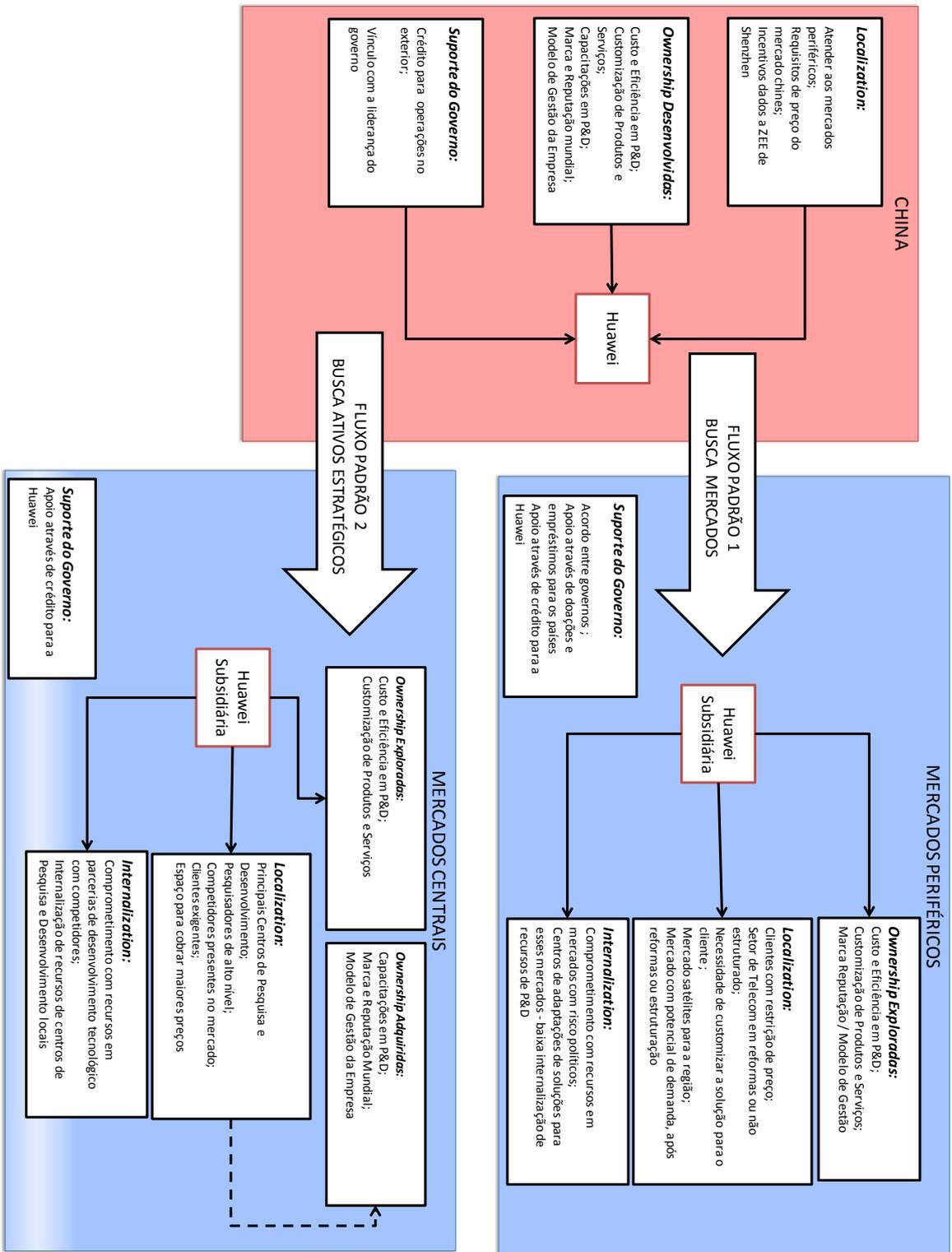


Figura 18 - Modelo de Internacionalização da Huawei  
Fonte: Autor

### 6.2.5. Trajetória da Huawei no Brasil

A Huawei é líder no mercado de banda larga fixa e móvel, e detém 70% do mercado nacional de modems USB de acesso 3G, com mais de 1 milhão de terminais vendidos desde a implantação do sistema no Brasil. Além disso, a empresa é líder no fornecimento de infraestrutura de redes para as principais operadoras de telefonia móveis e fixas no país (HUAWEI, 2011).

A empresa chinesa conta com uma estrutura corporativa com mais de mil funcionários em três escritórios instalados em São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília, além de um centro de treinamento em Campinas, SP, onde mais de 6 mil pessoas já receberam treinamento técnico especializado (HUAWEI, 2007).

Em 2008, o faturamento da Huawei no Brasil atingiu US\$ 1 bilhão, numa crescente expansão de contratos e ampliação do trabalho de pesquisa e desenvolvimento, uma de suas características mais fortes (HUAWEI, 2007).

Três projetos de investimento foram anunciados pela Huawei no Brasil. O primeiro corresponde ao ingresso da empresa, em 1999, no mercado brasileiro, com o estabelecimento de escritórios comerciais, na ordem de US\$ 10 milhões. O segundo investimento está relacionado à construção de uma fábrica, que seria responsável pelo fornecimento de transmissores e componentes eletrônicos para a Huawei do Brasil, e no futuro, para a América Latina, outro investimento de aporte de US\$ 10 milhões. E o terceiro foi anunciado durante a visita da presidente Dilma à China, em 2011. A empresa chinesa divulgou o projeto de instalação de um centro de pesquisa a nível internacional, por US\$ 300 milhões, em Campinas, SP (CEBC, 2011; BRADESCO, 2010).

O ingresso da Huawei no Brasil ocorreu em um momento no qual o setor de telecomunicação estava passando por grandes mudanças. A privatização das empresas de telefonia estatais resultaria na modernização do setor e no aumento na demanda por equipamentos e dispositivos de redes. De acordo com Li Xiaotao, vice-presidente da Huawei no Brasil, em entrevista ao autor e ao professor Barros de Castro,

publicada pelo Conselho Empresarial Brasil-China,<sup>7</sup> a primeira fase de ingresso da Huawei no mercado brasileiro pode ser considerada de divulgação de informações sobre a tecnologia chinesa e a experiência da empresa. O executivo comenta que logo após a abertura do setor de Telecomunicação, houve um expressivo aumento na demanda por serviço; no entanto, as empresas não conheciam a marca da Huawei.

Como consequência, o Brasil ingressou no programa de marketing da empresa, a já comentada *New Silk Road*, na qual os executivos e possíveis clientes da empresa, são convidados a visitarem a sede em Shenzhen e suas operações em Pequim e Xangai. Li comenta que esse foi um ponto decisivo para apresentar aos clientes toda a revolução na indústria de Telecom que a China havia passado e como a Huawei seria capaz de atender a sua demanda (CASTRO *et al.*, 2011).

Esta diretriz de marketing foi mantida nos dois primeiros anos da empresa no Brasil, até quando, em 2001, ela conseguiu fechar o seu primeiro contrato com uma empresa do triângulo mineiro, a CTBC. De acordo com Li, a CTBC era uma empresa relativamente pequena e foi executado um serviço padrão – não houve customizações para o caso da CTBC (CASTRO *et al.*, 2011).

Ainda de acordo com a entrevista, a primeira fase de atuação da empresa no Brasil se manteve até 2006, quando a Huawei fechou seu primeiro grande contrato com a operadora de telefonia VIVO. Passada a fase de estabelecimento, adaptação e formação de sua marca, o contrato com a VIVO representou um divisor de águas na trajetória da Huawei no Brasil. O projeto previa a criação de uma rede GSM para a VIVO, e era a primeira oportunidade de a Huawei utilizar suas capacitações em P&D para formar a rede no Brasil. Para tanto, nesse momento, a Huawei abriu centros de pesquisa e adaptação em universidades como Campinas, São Paulo e Brasília.

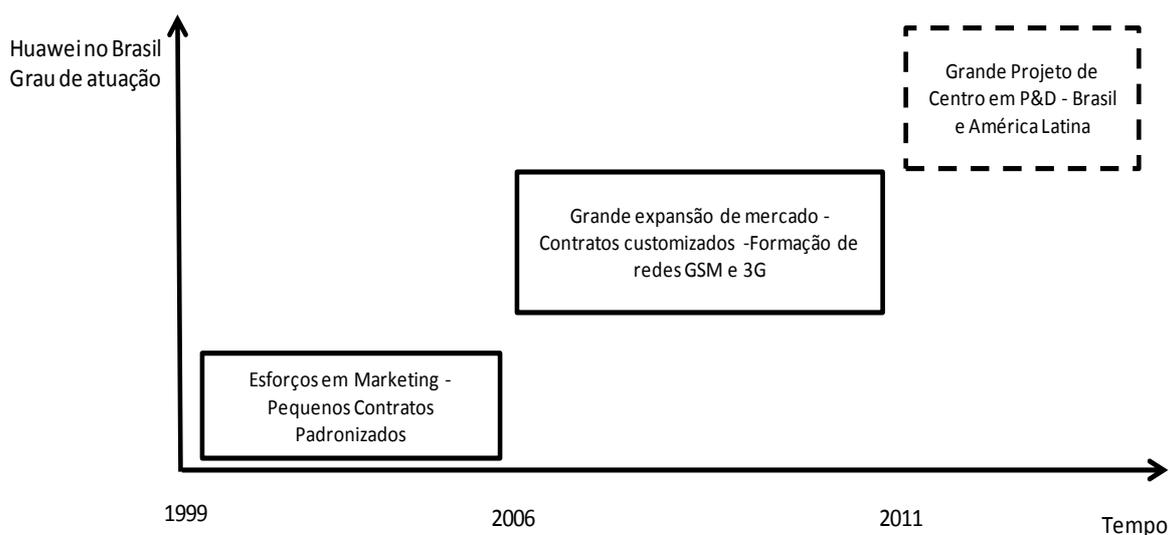
A segunda fase de atuação da Huawei no Brasil é caracterizada por uma elevada expansão de mercado. Com o sucesso do projeto com a VIVO, a empresa fechou outros contratos com prestadoras de serviço de telefonia. Todavia, o que marca o avanço e estabelecimento da empresa chinesa como líder no mercado brasileiro é o

---

<sup>7</sup> O Anexo 2 apresenta a entrevista na íntegra

surgimento das redes 3G e seus modems. Como já citado, a Huawei fechou seu primeiro contrato com a VIVO, em 2008. E assim como para o padrão GSM, a empresa chinesa prestou serviço de desenvolvimento de redes 3G e modems para as principais empresas prestadoras de serviço de telefonia no país (HUAWEI, 2011).

Esta fase de expansão da Huawei no mercado brasileiro se mantém até hoje. Porém, o anúncio do projeto de investimento de US\$ 300 milhões para a construção de um centro de pesquisa e desenvolvimento a nível internacional em Campinas, pode indicar uma inflexão na estratégia de atuação da empresa no país. Dando origem, assim, a uma terceira e nova etapa de atuação da Huawei no Brasil, no momento em que a empresa chinesa estará não somente explorando o mercado brasileiro, mas também adquirindo novas capacitações que a possibilitará explorar outros mercados, mais provavelmente na América Latina.



**Figura 19 - Trajetória da Huawei no Brasil**  
Fonte: Autor

## 6.2.6. Análise da Huawei no Brasil de acordo com o protocolo de análise

Traçado o perfil da empresa e seu ingresso no Brasil, agora faz-se necessária a análise da Huawei de acordo com as variáveis estabelecidas no protocolo. Buscaremos aqui, uma explicação através dos fatores de propriedade, localização, internalização e específicos do regime de internacionalização das empresas chinesas, que oferecem uma síntese sobre a trajetória da Huawei no Brasil.

### **Fatores de Propriedade da Empresa (*Ownership*):**

Para o caso específico do Brasil, dois fatores de propriedade da empresa devem ser destacados e justificam o seu ingresso no país.

O primeiro diz respeito à construção de uma marca e reputação mundial. Como visto, a Huawei passou os primeiros dois anos no Brasil sem ter nenhum contrato de prestação de serviço, somente desenvolvendo a sua marca e apresentado aos empresários brasileiros a capacidade da empresa em prestar o serviço demandado. O Brasil fez parte do projeto *New Silk Road* e vários empresários foram para a China, com o intuito de conhecer o que era a Huawei.

O caso da Huawei no Brasil não pode ser considerado um caso clássico de ingresso e exploração da marca. Por mais que a empresa não possuísse propriedade sobre uma marca globalmente conhecida, ela se comprometeu com recursos e desenvolveu as capacitações necessárias para se estabelecer no mercado brasileiro.

O segundo fator está relacionado às capacitações para a customização dos produtos para os clientes a baixo preço. Esse fator foi crítico para a fase de expansão da Huawei no mercado brasileiro. Na entrevista realizada, Li Xiaotao comenta que no momento de grande construção de banda larga fixa e móvel no Brasil, nem todos possuíam experiência de construção de rede em escala. Aproveitando essa oportunidade, a Huawei ofertou soluções custo efetivas conforme as necessidades dos clientes (CASTRO *et al*, 2011).

### **Fatores de Localização da Empresa no Brasil (*Locational*):**

Já com relação aos fatores intrínsecos à localização dos mercados que a Huawei buscou internacionalizar, podemos caracterizar o Brasil como um dos mercados periféricos que fizeram parte da estratégia de internacionalização da empresa.

A decisão da Huawei em entrar no Brasil estava associada à questão da reestruturação pela qual o setor de telecomunicações do país passava através das privatizações. Depois de passado o período de transição, era esperado o surgimento no país de uma demanda por equipamentos e serviços de formação de redes GSM e, mais à frente, de redes 3G. Então, o potencial do mercado brasileiro consistiu em um fator de localização que influenciou o ingresso da Huawei.

Outro fator está relacionado à restrição de preço que essas empresas possuíam para requisitar serviços de rede. A privatização representa para as empresas compradoras dos ativos um elevado custo de aquisição, principalmente para o caso de recursos obsoletos e ineficientes como eram as prestadoras de serviços de telefonia brasileiras. Isso significa dizer que as novas empresas de serviço telefônico precisariam modernizar a sua prestação de serviço. E em um momento no qual foram gastos significativos volumes com o investimento, essas empresas necessitariam contratar serviços que fossem modernos a um baixo custo de execução. Essa é outra característica da demanda que pode ser considerada um fator de atração de localização ao ingresso da Huawei no Brasil.

Um terceiro ponto está associado ao fato de o Brasil poder servir como uma plataforma para a prestação de serviço em outros países da América Latina. Após 1999, a Huawei abriu uma série de escritórios de prestação de serviços em países como Chile, Argentina, Uruguai, os quais possuem uma estrutura menor se comparada à operação brasileira. Nenhum deles possui centros de adaptação e número de funcionários da ordem do Brasil.

### **Fatores de Internalização dos Recursos no Brasil (*Internalization*):**

Percebe-se para o caso brasileiro uma resistência, por parte da Huawei, em internalizar recursos de produção. Em 2007, a empresa, pela primeira vez realizaria investimentos na construção de uma fábrica, que seria responsável pelo fornecimento de transmissores e componentes eletrônicos para a Huawei do Brasil e, no futuro, para a América Latina. No entanto, até hoje, não há indícios de que a fábrica esteja em funcionamento. Não há nenhum pronunciamento oficial da empresa sobre o assunto, mas ainda não existe uma unidade de produção operando no Espírito Santo (MELLO e HENNEMANN, 2011).

A Huawei opera sobre uma estratégia de importação de seus equipamentos e componentes na China e prestação do serviço no Brasil. As atividades da empresa no país estão concentradas em projetar novas redes de telefonia, adaptando ou customizando seus equipamentos para as necessidades dos clientes brasileiros.

Esse é um tipo de estratégia de operação que não compromete recursos de produção locais. Assim, a empresa não arca com elevados custos dos fatores de produção do Brasil, se comparados com os da China, e explora no mercado uma de suas principais capacitações – adaptação e projeção de redes de telefonia.

Para tanto, a Huawei precisou se comprometer com centros de pesquisa, que se caracterizam por serem centros de adaptação dos seus produtos à demanda local. A empresa chinesa possui acordos de cooperação com a Universidade de São Paulo, a Universidade de Brasília, além de um grande centro em conjunto com a Universidade de Campinas.

Li Xiaotao comenta na entrevista que esse tipo de comprometimento faz-se necessário, pois no início a Huawei não tinha muita experiência, a maioria dos trabalhos de adaptação eram feitos por vários centros de P&D na China. E o vice-presidente ainda afirma que está ciente que através desse P&D remoto na China a Huawei tinha uma baixa eficiência; por isso, teve de estabelecer esses centros de pesquisa no Brasil.

## **Fatores Distintivos da China em apoio à internacionalização da Huawei para o Brasil:**

Não foi encontrado nenhum indicio direto de apoio do governo chinês para o ingresso da Huawei no Brasil. Sabemos que o Brasil fez parte dos planos de internacionalização da empresa, e que a Huawei contou com créditos dos bancos estatais para suportar seu avanço internacional. No entanto, tirando esse tipo de apoio não existem informações que comprovem o intervencionismo, o direcionamento do governo chinês, ou ainda, acordo entre governos para que a Huawei ingressasse no Brasil.

### **6.2.7. Síntese da trajetória de internacionalização da Huawei para o Brasil**

De acordo com a descrição da trajetória da Huawei no Brasil e da análise dos fatores contribuintes para o seu ingresso no país, podemos afirmar que a Huawei no Brasil se comporta conforme o padrão 1 – busca por mercados, identificado na síntese sobre a trajetória de internacionalização da Huawei.

O fato de o Brasil, no momento do ingresso da Huawei, possuir características de mercado, como setor em transição, elevado potencial de consumo, restrição a preço e necessidade de customização, indica que podemos considerar o país como um dos mercados periféricos para o qual a Huawei internacionalizou.

Essa hipótese ainda é sustentada pelos fatores de propriedade da Huawei, como sua capacidade de ofertar serviços customizados a baixo preço, ter uma estrutura de P&D de baixo custo que suporta essa oferta, e ter investido para desenvolver uma marca no Brasil.

E, por fim, o receio da empresa em internalizar recursos no mercado brasileiro faz com que ela mantenha a base de suas vantagens comparativas em termos de fatores de produção na China, não intencionando, assim, se comprometer com esse tipo de recurso no mercado brasileiro.

No entanto, caso se confirme o projeto de investimento de P&D em Campinas, a Huawei pode começar a trilhar uma trajetória de diferenciação a partir do que é

desenvolvido no mercado brasileiro, até mesmo para explorar em mercados vizinhos, como a América Latina.

Infelizmente, ainda não possuímos informações suficientes sobre esse projeto. Ele foi anunciado em Abril de 2011 e, desde então, a empresa não se pronunciou mais sobre o assunto. De acordo com informações divulgadas pelo prefeito de Campinas ao Estado de São Paulo, esse centro de P&D da Huawei estaria de acordo com um dos seus 20 centros de desenvolvimento a nível internacional, todos localizados em mercados centrais (ESTADO DE S. PAULO, 2011).

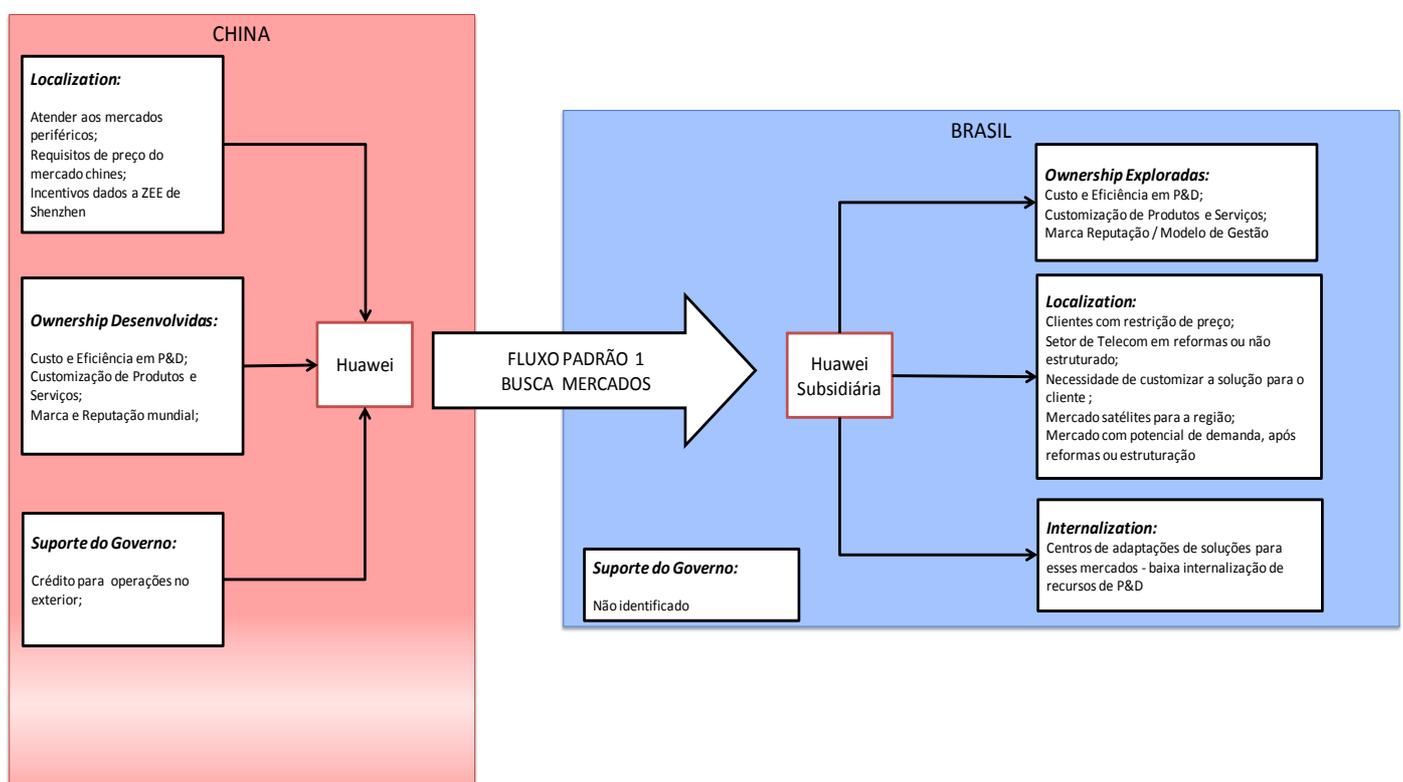


Figura 20 - Perfil de Internacionalização da Huawei para o Brasil  
Fonte: Autor

## 6.3. Estudo da Chery

### 6.3.1. Perfil da empresa – Trajetória de crescimento

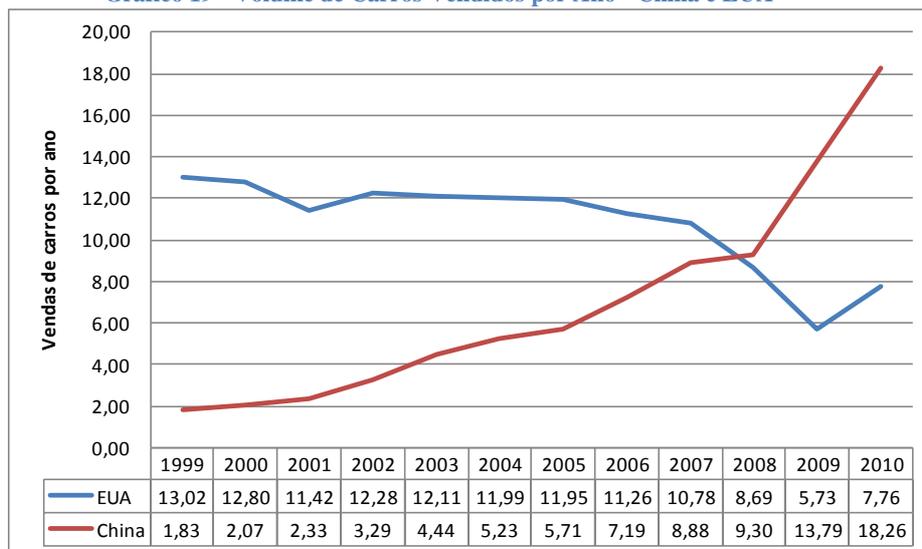
Chery Automobile é uma empresa chinesa estatal provincial da cidade de Wuhu. Foi fundada em 8 de janeiro de 1997, com capital social de RMB 3,68 bilhões. A empresa é a maior montadora independente da China. Sediada em uma área de aproximadamente 2 milhões de metros quadrados, na cidade de Wuhu, província de Anhuí. O primeiro carro saiu da linha de produção em 18 de dezembro de 1999. Atualmente, a Chery tem uma capacidade de produção anual de 900.000 carros (CHERY, 2011).

A empresa chinesa está presente em 80 países, tem 15 unidades produtivas e emprega aproximadamente 25 mil funcionários em todo o mundo. Ainda possui quatro submarcas: Chery, Karry, Rich e Rely, com produtos que abrangem desde veículos até minivans, e correspondem a 16 diferentes modelos ofertados no mercado (CHERY, 2011).

Para entendermos o perfil e a trajetória de crescimento da empresa, primeiramente, é preciso esclarecer algumas peculiaridades do setor automobilístico chinês. De acordo com dados do *State Statistical Bureau*, referentes ao ano de 2010, a China possui o maior mercado automotivo do mundo, foram 18 milhões de veículos registrados em 2010 (contra 7,76 milhões nos EUA) e conta com o segundo maior estoque de veículos no mundo – 70 milhões. No entanto, o cenário de expansão do mercado automotivo chinês nem sempre foi assim. Por exemplo, na década de 1990, a China possuía um estoque de 5 milhões de veículos (CHIN, 2010).

O exponencial aumento no volume de carros vendidos na China é resultado de um esforço, coordenado pelo governo chinês, que foi iniciado no final da década de 1980, mais especificamente, com o lançamento da Política Industrial Automotiva de 1988 (PIA–1988) e, mais à frente, com a formulação da Política Industrial Automotiva de 1994 (PIA–1994).

Gráfico 19 - Volume de Carros Vendidos por Ano - China e EUA



Fonte: OICA

Elaboração: Autor

A PIA-1998 foi projetada dentro do contexto das grandes reformas de abertura da economia chinesa, iniciadas em 1978 (CHIN, 2010). De acordo com Thun (2006), a política visava à descentralização do controle da indústria, dando maior autonomia para as províncias desenvolverem o setor automotivo. Thun (2006) comenta que uma das estratégias utilizadas pelas províncias em busca de desenvolvimento foi incentivar a abertura de montadoras de veículos, por se tratar de um setor intensivo em mão de obra, e por atrair uma série de outras indústrias na cadeia de suprimento. Chin (2010) coloca que esse foi um período de proliferação do número de montadoras, chegando a 124 diferentes montadoras chinesas em 1994. Ainda de acordo com Chin (2010), esse elevado número de montadoras não era compatível com as 10 mil unidades produzidas por ano. O que significa dizer, que até 1994, a China possuía uma indústria automotiva descentralizada e fragmentada, com um grande número de montadoras frente ao volume de carros produzidos. Thun (2006) afirma que esse “batalhão” de montadoras era ineficiente e possuía um grande *gap* em termos tecnológicos e de capacidade de produção.

Diante deste cenário, o governo chinês lançou, em 1994, sua segunda política industrial direcionada ao setor automotivo, a PIA-1994. De acordo com Chin (2010), a política teve duas frentes estratégicas. A primeira está associada à consolidação, por parte do governo chinês, do número de indústrias no setor. O governo buscou criar um grupo de três a cinco grandes montadoras chinesas, restringiu o número de licenças para novas a criação de novas montadoras e coordenou uma série de fusões entre as já

existentes. Desse movimento surgiram grandes estatais automotivas, como a Dongfeng, FAW, SAIC e BAIC. Já a segunda diretriz estratégica diz respeito ao ingresso dos investimentos estrangeiros diretos com o objetivo de modernizar o parque industrial automotivo chinês. Foi a partir da PIA–1994 que as montadoras multinacionais começaram a entrar no mercado chinês, e a política foi fundamental para conformar o *framework* de ingresso e operação. De acordo com Chin (2010), a política determinava:

- Obrigatoriedade para o ingresso da existência de uma *joint venture* com uma empresa chinesa;
- A empresa estrangeira poderia ter no máximo 49% da propriedade da *joint venture*;
- A *joint venture* deveria começar a produzir com 40% de conteúdo local, caso contrário seria incidida uma alíquota extra de imposto de 37,5% na importação dos componentes;
- Para carros de passeio, o conteúdo local deveria variar entre 60–80%;
- A empresa estrangeira deveria abrir um centro de pesquisa e desenvolvimento na China.

As medidas tomadas pelo governo central resultaram no surgimento de uma série de *joint ventures* entre as estatais chinesas e as montadoras estrangeiras, dando origem assim, a uma teia de associações entre as empresas, que traz à tona uma grande peculiaridade do setor automotivo chinês.

A partir de 2001, com o acesso à OMC, a China precisou reduzir o número de restrições em diferentes setores, dentre eles o automotivo. Uma das barreiras superadas consiste na restrição ao registro de uma nova montadora chinesa. Nesse momento, assistimos ao surgimento das chamadas montadoras independentes. Castro *et al* (2011) alertam que independente na China não é desvinculado do estado. Independente, nesse momento, diz respeito a montadoras que não estão associadas às empresas estrangeiras e que possuem independência com relação à marca e tecnologia (CASTRO *et al.*, 2011).

A PIA–1994 e o surgimento das montadoras independentes reforça a ideia da teia de associações e conforma os atores envolvidos no setor automotivo chinês:

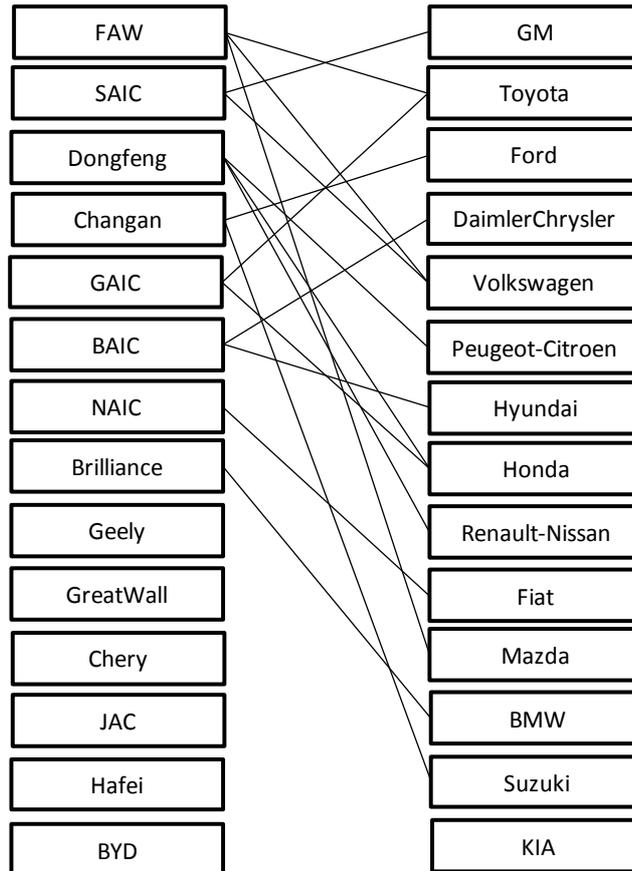


Figura 21 - Atores no setor automotivo chinês  
Fonte: Chin (2010)

Foi nesse contexto que a Chery foi criada em 1997. A empresa chinesa nasce como pivô do projeto de desenvolvimento municipal da cidade de Wuhu. Essa cidade era a capital da província de Anhui, uma das mais pobres da China, e o prefeito da cidade viu na indústria automotiva um vetor de desenvolvimento e geração de emprego e renda para o município (LUO, 2005).

No entanto, como já mencionado, a partir de 1994 o governo chinês buscou restringir o número de registros de novas montadoras na China. Dessa forma, a Chery é fundada como uma empresa produtora de autopeças e outros componentes, apesar de possuir capacidade para a produção de automóveis, já que comprou da Ford Inglesa uma de suas antigas linhas de produção (LUO, 2005).

Castro *et al* comentam que outro ponto relevante da trajetória da Chery foi a contratação de Yin Tongyao, seu atual presidente. Ainda de acordo com Castro *et al* (2011), Yin era natural de Anhui e fora por 12 anos engenheiro da FAW (uma das grandes estatais chinesas que possuíam *joint venture* com as empresas estrangeiras), gerente da linha de montagem da FAW-VW Jetta. Além de conhecimento sobre a

produção de carros, Yin também trouxe consigo mais de 100 pessoas da FAW para a Chery. Castro *et al* (2011) afirmam que, nesse momento no qual a Faw produzia apenas carros para Volkswagen, a proposta da Chery era a produção de carros nativos chineses, o que era bastante atraente em termos de desafio para os engenheiros locais.

Mesmo sem a licença para produzir carros, a Chery contou com o apoio do governo de Anhui, que autorizou a prefeitura de Wuhu a encomendar a sua frota de taxis de carros da Chery. Com o apoio local e longe da fiscalização de Pequim, a Chery começou a produzir seus carros e vender para regiões mais interiores da China (LUO, 2005).

Como já comentado, a empresa era independente em termos de marca e de tecnologia. De acordo com Castro *et al* (2011), isso significa dizer que a independência está associada a capacidade das empresas em projetar os principais componentes do carro, como o *powertrain* (motor e transmissão), enquanto as grandes estatais utilizam-se de motores de seus parceiros, como exemplo os carros da SAIC, que possuem motores Volkswagen ou GM.

Dessa forma, a Chery, composta por engenheiros já experientes na produção de motores e transmissões, como Yin Tongyao e a equipe vinda da FAW, começou a firmar uma série de parcerias internacionais que a possibilitassem aprender a fazer o design dos componentes-chave do carro, a exemplo do que ocorreu com a AVL e a Pininfarina (LUO, 2005).

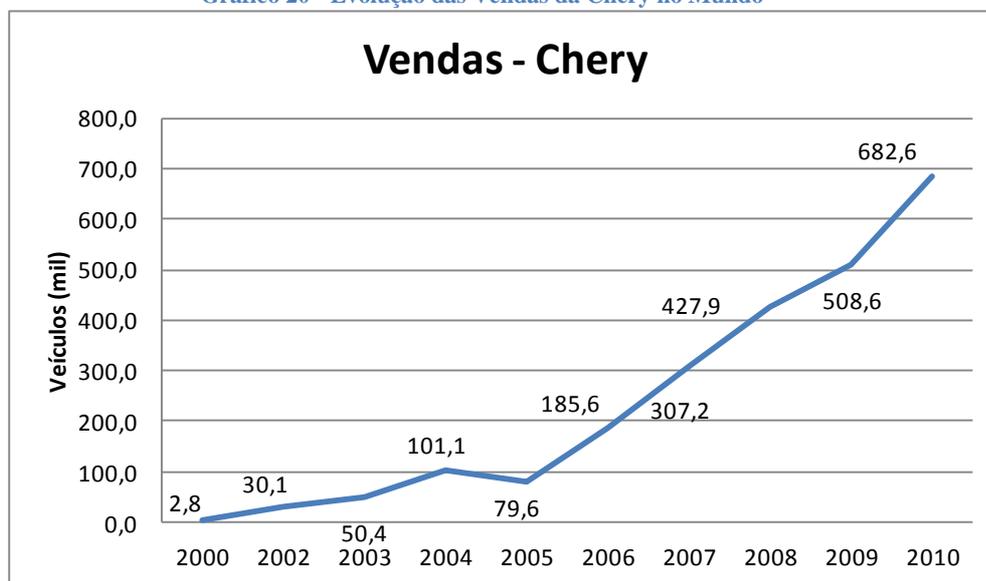
No momento em que a empresa começou a ganhar mercado no interior da China, chamou a atenção da SAIC – Shanghai Automotive Industrial Company. A SAIC é a maior montadora estatal chinesa e possui joint ventures com a GM e com a VW. Sob pressão da SAIC, em conjunto ao governo central, a Chery teve de vender 20% de sua propriedade para a montadora de Shanghai (LUO, 2005). Castro *et al* (2011) comentam que essa fusão foi positiva para a Chery por dois motivos: primeiro porque a Chery conseguiu, assim, a sua licença para a produção de carros e manteve a autonomia gerencial; segundo porque vender carros associados à SAIC induzia os clientes à crença de que os carros da Chery possuíam a mesma qualidade que os da grande montadora de Shanghai. Dessa forma, em 2001, foi criada a SAIC–Chery que esteve em atividade até meados de 2004.

O ano de 2004 foi decisivo na trajetória da Chery. Em meados de 2003, a Chery lançou o seu modelo Chery QQ, um subcompacto, cujo preço era muito baixo e de acordo com a demanda chinesa. Esse lançamento ocorreu seis meses antes da GM lançar o Spark, a sua versão de modelo compacto produzido para o mercado chinês. De acordo com Luo (2005), a GM alegou que o modelo Chery QQ era uma cópia do GM-Spark e pressionou a SAIC, sócia em comum das duas empresas, a forçar a Chery a parar de vender o Chery QQ no mercado chinês. Como a SAIC não possuía autonomia sobre a administração da Chery, ela não conseguiu intervir na venda do modelo subcompacto. E, para não criar maiores conflitos com a GM, optou por vender a sua participação na Chery (LUO, 2005).

Foi, então, em 2004, que a Chery comprou novamente os 20% que havia vendido para a SAIC e conseguiu a independência de sua marca. A partir desse momento, a Chery obteve liberdade para explorar mercados, não somente na China como também no exterior.

Desde então, as vendas da empresa dispararam e ela ingressou em mais de 80 países. A trajetória de internacionalização da Chery e sua análise de acordo com o protocolo estabelecido serão apresentadas a seguir:

Gráfico 20 - Evolução das Vendas da Chery no Mundo



Fonte: OICA

Elaboração: Autor

### 6.3.2. Trajetória de internacionalização da Chery

De acordo com Luo (2005), a trajetória de internacionalização da Chery iniciou-se em 2001, com a venda de 1.100 veículos encomendados pelo governo da Síria. Depois desse pedido, houve um hiato até janeiro de 2005, quando o governo de Cuba encomendou 4.000 veículos. Esse foi o ano em que a empresa lançou a sua estratégia de internacionalização, denominada “*Going Out*”. No final do ano de 2006, a empresa já havia exportado 50.000 mil veículos para mais de 67 países. A evolução exponencial dessa estratégia culminou no ano de 2010, quando a empresa exportou 92.000 unidades e foi responsável por 50% das exportações de automóveis da China (CHERY, 2011).

A empresa sempre teve o intuito de se internacionalizar, como podemos ver por declaração de Yin Tongyao: *A Chery não é estável, sem mercado interno, não é forte, sem mercado externo...*(CHERY, 2011).

No entanto, o que leva uma empresa como a Chery, instalada em um mercado de 18 milhões de demanda de veículo por ano, em plena expansão, se voltar para o mercado externo?

A resposta reside em parte pela oferta de produtos que a Chery tem, e também pelas características da demanda de carros na China. Apesar de a Chery ser a maior montadora independente da China, as montadoras independentes ainda possuem grande resistência nos grandes centros chineses (LUO, 2005). Como podemos ver pelo *market share* do setor automotivo chinês, em 2010, as montadoras independentes, em conjunto, representam apenas 13,4% do mercado:

**Tabela 13 - Principais Montadoras de Carros de Passeio em 2010**

Principais Montadoras Chinesas de carros de passeio em 2010					
Rank	Montadora	Vendas em 2010	Vendas em 2009	Crescimento	Participação de Mercado em 2010
1	Shanghai GM	1.038.900	708.000	46,7%	5,8%
2	Shanghai VW	1.001.000	728.000	37,5%	5,6%
3	FAW VW	870.000	670.000	29,9%	4,8%
4	Beijing Hyundai	703.000	570.000	23,3%	3,9%
5	Dongfeng Nissan	661.000	519.000	27,4%	3,7%
6	Chery	618.000	500.000	23,6%	3,4%
7	BYD	520.000	448.000	16,1%	2,9%
8	FAW Toyota	506.000	417.000	21,3%	2,8%
9	GreatWall	397.300	225.000	76,6%	2,2%
10	JAC	460.000	320.000	43,8%	2,6%
11	Geely	416.000	329.000	26,4%	2,3%
12	Changan Ford	411.000	316.000	30,1%	2,3%
Independentes	(Chery, BYD, GreatWall, JAC, Geely)	2.411.300	1.822.000	32,3%	13,4%

Fonte: Baseado em CAMM (2010)

Elaboração: CEBC

De acordo com Cartro *et al* (2011), isso ocorre porque as montadoras independentes adotaram a opção estratégica de produzir carros com baixo valor de mercado e focaram em segmentos de menor poder de compra. Outra explicação, dada por Luo (2005), é que essas montadoras ainda não possuem experiência para fabricação de carros e motores de alta qualidade. O nível de qualidade dos carros é bom, considerando o design e se correlacionarmos com o preço, mas ainda não está no mesmo patamar dos carros montados pelas grandes estatais em parcerias com as empresas estrangeiras (CHIN, 2010).

Outra explicação que motiva a internacionalização dessas empresas é o fato de serem independentes em termos de marcas, possibilitando, assim, a exploração de mercados no exterior (CASTRO *et al*, 2011). Por exemplo, as grandes montadoras estatais – SAIC, FAW, BAIC – não podem se internacionalizar, pois não possuem liberdade de marca para venderem seus carros, dado que eles são comercializados através de marcas como Ford, GM, Peugeot, Renault.

E, por fim, com as grandes estatais impossibilitadas de expandir no exterior, as atenções dos programas e políticas adotadas pelo governo para a internacionalização das empresas se voltaram para as independentes, principalmente aquelas de origem estatal provincial, como a Chery. Zhang e Filippov (2010) comentam que a empresa recebeu US\$ 10 bilhões de crédito do Export–Import Bank of China para sua expansão internacional.

Dessa forma, a partir de 2006, a Chery começou a buscar uma série de mercados que tivessem características de demanda similares às encontradas no interior da China. Em outras palavras, mais adequadas a sua oferta de baixo custo com bom nível de qualidade e design. O quadro abaixo representa a extensão de países em que a empresa, de acordo com seu site, possui operações de revenda:

**Tabela 14 - Localização da Chery no Mundo**

Chery no Mundo						
Europa 11	América do Norte 10	Ásia 22		África 11	América do Sul 9	Oceania 1
Albania	Bahamas	Baren	Nepal	Algéria	Chile	Polinésia Francesa
Armenia	Bermudas	Tailândia	Paquistão	Burkina Faso	Colômbia	
Azerbaijão	Costa Rica	Indonésia	Filipinas	Egito	Equador	
Bosnia	Cuba	Irã	Qatar	Etiópia	Paraguai	
Bulgária	Guatemala	Iraque	Arábia Saudita	Gana	Brasil	
Croácia	Honduras	Israel	Singapura	Líbia	Peru	
Rússia	Jamaica	Jordânia	Síria	Madagascar	Bolívia	
Macedônia	Nicaragua	Kazaquistão	Turquia	Marrocos	Uruguai	
Montenegro	Panama	Kuwait	Vietnã	Nigéria	Venezuela	
Servia	Salvador	Laos	Iêmen	Senegal		
Ucrânia		Malásia	Taiwan	Sudão		

Fonte: Chery

Elaboração: Autor

Como podemos ver, são todos países considerados como mercados periféricos, com elevada restrição por parte da demanda em termos de preços dos produtos. Em todos esses países, a Chery desenvolveu uma rede de vendas e trabalha com base em exportações da China, exceto os países iluminados em verde. Tais países, como Indonésia, Rússia, Ucrânia, representam outra face da estratégia de internacionalização da Chery, o investimento em fábricas CKD. Essas são siglas em inglês para *complete knock down production*, modelo de operação no qual todas as

partes e componentes do veículo são importadas da matriz da empresa na China e somente a montagem é feita no país destino.

Castro *et al* (2011) comentam que a estratégia de estabelecer fábricas CKD é até mesmo anterior ao grande período de expansão iniciado em 2006. E afirmam que essa estratégia teve início em 2003, quando a Chery fechou um projeto com a Irã SKT Co., para instalar uma fábrica CKD com capacidade de cerca de 50.000 automóveis. A Chery forneceu a tecnologia de produto assim como de montagem da linha de produção. Hoje a empresa conta com 11 fábricas CKD no exterior, em países como: Irã, Malásia, Ucrânia, Rússia, Egito, Indonésia, Uruguai, Tailândia (CASTRO *et al*, 2011).

Outro perfil de avanço no exterior da empresa está associado à sua busca por tecnologia e recursos capazes de apoiar o seu *catch-up*. O ingresso da Chery em mercados centrais não tem o propósito de atender à demanda por consumo, e sim para se apropriar de ativos estratégicos para atualizar suas capacitações tecnológicas. Isso teve início em 2003, em acordo com a Pininfarina, empresa de design italiana, que realiza projetos para a Ferrari. O projeto do modelo Chery-Cielo foi realizado em conjunto com a empresa italiana. Hoje a empresa possui pelo menos cinco grandes acordos de desenvolvimento tecnológico em conjunto com empresas da Itália, Inglaterra, Japão, Alemanha (LUO, 2005).

### 6.3.3. Análise da Chery de acordo com o protocolo estabelecido

Traçado o perfil da empresa e a sua trajetória de internacionalização, agora é o momento de analisarmos a Chery de acordo com as variáveis estabelecidas no protocolo de análise. Buscaremos aqui uma explicação através dos fatores de propriedade, localização, internacionalização e específicos do regime de internacionalização das empresas chinesas, que oferecem uma síntese sobre a trajetória internacional da Chery.

### **Fatores de Propriedade da Empresa (*Ownership*):**

Em Castro *et al* (2011), podemos identificar dois fatores de propriedade da empresa que contribuíram para a busca por mercados no exterior :

- Independência em Marca;
- Autonomia Tecnológica.

Luo (2005) oferta ainda outras variáveis como:

- Capacitações para a Produção de Carros a Baixo Preço com Qualidade Aceitável;
- Capacitações em Aquisição de Tecnologias e Desenvolvimento Tecnológico;
- Modelo de Gestão da Empresa de acordo com Padrões Internacionais.

A questão da marca já foi abordada ao longo da descrição da trajetória de internacionalização da empresa. Para o caso do setor automotivo chinês, o fato de a empresa possuir uma marca própria faz com que ela esteja habilitada a explorar mercados no exterior, já que as empresas estatais parceiras das montadoras estrangeiras vendem produtos com as marcas estrangeiras.

Já a autonomia tecnológica é resultado da opção da empresa por desenvolver seus próprios motores, transmissões e design – a identidade tecnológica dos carros. Luo (2005) comenta que as grandes estatais, assim como outras montadoras independentes, desenvolveram capacitações relacionadas à produção dos carros, estando sempre dependentes de componentes centrais do carro, como motores de seus parceiros estrangeiros. Por exemplo, a JAC Motors, a segunda maior montadora independente da China, compra o motor de seus carros da Toyota. A empresa é desenvolve somente o design do carro.

No entanto, a Chery decidiu não trilhar essa trajetória e buscou formar um departamento de P&D que lhe proporcionasse autonomia e identidade tecnológica. O ponto crítico dessa iniciativa está na escolha de Yin Tongyao como seu CEO. Yin era um engenheiro experiente da FAW e já havia trabalho no design de carros. Além disso, de acordo com Luo (2005), Yin trouxe um grupo de 100 engenheiros da FAW

para a Chery. E também a empresa conseguiu atrair mais um grupo de 20 engenheiros da Dongfeng (outra grande estatal), que havia trabalhado em um projeto de P&D da empresa em conjunto com a Citroen, todos haviam sido treinados pela Citroen na França (LUO, 2005).

No entanto, a autonomia tecnológica não veio somente com o agrupamento de recursos capazes de desempenhar P&D. Esse avanço foi coordenado em conjunto com outro fator de propriedade da empresa, que são suas capacitações para a aquisição de tecnologia e desenvolvimento tecnológico. Luo (2005) comenta que para desenvolver a sua capacidade de projetar e produzir os componentes centrais do carro (motores, transmissores, design), a Chery firmou uma série de parcerias em desenvolvimento tecnológico com empresas no exterior.

Em termos de design do carro, a Chery colaborou com Pininfarina e Bertone (designer da Lamborghini) e algumas empresas de design japonesas. Já para motores, a empresa chinesa firmou, em 2003, um contrato com a AVL, empresa austríaca, para desenvolver em conjunto 18 modelos de motores, todos de acordo com os padrões de segurança estipulados pela União Europeia. Além disso, Ricardo Consulting Engineers Ltda, da Inglaterra, está desenvolvendo carros híbridos em conjunto com a Chery.

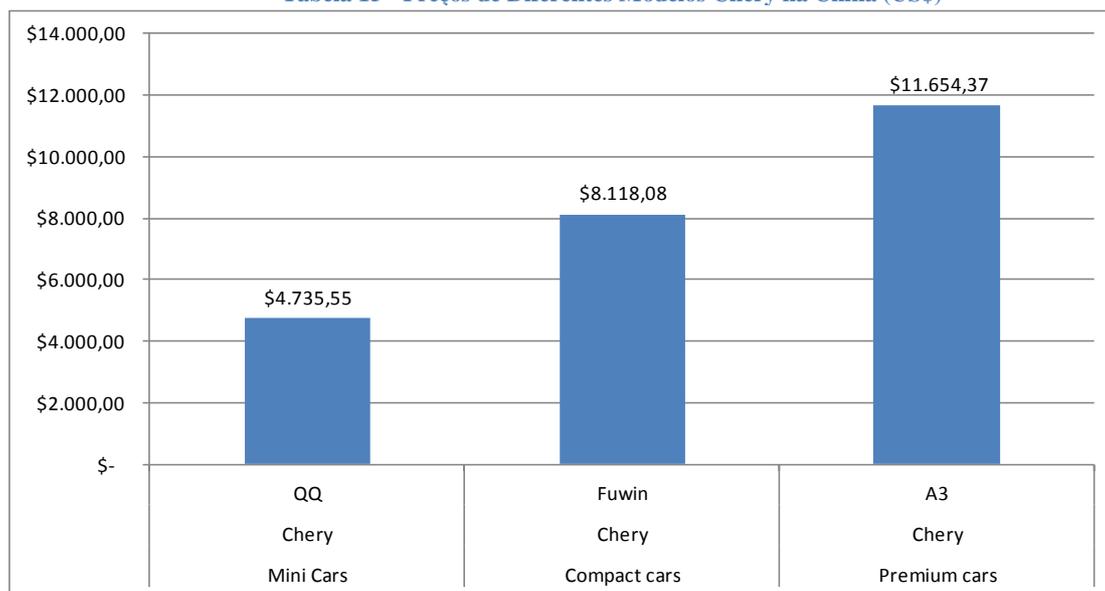
Luo (2005) comenta que a estratégia de obtenção de tecnologias de produtos a partir de diferentes fontes de tecnologia, na verdade impede a dependência tecnológica da Chery em uma empresa específica ou fonte de tecnologia. E que em todos os projetos a Chery fez questão de formar equipes mistas, nas quais seus funcionários de P&D estivessem presentes para aprender a desenvolver em conjunto com os estrangeiros.

Para tanto, a Chery montou uma estrutura organizacional com quatro institutos voltados para o desenvolvimento tecnológico: *Automotive Engineering & Research Institute; Central Research Institute; Planning & Design Institute, e Testing Center*. A empresa anuncia que dispõe de 6 mil funcionários, 24% de sua força de trabalho, alocada para desenvolver, de acordo com cada instituto, e em conjunto com parceiros internacionais e fornecedores novos motores, transmissores e designs de carros (CHERY, 2011). Além disso, a empresa, em 2010, tornou-se líder no registro de

novas patentes no mercado automobilístico chinês, tendo aplicado 5.552 patentes e recebido o certificado em 3.672 delas.

Já com relação à capacidade da empresa em ofertar produtos de baixo preço, com qualidade aceitável, ainda não foram mapeadas as fontes de vantagens de custo que a Chery possui e que possam sustentar tal oferta, como pode ser visto no levantamento feito pelo CEBC.

Tabela 15 - Preços de Diferentes Modelos Chery na China (US\$)

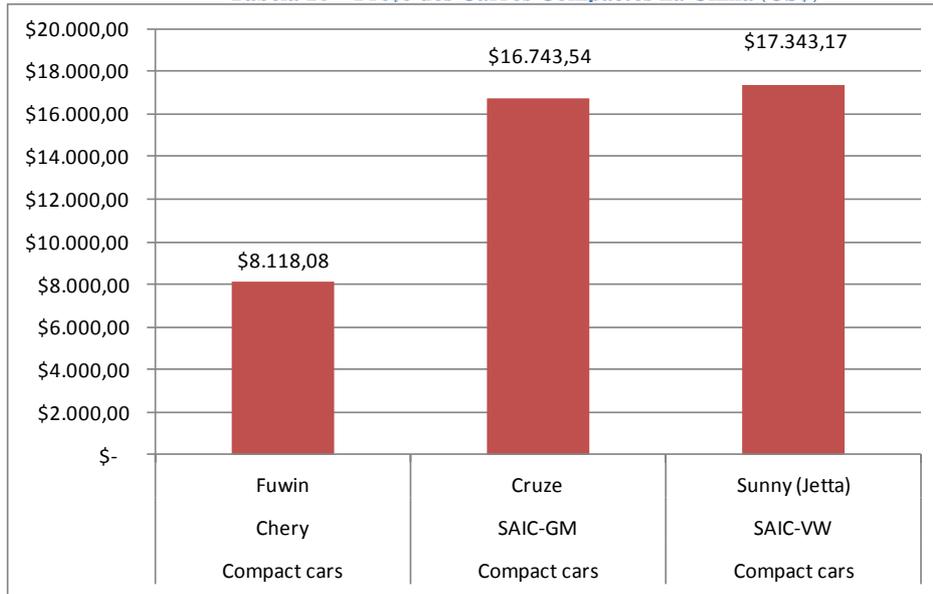


Fonte: Chery.com

Elaboração: CEBC

No entanto, Luo (2005) busca apontar alguns elementos que podem ter contribuído para a oferta da Chery, como o baixo custo do desenvolvimento de novos carros, dado que a empresa possui um elevado número de engenheiros dedicados a P&D que não custam o mesmo que os engenheiros das grandes empresas estrangeiras. E também a baixa margem de lucro que a empresa pode ter cobrado por seus carros. Apesar do autor não divulgar o percentual que a Chery adota como margem de lucro, ele aponta que as empresas estrangeiras em *joint venture* com as grandes estatais adotam um margem de lucro muito elevada. Assim, a Chery possui espaço para determinar uma margem inferior a eles e ainda ter um significativo lucro para reinvestir em suas operações. A hipótese do autor pode ser sustentada pelo levantamento feito sobre os carros compactos na China. Estes chegam a ser ofertados a quase 50% do valor do preço das grandes *joint ventures*:

Tabela 16 – Preço dos Carros Compactos na China (US\$)



Fonte: ChinaAutoweb.com

Elaboração: CEBC

Outra hipótese, também abordada por Luo (2005), esta relacionada ao modelo de gestão de acordo com padrões internacionais, que é o conjunto de técnicas de padronização, eficiência em gestão, como o *Total Quality Control – TQC* da Toyota, adotados pela Chery desde o seu surgimento. O autor afirma que a Chery contratou um consultor japonês de renome, especialista na implementação de modelos como o TQC, com o intuito de projetar as linhas de produção da empresa. Assim como também trouxe um ex-gerente de linha de produção da VW, um alemão com experiência de 40 anos na gestão de linhas de produção de carros. E, já em 2001, logo após o lançamento de sua primeira fábrica, a empresa contava com certificações de qualidade como a ISO-9001. E em 2002, obteve a ISO/TS16949, à época, o certificado de qualidade de maior relevância para a indústria automobilística (LUO, 2005).

Todas as técnicas de produção voltadas para a eficiência e controle das linhas de produção, somadas ao baixo custo de desenvolvimento de novos produtos, e a decisão estratégica de cobrar menores margens em seus produtos, oferece uma teoria para a oferta de baixo preço alinhado à qualidade que a Chery possui.

### Fatores de Localização da Empresa no Estrangeiro (*Locational*):

Já com relação aos fatores intrínsecos à localização dos mercados que a Chery buscou internacionalizar, é possível identificar dois tipos distintos, são eles:

- Mercados Periféricos com Características Similares às Encontradas pela Chery na China;
- Mercados Centrais com Características Estimulantes à Busca por Tecnologia.

A Chery anuncia como sua estratégia de expansão internacional a seguinte trajetória de ingresso nos mercados: “*Países em desenvolvimento primeiro, depois países desenvolvidos*” (CHERY, 2011). Como observamos pela Tabela 14, a localização da Chery no mundo, todos os países em que a empresa possui operações são países em desenvolvimento, com características similares ao mercado encontrado na China. A Chery encontrou nesses países uma demanda de acordo com a sua capacidade de oferta, e como pode ser visto em outro levantamento feito pelo CEBC, a empresa chinesa atua nesses países com valores de mercado significativamente diferentes dos da China, demonstrando, assim, que mesmo com características semelhantes, a Chery ainda pode obter considerável lucro:

**Tabela 17 - Preço Chery QQ em Diferentes Mercados (US\$)**

Base		
China	Preço ->	\$4.735,55
Mercados Selecionados	Preço	Var. %
Malásia	\$ 12.867,10	172%
Africa do Sul	\$ 10.428,17	120%
Ucrânia	\$ 8.299,00	75%
Panama	\$ 8.500,00	79%
Venezuela	\$ 18.648,02	294%
Brasil	\$ 14.188,35	200%
Equador	\$ 10.489,51	122%
Colômbia	\$ 9.764,27	106%
Uruguai	\$ 9.500,00	101%
Chile	\$ 8.250,62	74%
Peru	\$ 7.390,00	56%

Fonte: Diversos Sites de Compra dos Países      Elaboração: CEBC

Outro ponto que deve ser comentado sobre a atuação da Chery em mercados periféricos, consiste na sua opção por montar uma operação de produção CKD em 12 desses países. A empresa possui pelo menos uma fábrica ao modelo CKD em todos os continentes que ela atua. A motivação por trás desse tipo de decisão pode estar relacionada à diminuição dos custos logísticos, estocando nessas fábricas os modelos semimontados. Esse tipo de estratégia tem como base irradiar a produção para países próximos a esses polos.

Também é interessante notar que a empresa ainda não conseguiu vencer a barreira dos mercados centrais. Somente o Brasil e a Rússia – países em que a Chery atua – figuram entre os 10 primeiros mercados para venda de veículos. Os três principais após a China – Japão, Alemanha e Coreia do Sul, a Chery ainda não oferta seus produtos. Uma hipótese para esse tipo de ausência reside no elevado nível de qualidade requisitado por esses mercados.

O mesmo ocorre em termos de aquisição de tecnologia. Por mais que a Chery possuía contratos e acordos de desenvolvimento tecnológico em conjunto com empresas de países centrais, como Itália, Alemanha e EUA, ela ainda não tem nenhum centro de P&D localizado nesses países. A busca por ativos estratégicos é feita sob a forma de contratos e alianças estratégicas, nas quais o produto é desenvolvido em conjunto e a empresa não internaliza os recursos nesses países com vistas a desenvolver os produtos de forma independente.

Assim, podemos afirmar que existe o ingresso em países com características estimulantes à busca por tecnologia; no entanto, a empresa não opta por internalizar esses recursos.

#### **Fatores de Internalização dos Recursos no País Destino (*Internalization*):**

Assim como no caso da Huawei, um ponto que observamos na trajetória da Chery é a internalização de recursos em países com alto risco político, nos quais empresas dos grandes centros não ousariam se comprometer com operações. Apesar de possuir um baixo grau de envolvimento, somente através de vendas, a Chery optou por atuar em mercados como Síria, Líbia, Iraque, Irã, que possuem elevado

risco político e são, usualmente, ignorados por empresas de mercados centrais, como EUA, Alemanha e Japão.

Outra característica de internalização da Chery está associada à resistência da empresa para internalizar ou se comprometer com recursos em um grau mais elevado nos países que ingressa. Isso ocorre em mercados periféricos, nos quais o ingresso por investimento é guiado por uma fábrica com baixo conteúdo local e total dependência dos fatores de produção na China. Assim como em mercado centrais, atuando através de alianças estratégicas e não formando centros de P&D.

### **Fatores Distintivos da China em Apoio à Internacionalização de suas Empresas:**

O fato de a Chery ser uma empresa estatal provincial favorece a hipótese de pensarmos que ela possui uma série de apoios à sua internacionalização. No entanto, pelo levantamento bibliográfico feito, dois tipos de fatores distintivos referentes ao governo chinês influenciaram de forma positiva a expansão internacional da Chery:

- O Suporte Dado pelo Governo Chinês;
- Acordo entre Governos.

O primeiro diz respeito ao apoio dado pelo governo chinês na forma de crédito à expansão internacional da empresa, como foi o caso citado por Zhang e Filippov (2010) dos US\$ 10 bilhões de crédito cedidos pelo Export-Import Bank of China para a Chery.

O segundo está associado ao acordo feito entre governos para a compra de veículos da Chery, como apontado por Zhu (2005), o governo da Síria encomendou 1 100 veículos e o de Cuba 4.000.

Fora esses dois aspectos, só podemos especular sobre a intervenção do governo na empresa e seu apoio ao ingresso em outros países. E como esse não é o objetivo desta dissertação, ficamos com esses dois fatores e suas evidências.

#### 6.3.4. Síntese da trajetória de internacionalização da Chery

Como síntese da trajetória de internacionalização da Chery, identificamos dois padrões de expansão internacional significativos e elementos de outro tipo de movimento que podem sugerir um terceiro modelo de expansão. Cada um deles, composto por fatores de propriedade, localização, internalização e relacionamento com o governo chinês distintos.

O primeiro padrão a que nos referimos remete à busca por mercados periféricos, com características de localização de alta restrição de preço e proibitivos para os competidores estrangeiros, apresentando, assim, uma demanda em potencial não atendida.

Esses mercados são destrancados pela capacidade de oferta da Chery, que tem base em fatores de propriedade como baixo custo de desenvolvimento, gestão de produção eficiente e autonomia tecnológica. O fato de a Chery possuir independência com relação à sua marca, a habilita a ingressar nesses mercados.

Já em termos de internalização, vemos que a Chery não é avessa ao risco político intrínseco a muitos deles. No entanto, a empresa se comporta de forma resistente para internalizar recursos no exterior. Em sua maioria, a forma de ingresso é através de vendas e a empresa busca atuar com base na exportação de carros completos.

O segundo padrão possui características de localização e propriedade quase semelhantes ao primeiro. Todavia, a Chery enxerga esses mercados como polos irradiantes para a região ao seu redor. Esses mercados são escolhidos para receber as fábricas CKD da Chery. Esse tipo de forma de internalização pode ser explicado pela necessidade de manter as fontes de vantagem de sua oferta na China. Em outras palavras, a empresa opta por abrir fábricas CKD, em vez de se comprometer com os fatores de produção no mercado externo, pois pretende manter ao máximo as vantagens provenientes dos fatores de produção na China. Esse tipo de estratégia pode ser a chave para a Chery preservar a sua oferta de preço baixo e, assim, conseguir acessar esses mercados.

E, por fim, outros elementos que não podemos afirmar ser um padrão estão relacionados à série de alianças que a empresa fez no exterior, com vistas a elevar o seu grau de capacitação em desenvolvimento tecnológico. O vetor de localização desses mercados remete às características de mercados centrais, como existência de centros de pesquisa e desenvolvimento, e pesquisadores de alto nível, além dos principais competidores presentes no local. No entanto, o que vemos em termos de comportamento da Chery, é novamente uma resistência à internalização de recursos. O ingresso é feito por parcerias e alianças com empresas desenvolvedoras dos principais componentes tecnológicos da Chery. Vale, novamente, ressaltar que esse tipo de movimento está associado ao incremento de fatores de propriedade da empresa, como autonomia tecnológica.

Não podemos considerar esse tipo de ingresso um padrão, pois ele possui características que não são perenes ao longo do tempo. Como a empresa não se comprometeu com recursos nesses mercados, como por exemplo, montar centros de P&D, não podemos afirmar que esse tipo de ingresso possa se manter após a Chery considerar que é suficiente o grau de envolvimento internacional para aprimorar seus fatores de propriedade, como suas capacitações de P&D. Isso significa dizer que assim que a Chery alcançar a sua autonomia tecnológica, ela poderá deixar de fazer esse tipo de alianças.

Ou ainda, com a orientação da China em atrair empresas para montar seus centros de P&D no país, anunciada no novo catálogo de guia de investimentos estrangeiros, revisado em 2011. É possível que as novas parcerias da Chery para desenvolver-se tecnologicamente sejam feitas em zonas de desenvolvimento tecnológico na própria China. Assim, a empresa deixaria de ir ao exterior em busca desse tipo de aliança.

Como síntese, a própria Chery apresenta uma estratégia de internacionalização baseada nos seguintes princípios:

- Países em desenvolvimento primeiro, depois países desenvolvidos;
- Exportações de veículos, depois instalação de CKD;
- CKD em localização de radiação regional;
- Cooperação primeiro, depois *joint venture*;

- Estabelecer o controle dos canais de marketing no país;
- Instalar uma unidade de produção local.

Até o momento, ainda não presenciamos o ingresso da Chery como uma unidade de produção local, ao modelo de sua operação na China. Assim como a empresa ainda não venceu a barreira dos mercados dos países desenvolvidos.

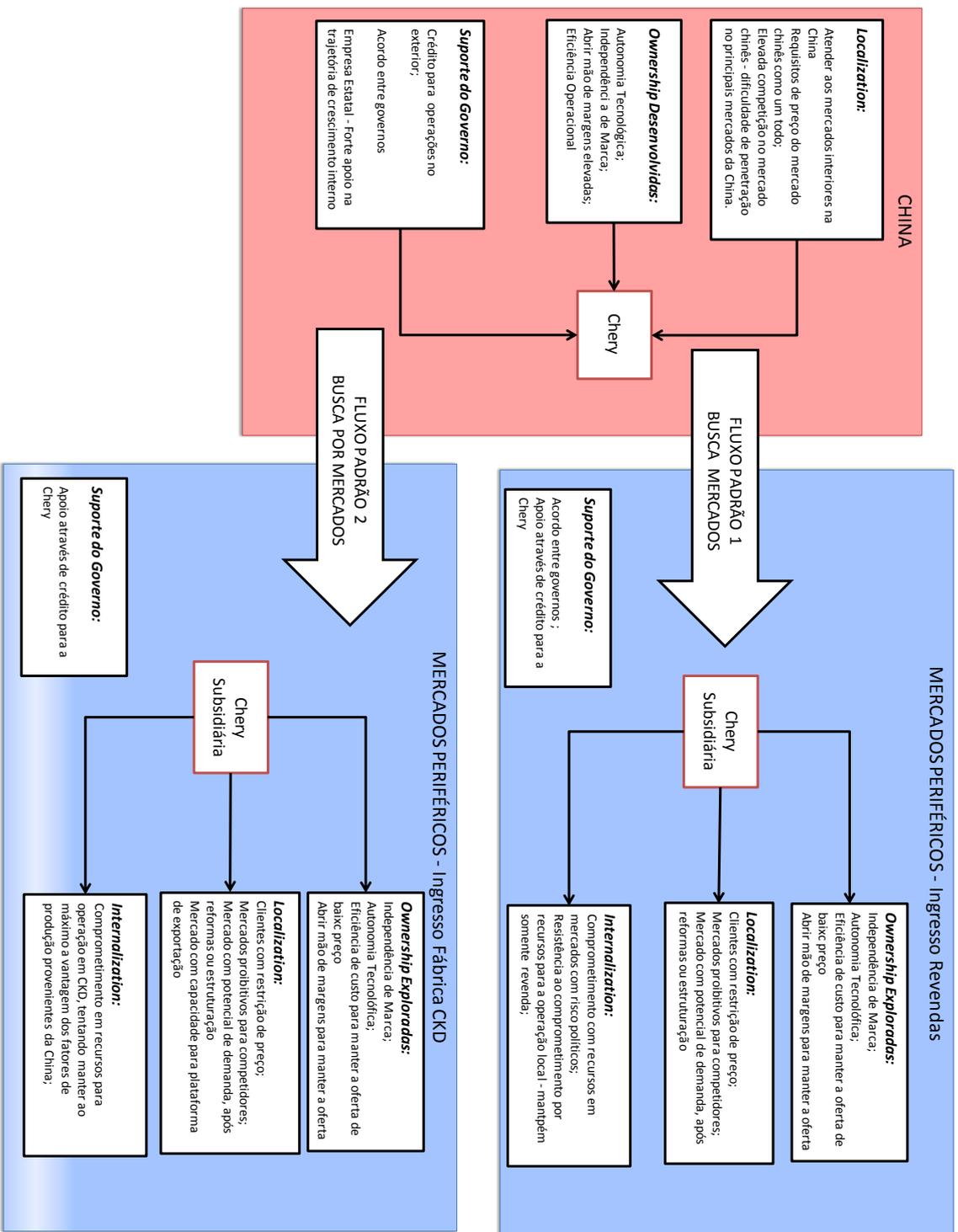


Figura 22 - Modelo de Internacionalização da Chery  
Fonte: Autor

### 6.3.5. Trajetória da Chery no Brasil

De acordo com Luís Curi, CEO da Chery no Brasil, o projeto de ingressar no mercado brasileiro vem sendo estudado desde 2007. No entanto, com a crise americana em 2008, o projeto ficou um pouco de lado, pois a matriz da empresa na China ainda não sabia os impactos que a crise poderia ter (CASTRO *et al*, 2011).

Até que, em meados de 2009, a Chery desembarcou no Brasil, como um mercado promissor para a fabricante em sua estratégia de internacionalização. Instalada em Salto, interior de São Paulo, a sede administrativa da companhia no país ocupa uma área de 100 mil metros quadrados e conta com escritórios para os executivos da montadora, área administrativa, oficinas, salas de treinamento, showroom e um completo depósito de peças (CHERY, 2011).

A Chery anuncia que chegou ao Brasil para oferecer a melhor relação em custo e benefício do mercado. A empresa se posiciona como uma oferta que apresenta uma opção de carro completo, com todos os acessórios, e econômica ao consumidor brasileiro. Com quatro modelos comercializados no mercado automotivo brasileiro: o SUV Tiggo; o Cielo, nas versões hatch e sedan; o Face e o QQ – a companhia espera conquistar significativo *market share* nos próximos anos (CHERY, 2011). A Chery intenciona ingressar no Brasil com o mesmo tipo de oferta que ela fez em outros países, vendendo carros mais baratos e completos aos consumidores da base da pirâmide.

A empresa ingressou através de uma rede de vendas com um sócio local, uma empresa de São Paulo, denominada Venko. De acordo com Luis Curi, esse modo de entrada foi escolhido porque a empresa precisava de um sócio que conhecesse o mercado brasileiro. No entanto, já estava nos planos da Chery cessar essa sociedade em um momento logo após o estabelecimento no mercado (CASTRO *et al*, 2011).

O primeiro passo da Chery foi abrir uma série de redes de revenda. Até o momento, já foram abertas mais de 80 concessionárias da Chery, em uma cobertura de todos os estados brasileiros (CHERY, 2011).

Em meados de 2010, a empresa chinesa anunciou um projeto de investimento com vistas à instalação de uma fábrica no Brasil. O projeto da unidade será financiado

pela Chery, com investimento total de US\$ 400 milhões, e a planta será instalada em um parque industrial, com área de 1.000.000 m<sup>2</sup> (CASTRO *et al*, 2011).

Ainda de acordo com Luis Curi, o projeto está programado para ser construído em duas fases. A primeira, com investimento de US\$ 130 milhões, com capacidade anual de produção de 50 mil veículos, e operação para ser iniciada em 2013. A segunda, com investimento de US\$ 270 milhões, com capacidade de 150 mil veículos por ano, e com a atração de fornecedores chineses para o terreno comprado pela Chery (CHERY, 2011).

Castro *et al* (2011) comentam que a segunda fase do investimento tem como objetivo atender não somente ao mercado brasileiro, como ao da América Latina. O Brasil serviria como plataforma de exportação para os mercados ao redor.

De acordo com o Luis Curi, a decisão por instalar uma fábrica no Brasil foi motivada por três razões. A primeira está relacionada aos custos e incertezas logísticas correspondentes ao transporte dos carros da China ao Brasil. A segunda diz respeito à capacidade da empresa em responder a eventuais mudanças do mercado, pois o tempo entre a ordem do pedido e o recebimento da China dura em torno de quatro meses. Caso o mercado apresentasse qualquer tipo de aquecimento, a empresa não teria tempo de resposta suficiente para aproveitar a oportunidade.

A terceira razão está associada à pergunta feita pelo professor Barros de Castro, sobre o porquê de o Brasil ser o país escolhido e não outro país da América Latina. De acordo com Luis Curi, o Brasil, diferente de outros países da América Latina, já possui um parque industrial automotivo consolidado, no qual se encontram presentes diversas empresas fornecedoras de partes e componentes.

Mais um ponto deve ser esclarecido sobre o projeto da fábrica da Chery no Brasil: como a empresa conseguirá manter sua vantagem de ofertar um carro a baixo preço e completo, em um país com carga tributária e custo dos fatores de produção tão distintos da China?

Antes de respondermos a essa pergunta, vale destacar o modelo de operação escolhido para a fábrica da Chery no Brasil. Como vimos, a Chery possui o padrão de se instalar em um mercado externo, através de fábricas CKD (*Complete Knock*

*Down*), que são fábricas nas quais todos os componentes necessários para a montagem do carro são importados da matriz na China. Em outras palavras, não se utiliza da cadeia de suprimento do local. No entanto, a proposta da Chery para o Brasil é um pouco diferente, a empresa intenciona utilizar a cadeia de suprimentos local. De acordo com Laguna (2011), a fábrica da Chery irá contar com 40% de conteúdo local no momento do início da operação.

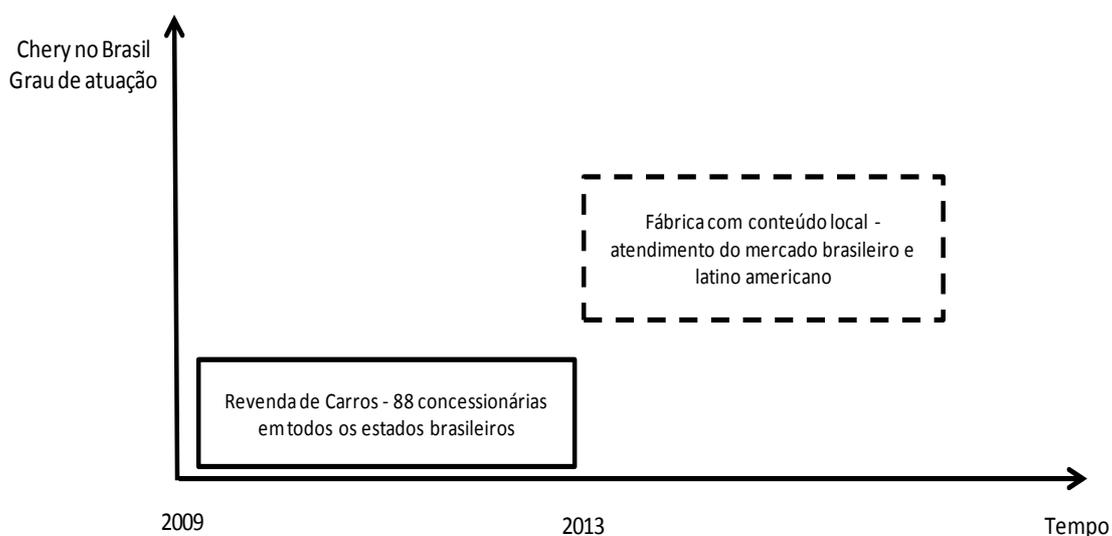
Agora, voltando à questão da competitividade da oferta da Chery, segundo Castro *et al* (2011), a empresa pretende ao máximo manter a origem das suas vantagens, e só irá comprar no Brasil aquilo que não for economicamente viável trazer da China. Esse índice de 40% de conteúdo local é o resultado de uma análise sobre o que vale a pena suprir localmente, frente à opção de trazer os componentes da matriz na China. Castro *et al* (2011) caracterizam esse tipo de operação como uma *quase-CKD*, na qual componentes como, pelo menos, assentos, vidros, baterias e pneus, tendem a ser supridos pela rede local de fornecedores.

Esse tipo de modelo de operação, somado a uma série de anúncios de outras automobilísticas chinesas interessadas em ingressar no mercado brasileiro (seja por revenda ou por instalação de uma fábrica), fez com que o governo brasileiro se posicionasse, anunciando uma elevação no imposto sobre produtos industrializados (IPI) de 30 pontos percentuais para os carros importados, e a exigência de 65% de conteúdo local para os carros produzidos no Brasil.

Esse tipo de mudança, repentina, na legislação, teve um impacto direto nos planos da empresa no Brasil. Como visto, a Chery estava projetando uma fábrica para ser abastecida com 40% de conteúdo local. Como resposta, segundo Laguna (2011), a empresa pretende utilizar do grande terreno que comprou no Brasil – 1 milhão de metros quadrados, metade de sua matriz na China, com dois milhões – para atrair outras empresas chinesas fornecedoras de componentes para os carros da Chery. Castro *et al* (2011) comentam que essa era uma opção estratégica já vislumbrada no momento da decisão de adquirir um terreno desse porte. No entanto, isso estava previsto para uma segunda etapa do investimento, a partir de 2013, quando a Chery aumentaria a sua capacidade de produção, mirando o mercado latino americano. Ao

que tudo indica, frente a essas restrições do governo, a empresa teve de adiantar seu planejamento.

Em síntese, podemos identificar duas fases de atuação da Chery no Brasil: uma referente ao período de 2009 a 2013, baseada na importação de carros e revenda no Brasil; e outra, a partir de 2013, com produção local, visando, não somente, o mercado brasileiro, mas também o mercado latino-americano:



**Figura 23 - Atuação da Chery no Brasil**  
Fonte: Autor

### 6.3.6. Análise da Chery no Brasil de acordo com o protocolo de análise

Traçado o perfil da empresa e seu ingresso no Brasil, agora faz-se necessária a análise da Chery de acordo com as variáveis estabelecidas no protocolo. Buscaremos aqui, uma explicação, através dos fatores de propriedade, localização, internalização e específicos do regime de internacionalização das empresas chinesas, que oferecem uma síntese sobre a trajetória no Brasil da Chery.

#### **Fatores de Propriedade da Empresa (*Ownership*):**

Para o caso específico do Brasil, dois fatores de propriedade da empresa foram relevantes para se estabelecer no mercado brasileiro: A independência da marca e as capacitações para a produção de carros que são ofertados a baixo preço e com qualidade aceitável.

A questão da independência da marca está associada à liberdade da Chery em ir buscar mercados no exterior, dentre eles o Brasil. Por ser uma montadora independente, a Chery tem a capacidade de explorar novos mercados com a sua marca e isso foi utilizado para o Brasil.

No entanto, pode-se questionar o modelo de ingresso da Chery, pois, apesar de possuir essa liberdade, a empresa parece não ter explorado ao máximo a sua capacidade de construir uma marca no Brasil. De forma geral, podemos dizer que a Chery não apostou muito em divulgar a sua marca, a empresa já possui mais de 80 concessionárias no país, mas está longe de um projeto de divulgação e fortalecimento da marca como se vê, por exemplo, nas iniciativas da JAC Motors – outra montadora independente chinesa atuante no mercado brasileiro. A JAC Motors contratou um famoso apresentador da televisão brasileira para divulgar a sua marca e é possível ver seus anúncios em todas as mídias, comentando das 50 concessionárias da JAC que podem ser encontradas no Brasil. A Chery manteve um perfil de ingresso mais característico chinês, com base no *lowprofile*.

Já com relação à sua capacidade de oferta, os carros da Chery estão sendo comercializados no Brasil com preços similares aos seus concorrentes. Não enxergamos no Brasil uma disrupção de mercado, como se observa, por exemplo, no

Uruguai (US\$ 9 mil), Chile (US\$8 mil), Peru (US\$ 7 mil). No Brasil o carro é vendido a US\$ 14 mil.

O preço do Chery QQ é, na realidade, R\$ 2 mil reais mais caro que o Fiat Mille.<sup>8</sup> Isso significa dizer que o ingresso da Chery não é tão impactante quanto o que pode ter sido em outros países. A Chery possui uma oferta de um carro que é barato, mas que foi encarecido, seja por tributos e impostos, ou por opção da empresa em obter maiores margens de lucro por produto.

Contudo, Castro *et al* (2011), comentam que há que se ter vários cuidados na comparação de preços. Por exemplo, carros como o Chery QQ estão sendo ofertados no Brasil com itens de série como: freios ABS, airbag, direção hidráulica e ar condicionado inclusos na compra (CASTRO *et al*, 2011). A oferta é a de um carro completo, que se compararmos com o preço, por exemplo, novamente, do Fiat Mille completo, a diferença muda a favor do Chery QQ, agora, R\$ 6 mil reais mais barato que o carro da Fiat.<sup>9</sup>

Isso significa dizer que a vantagem de propriedade da empresa, em comercializar um produto muito abaixo do nível do mercado não é vista a uma primeira análise. Podemos afirmar que a proposta da Chery para o mercado brasileiro, é distinta da maneira como ela ingressou em outros mercados. A empresa chinesa vem com uma oferta de preço opaca, que só se releva quando comparamos os itens de série de seus carros com os de terceiros. A proposta da Chery reside em uma oferta de um carro com acessórios de carro de luxo, a um preço popular.

---

<sup>8</sup> Preços: Uno Mille: R\$ 21.963,16; Chery QQ: R\$ 23.900,00 – Consulta feita no dia 15/12/2011

<sup>9</sup> Preço: Uno Mille completo: R\$ 29.850,00 – Consulta feita no dia 15/12/2011

### **Fatores de Localização da Empresa no Brasil (*Locational*):**

Já com relação aos fatores intrínsecos à localização dos mercados que a Chery buscou internacionalizar, podemos caracterizar o Brasil como um dos mercados que fizeram parte de sua estratégia de internacionalização. A empresa anuncia um tipo de estratégia que visa expandir-se partir de mercados periféricos para mercados centrais. A decisão de entrar no Brasil pode ser entendida como um teste da Chery para atuar em um mercado que possui tanto características de mercado periférico, quanto de mercado central.

O Brasil é hoje o sexto maior mercado automotivo do mundo, com uma demanda da ordem de 3,6 milhões de carros por ano. Um mercado em expansão como o brasileiro é certamente uma característica que atrai e justifica o ingresso da Chery no país.

Outra característica do mercado são os preços dos carros cobrados no Brasil. Pacheco (2008) comenta que os carros no Brasil são mais caros se comparados com o mesmo modelo no exterior. E que isso tem origem em diversos fatores, como os impostos brasileiros e a margem de lucro cobrada das empresas. A autora comenta que, enquanto em 2008 a Volkswagen obteve prejuízo no mundo, o Brasil era um dos três mercados no mundo em que ela havia lucrado. Isso significa dizer que um mercado que está acostumado a pagar por elevados preços pelos carros é outro fator de atração específico do ambiente que atrai o ingresso da Chery para o Brasil.

Além disso, o Brasil possui uma longa tradição no setor automobilístico, contando com a presença de empresas multinacionais que já operam no Brasil há mais de 50 anos. Como afirmado pelo CEO da Chery, Luis Curi, o país possui 200 milhões de *experts* em carros. Lidar com uma demanda com elevados níveis de requisito sobre o produto, servirá a Chery como aprendizado para, mais à frente, atuar em mercados desenvolvidos, como o americano e o europeu.

Além do porte e das características do mercado consumidor, vimos que a existência de um parque industrial automotivo foi outro motivador do ingresso da Chery no Brasil. A proposta da empresa de montar uma fábrica como plataforma de exportação para a América Latina, só se fez viável para o caso brasileiro. Isso ocorre

porque se comparado a outros países da América Latina, o Brasil é único que possui um vasto número de fornecedores autopartidas estabelecidos.

E, por fim, o fato de o Brasil ser um mercado distante da China, em termos geográficos, faz com que a empresa se submeta a riscos e custos de transporte dos produtos. Esse tipo de custo pode ser reduzido com o ingresso e estabelecimento de uma fábrica e/ou centro de distribuição no país. Por exemplo, esse tipo de característica de localização do mercado não seria considerada, caso estivéssemos analisando um país geograficamente próximo à China.

### **Fatores de Internalização dos Recursos no Brasil (Internalization):**

Com relação à internalização de recursos no mercado brasileiro, dois pontos devem ser comentados.

O primeiro ponto está relacionado com a estratégia da empresa de se comprometer com recursos, mesmo sem um grande tempo de operação e conhecimento do mercado brasileiro. Somente após um ano de ingresso no Brasil, a Chery fechou um memorando de compra de um terreno de 1 milhão de metros quadrados em Jacareí, São Paulo. E dois anos após o ingresso, já havia lançado a pedra fundamental da construção da fábrica. Isso significa dizer que a empresa optou pelo Brasil como um dos mercados estratégicos para a sua expansão, arcando, assim, com riscos no comprometimento de recursos, mesmo antes de obter justificativas em termos de resultados no mercado. Para tanto, esse ingresso pode ser considerado um avanço acelerado.

O segundo é curioso se colocado em contraste com o primeiro ponto, pois diz respeito à resistência da empresa em se comprometer com recursos necessários para operar uma unidade de produção no Brasil. Como vimos, a ideia inicial da Chery era a da montagem de uma fábrica com baixo conteúdo local, mantendo, ao máximo, sua vantagem proveniente da produção na China. Esse tipo de iniciativa pode ter sido uma forma de contornar a necessidade de se instalar, por uma unidade de produção local, no mercado brasileiro. A Chery decidiu com pouco tempo de mercado que deveria instalar uma fábrica aqui; no entanto, a empresa chinesa não intencionava perder suas fontes de vantagem competitiva.

Esse tipo de estratégia tornou-se inviável, devido à mudança na legislação, obrigando as empresas a possuírem pelo menos 65% de conteúdo local. A empresa chinesa contava com um projeto para o Brasil de 40% de conteúdo local. Isso forçou a Chery a se comprometer com recursos que não estavam planejados pelo projeto. No momento da mudança na legislação, a empresa estava *lockin* dentro desse contexto, pois já havia iniciado a construção da fábrica no Brasil. Como medida de contorno, a Chery está buscando fornecedores chineses interessados em se instalar no terreno da empresa, para, assim, tentar ao máximo replicar as vantagens obtidas através do cluster de produção estabelecido em Wuhu, província de Anhui, na China.

### **Fatores Distintivos da China em Apoio à Internacionalização da Huawei para o Brasil:**

Não foi encontrado nenhum indício direto de apoio do governo chinês para o ingresso da Chery no Brasil. Sabemos que o Brasil fez parte dos planos de internacionalização da empresa, e que a Chery contou com créditos dos bancos estatais para suportar seu avanço internacional.

No entanto, tirando esse tipo de apoio, não existem informações que comprovem o intervencionismo, o direcionamento do governo chinês, ou ainda, acordo entre governos para que a Chery ingressasse no Brasil.

### **6.3.7. Síntese da trajetória de internacionalização da Chery para o Brasil**

Podemos entender o Brasil como um caso único e novo na trajetória de internacionalização da Chery. Isso decorre de vários motivos. Primeiro, a proposta da empresa já era tornar o Brasil uma plataforma de exportação para países da América Latina, com um modelo de operação que poderia ser considerado um *quase-CKD*, no qual a empresa compraria localmente o que não fosse economicamente viável e importaria as outras partes da China. Modelo este diferente das outras 12 fábricas que a empresa possui no mundo. De imediato, esse tipo de modelo força a empresa a criar uma rede de fornecimento local que deverá ser gerida, algo que não acontece nas suas outras operações.

Segundo porque o governo brasileiro adotou medidas que acabaram forçando a empresa a elevar o seu grau de comprometimento em recursos no mercado brasileiro. Agora, com 65% do conteúdo local, a Chery terá de convencer seus fornecedores chineses a se instalarem no Brasil e tentará replicar certas vantagens obtidas através do cluster de produção montado em Anhui. Na China, a Chery possui um terreno de 2 milhões de metros quadrados, no qual ela opera em conjunto com uma série de fornecedores. Agora, no Brasil, a empresa deverá utilizar o terreno de 1 milhão de metros quadrados adquiridos para trazer consigo alguns fornecedores que sejam estratégicos em termos de custo e que forneçam os componentes para a empresa chinesa atingir os 65% de conteúdo local.

Esses dois pontos fazem com que a operação da Chery no Brasil seja consideravelmente distinta das outras fábricas CKDs que ela possui no exterior. Enquanto nesses países a empresa precisa somente montar os componentes fornecidos pela matriz na China; no Brasil a Chery deverá operar como uma fábrica similar a que possui na China. Será a primeira vez em sua trajetória de internacionalização que a empresa buscará replicar seu modelo no exterior.

Por outro lado, caso a Chery consiga manter sua operação, vimos que a empresa chinesa possui uma oferta que se adéqua às características do mercado brasileiro. Comercializar carros com características de luxo por preços similares aos populares parece atingir o cerne do setor automobilístico brasileiro, que como é sabido, está quantitativamente centrado nos compactos populares (CASTRO *et al*, 2011). Isso significa dizer que, aprovado nos requisitos mínimos de qualidade dos consumidores, podemos esperar que a empresa avance em termos de *market share*, intensificando a competição no segmento de carros populares no Brasil.

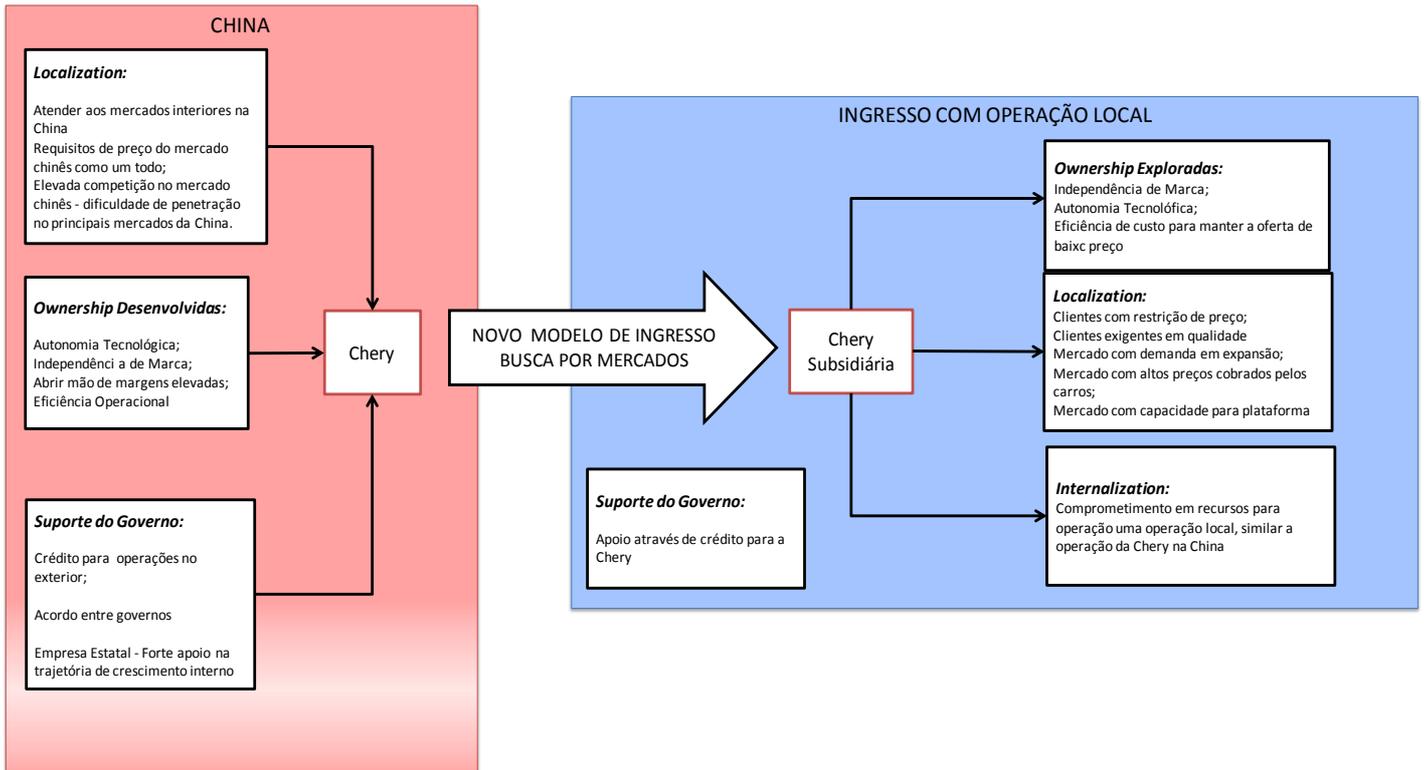


Figura 24 - Perfil de Internacionalização da Chery para o Brasil  
Fonte: Autor

## 7. Conclusões

Nesta última parte do trabalho, cabe ressaltar alguns pontos que são relevantes para o desfecho da dissertação. O trabalho teve como objetivo uma observação exploratória sobre os investimentos diretos realizados pelas empresas chinesas no Brasil. Partimos da questão de pesquisa que buscava entender se existe um padrão no ingresso dos investimentos chineses no Brasil.

Poucos esforços haviam sido direcionados para esse tipo de questão. Foi somente identificada uma pesquisa que aborda diretamente o assunto, a realizada pelo Conselho Empresarial Brasil-China, que lida com os investimentos durante o ano de 2010. A dissertação partiu da análise do Conselho e buscou ir além, através de dois vetores. O primeiro, com foco no período de análise: enquanto o Conselho analisou projetos referentes ao ano de 2010, este trabalho buscou entender se existe um padrão através do estudo dos projetos referentes ao período de 1999–2011. O segundo refere-se ao aprofundamento nos estudos de casos e na busca pelo entendimento da trajetória de internacionalização das empresas e seu ingresso no Brasil.

Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica com foco na internacionalização das empresas chinesas. O intuito inicial era aprender o que o estado da arte reportava sobre a trajetória de expansão internacional das empresas chinesas e como isso era tratado frente à literatura de internacionalização já existente. Esta revisão serviu como base para a formulação de um modelo conceitual, cujo objetivo era auxiliar de forma sistemática a análise dos projetos e da trajetória das empresas em si.

Nivelado o arcabouço conceitual, para responder a questão de pesquisa colocada, fez-se necessário um levantamento empírico dos dados associados aos projetos de investimento chineses no Brasil. Assim, diferentes fontes foram consultadas e chegamos a um conjunto de 60 projetos de investimento anunciados por 45 empresas chinesas no período 1999–2011. As características dos projetos serviram como dados que foram tratados através da base conceitual com o intuito de responder a questão de pesquisa.

A partir do universo de 45 empresas chinesas, foi discutido o que seria uma amostra ideal de empresas para o estudo aprofundado da sua trajetória de internacionalização e ingresso no Brasil. Selecionamos duas empresas chinesas, a Huawei e a Chery, e utilizamos do modelo conceitual como ferramenta para tentar entender a sua trajetória de internacionalização, o padrão de envolvimento da empresa no exterior e seu percurso no Brasil.

Como podemos perceber, este trabalho apresentou diferentes etapas, que vão desde a escolha e tratamento do referencial teórico até a análise dos dados coletados sobre os projetos de investimento. Assim sendo, é importante para o desfecho da dissertação apresentarmos as conclusões referentes a essas etapas.

## 7.1. Sobre o Referencial Teórico-Base para o Estudo da Internacionalização das Empresas Chinesas

Como apresentado no capítulo 2 – revisão bibliográfica, dentre os quatro diferentes *clusters* de discussão sobre o estudo da internacionalização das empresas chinesas, o quarto *cluster* era composto por textos que discutem a validade da teoria estabelecida sobre a internacionalização das empresas. Esses artigos buscam interpretar as opiniões resultantes dos estudos de empresas chinesas e, através dessas, buscam demonstrar que a atual base teórica sobre a internacionalização de empresas não é suficiente para explicar o processo e nem para descrever os casos das empresas chinesas.

Frente a esse cenário, os autores buscaram interpretar os dados sobre os projetos de investimento das empresas chinesas no mundo, de acordo com modelos próprios, adotando uma nova abordagem de discussão que deveria ser distinta da estabelecida. Isso é claramente visto nos textos de Mathews (2002) e Voss (2011). Child e Rodrigues (2005) apontam que uma extensão da teoria deveria ser feita, ou, em outras palavras, uma nova teoria deveria ser composta para explicar o deslocamento internacional das empresas chinesas.

No entanto, ao revisarmos a teoria tradicional de internacionalização, focada nos textos de Buckley e Casson (1976), Himmer (1976), Johanson e Vahlne (1977) e

Dunning (1977), percebemos que os pontos levantados por esses autores ainda se mantinham válidos e que uma nova abordagem conceitual poderia ser proposta, mas não de forma a excluir a já existente.

Child e Rodrigues (2005) partem do pressuposto que as empresas chinesas se internacionalizam para obter vantagens competitivas que não possuem em comparação aos seus competidores multinacionais já estabelecidos no mercado. Isso seria um tipo de abordagem inovadora, se comparada às motivações apresentadas pelos textos clássicos, que diziam que as empresas multinacionais se internacionalizam para explorar algum tipo de vantagem em um mercado no exterior.

Frente a isso, podemos perceber que existe determinada complementaridade nas motivações apresentadas pelas duas linhas de pensamento. Como vimos no estudo das empresas chinesas, elas apresentam comportamentos que se adéquam tanto na busca por atualizar suas vantagens através da atuação no exterior, como também exploram suas vantagens já adquiridas em mercados similares aos chineses.

Essa complementaridade teve implicação direta no modelo explicativo utilizado para estudar o caso das empresas. O modelo proposto para o estudo das empresas parte da teoria já estabelecida. No entanto, não temos como utilizar o Modelo OLI de Dunning para o caso das empresas chinesas. Caso contrário, estaríamos perdendo informações que são distintas da forma de organização e governança das empresas chinesas em sua economia e relacionamento com o governo chinês. Para tanto, adotamos uma abordagem complementar ao texto de Voss (2011), que apresentava um modelo específico para o estudo das empresas chinesas e que contemplava essas especificidades.

Pelo resultado apresentado, esse tipo de abordagem complementar mostrou-se suficiente para o estudo das empresas. Apesar de não utilizar todas as variáveis do modelo, em função do tempo e da disponibilidade de informações, o modelo explicativo cumpriu com o seu propósito.

Todo modelo é composto por representações simplificadas da realidade e é intrínseco à sua formulação a existência de falhas em aderência. Um ponto que foi identificado pelo estudo das empresas e que poderia ser adicionado ao modelo

consiste na interlocução entre o governo chinês e o governo do país receptor do investimento para fechar acordos. Como vimos na expansão da China na África, os acordos são feitos entre governos. Grandes comitivas governamentais vão para a África com o intuito de negociar com os líderes africanos a atuação das empresas chinesas. O acordo, usualmente, é feito através de empréstimos do governo chinês para determinado país africano, o qual se compromete em utilizar o dinheiro para contratar empresas chinesas com a intenção de realizar, por exemplo, obras de infraestrutura, e o governo do país africano paga o empréstimo com recursos naturais.

Esse é um tipo de acordo que leva em consideração a política externa chinesa, e é articulado entre as empresas e os bancos de apoio do país. Dessa forma, para entendermos melhor o avanço das empresas chinesas no mundo, e percebemos esse modelo de operação, devemos considerar a política externa chinesa como uma variável de análise que poderia ser adicionada ao modelo conceitual proposto.

Para essa pesquisa, e para o caso específico do Brasil, esse tipo de variável não se mostrou relevante, levando em consideração as duas empresas estudadas. No entanto, é nítido que esse é um tipo de fator que influencia o comportamento das empresas chinesas em outros países e tem impacto direto sobre as empresas brasileiras que estão nesses mercados.

Como será proposto mais à frente, outros estudos baseados no modelo explicativo proposto deveriam ser feitos, pois quão maior a variedade de empresas atuantes em diferentes setores forem estudadas, mais vezes o modelo poderá ser testado e tanto ele, quanto a teoria, podem ser tencionados contra os fatos empíricos.

Por fim, é importante vermos o modelo explicativo proposto como uma hipótese teórica que auxilia a descrição e análise da trajetória de internacionalização das empresas chinesas, buscando entender o porquê e como elas ingressaram em mercados no exterior.

## 7.2. Sobre o Conjunto de Investimentos Chineses Anunciados no Brasil – 1999 a 2011

Como vimos na análise dos investimentos anunciados pelas empresas chinesas no Brasil, de 1999–2011, o país começou a receber investimentos significativos em termos de número de projetos e volume de investimento a partir de 2010. Ano ao qual a pesquisa do Conselho Empresarial Brasil-China caracteriza como o marco de uma nova fase no relacionamento bilateral. Agora, além da intensificação no comércio entre os países, assistimos ao surgimento de um novo componente – os investimentos diretos no país.

Como pudemos ver, já existem investimentos chineses no Brasil desde 1999, mas somente em 2010 percebemos um salto no número de projetos anunciados. Este se manteve em 2011, indicando que a hipótese da nova fase lançada pelo Conselho tinha fundamento.

No entanto, ainda não podemos ser conclusivos sobre o perfil dos investimentos. A análise feita mostra três diferentes períodos de ingresso, cada qual com características próprias. O ano de 2010 é marcante pelo ingresso de projetos voltados para recursos naturais, enquanto o período de 1999–2009 e o ano de 2011 possuem características de motivação voltadas para busca de mercados.

A mistura de motivações que induzem as empresas chinesas a ingressar no Brasil reflete a heterogeneidade da economia de nosso país. Se por um lado, possuímos e exploramos recursos naturais que são do interesse dos chineses; por outro, o Brasil apresenta características de mercado consumidor e indústria estabelecida que atrai outro perfil de empresas chinesas para o país.

Dessa forma, se o Brasil não possui políticas de orientação ao ingresso de investimentos estrangeiros, será difícil prever ou determinar um tipo de perfil associado ao capital chinês no país.

### 7.3. Sobre os Estudos da Trajetória de Internacionalização das Empresas e Possíveis Comparações

Após a análise do conjunto de projetos de investimento, suas características foram utilizadas como base para a escolha da amostra de empresas que seriam estudadas com maior profundidade.

Nessa discussão, pontos como a estrutura de propriedade das empresas e a existência de empresas chinesas estatais centrais anunciando projetos de investimento no Brasil se mostraram relevantes para o estudo. No entanto, diante da dificuldade de acesso a esse tipo de empresa, o presente trabalho restringiu-se a estudar duas empresas com características totalmente distintas. A Huawei é uma empresa privada, de alta tecnologia, atuante no setor de serviços, enquanto a Chery é uma empresa estatal provincial, montadora de carros, atuante no setor de manufaturas.

Tamanha diferença no perfil de atuação das empresas, setores em que estão presentes, estrutura de propriedade, inibe uma comparação direta entre elas. Porém, podemos ressaltar alguns pontos que se apresentaram em comum para ambos os casos.

Com relação aos fatores de propriedade das empresas, vemos que tanto a Huawei quanto a Chery se internacionalizaram com vistas a desenvolver capacidades que ainda não possuíam e eram necessárias para competir em seus mercados. Essas são voltadas para a busca por uma autonomia de desenvolvimento tecnológico da empresa, assim como a sua capacidade de projetar novos produtos e soluções.

Também devemos destacar a clareza como os mercados são selecionados de acordo com características intrínsecas à localização. Ambas as empresas avançaram inicialmente para mercados periféricos com características similares às encontradas na China. E mais à frente, no caso da Huawei, já ingressou em mercados centrais e, no caso da Chery, ainda pretende ingressar em mercados centrais. É significativa a trajetória de ir da periferia para o centro, muito comentada no texto de Zeng e Williamson (2007). Assim como já comentado no parágrafo anterior, os mercados centrais, como Europa e EUA, são polos de desenvolvimento tecnológico, com

instituições de pesquisa e mão de obra qualificada, que atraem o ingresso de empresas chinesas ávidas por atualizar suas capacitações em P&D. Os dois casos estudados diferem-se no modelo de comprometimento das empresas com esses recursos: enquanto a Huawei abriu centros de pesquisa nesses mercados, a Chery formou alianças estratégicas.

Por outro lado, é perceptível a intenção das empresas em manterem suas vantagens competitivas na China. A internalização de recursos em um mercado externo é sempre evitada, em detrimento de manter a base da produção na China. Isso ocorre tanto com a Chery como com a Huawei. A Chery adota o modelo de exportação ou de fábricas CKD, enquanto a Huawei monta centros de serviço, e mantém a produção de seus equipamentos na China.

E, por fim, independente da sua estrutura de propriedade, as duas empresas receberam apoio do governo chinês para internacionalização. Esse apoio pode ter vindo diretamente de políticas do governo central de suporte ao egresso das empresas, como a *Go Global Policy*, lançada em 1998, como também pode ser realizado através de acordos entre governos e participação das empresas em comitês oficiais. Outro ponto interessante é que não se viu, para esses dois casos, a intervenção do governo apontando qual mercado eles deveriam ingressar. Ao que tudo indica, a escolha por esses mercados foi de autonomia das empresas.

Apesar dos pontos de semelhança apresentados, o número de empresas estudadas nessa pesquisa ainda é muito restrito para propormos uma generalização, uma vez que as empresas que buscam recursos naturais e de estrutura de propriedade central do estado não foram estudadas. Esse tipo de perfil de empresa poderia confrontar os pontos de semelhança identificados entre a Huawei e a Chery. Frente a isso, a presente pesquisa opta por não se posicionar com relação a um padrão de internacionalização das empresas chinesas. Outros estudos devem ser feitos, que somados a este, apresentarão um conjunto de informações mais robustas, indicativas ou não de um padrão.

## 7.4. Sobre Possíveis Impactos para o Brasil e seu Posicionamento

Ainda que esteja fora do escopo da dissertação estudar o impacto dos investimentos no Brasil e como o país deve se posicionar frente ao ingresso de capital chinês, vale apresentarmos pontos que foram levantados pela pesquisa e que podem servir como base para reflexões de outros pesquisadores e agentes públicos responsáveis por esse tipo de análise.

Como vimos, o ingresso do capital chinês varia entre dois polos, um de empresas que buscam recursos naturais e outro de empresas manufatureiras que vem competir com a indústria estabelecida.

Esses são os mesmo polos que ditam o relacionamento comercial entre Brasil e China. A discussão das pautas de comércio está intimamente ligada à busca dos chineses por recursos naturais, através da exportação brasileira de *commodities*, e da intenção dos chineses em vender manufaturados para o Brasil, representada pelas importações brasileiras. De acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio, em 2011, mais de 80% da pauta de exportação brasileira para a China concentrou-se em *commodities*: minério de ferro (43,45%), soja (27,05%) e petróleo (10,05%). E mais de 70% da pauta de importação brasileira da China estão concentradas em máquinas e equipamentos: máquinas e aparelhos mecânicos (32,65%), máquinas e aparelhos elétricos (25,67%), partes e componentes para veículos (14,09%).

Observamos agora um maior grau de comprometimento dos chineses com o intuito de explorar esse cenário estabelecido no comércio. Em outras palavras, os investimentos chineses são orientados para sustentar um tipo de relação que já está de acordo com seus interesses no âmbito comercial.

As inversões orientadas para recursos naturais tendem a estabelecer maior segurança para o fornecimento dos mesmos. E as relacionadas a manufaturas buscam explorar um mercado que já é positivo, via comércio bilateral.

Como já comentado, a China possui um posicionamento muito claro sobre o que deseja no relacionamento com o Brasil. Agora, e o Brasil? O que muda com esse novo componente que são os investimentos?

No momento em que analisamos a relação através da pauta de comércio, vemos uma distinção muito clara de interesse das empresas brasileiras. Aquelas que são transformadoras de recursos naturais possuem uma imagem muito positiva da China, pois o país costuma ser seu principal cliente. Por outro lado, aquelas que enfrentam os produtos chineses, via importação, possuem uma imagem negativa do país asiático. Temos assim, pressões distintas; porém, não conflitantes sobre como as empresas brasileiras veem o relacionamento comercial entre os dois países.

Agora, se adicionamos a variável investimento nesse cenário, teremos outro tipo de implicações. A partir do momento em que as empresas chinesas começaram a extrair *commodities* no Brasil, elas tenderão a comprar menos *commodities* das empresas brasileiras. Além de poder começar a transferir essas *commodities* através de preços de transferência, usualmente, menores que os de mercado. Esse tipo de movimento, sujeito às condições de demanda por recursos naturais da China em determinado ano, pode ser negativo para as empresas brasileiras transformadoras e exportadoras de recursos naturais. Ativando, assim, um alerta que não existia quando o relacionamento era tratado no plano comercial.

No lado das empresas manufatureiras brasileiras, o ingresso de empresas chinesas no mercado brasileiro, instalando fábricas, tende a aumentar a competitividade. Contudo, isso dependerá do modelo de operação escolhido pela empresa chinesa para se estabelecer no Brasil. Se for um modelo no qual as empresas chinesas mantêm suas vantagens de produção na China, como exemplo o CKD, e operam de forma econômica no Brasil, a indústria nacional sofrerá com árdua competição dos chineses. Seja por via direta, competição produto a produto, ou via indireta, competição que retira demanda dos fornecedores brasileiros, pois os chineses estão avançando em participação de mercado e impossibilitando novos pedidos das empresas já estabelecidas para a rede de fornecimento. Esse tipo de movimento lança novos desafios à indústria nacional, pois se não conseguir equiparar a oferta chinesa, deverá contar com o apoio do governo ou fechar as portas.

Um terceiro e último componente dessa relação – as inversões direcionadas à aquisição de ativos estratégicos ou investimento em P&D – até o momento não faz parte dos interesses do capital chinês no Brasil. Assim, não observamos investimentos que possibilitem as empresas chinesas e brasileiras a trabalharem em parcerias para contribuir com o avanço da fronteira tecnológica em setores de ambos os países.

Para lidar com esses cenários, o governo vem, ao longo de 2011, formulando uma série de medidas que tendem a orientar os investimentos chineses no país. O grande problema é que são medidas pontuais, não direcionadas a uma estratégia ou a um posicionamento do que o Brasil quer com a China.

Como exemplo, para o caso dos recursos naturais, está sendo formulado, em 2011, um novo código da mineração, que visa regulamentar o ingresso de empresas estrangeiras, orientando-as a investirem em diferentes etapas da cadeia de valor do setor, assim como a nova lei para a compra de terras, que está para ser sancionada no país, dificultando a aquisição de terras por estrangeiros. Já no lado das manufaturas, o governo aumentou para 30 pontos percentuais o IPI para carros importados, e requisitou as empresas estrangeiras montadoras no Brasil a possuir 65% de conteúdo local.

O que todas essas medidas possuem em comum? São medidas pontuais, em diferentes setores, todas com viés protecionista nos setores das empresas estabelecidas. Seria essa a melhor maneira de lidar com os chineses: se proteger?

A resposta para esse ponto foge do escopo desta dissertação, uma vez que envolve outras variáveis, além da análise dos investimentos diretos. Como por exemplo, a situação da economia e indústria brasileira em um dado momento e suas perspectivas, em comparação com os rumos da economia e indústria chinesa no mesmo momento e suas perspectivas.

No entanto, para não deixar a pergunta sem resposta, podemos trazer à tona um texto do professor Barros de Castro que toca exatamente nesse ponto. Castro (2008) apresenta três tipos de estratégias para lidar com a China: o entrincheiramento, a estratégia adaptativa e a estratégia transformadora.

Por respeito e admiração, o autor da presente dissertação gostaria de iluminar essas estratégias, reportando-as nas palavras originais do professor Barros de Castro. Muitos discutem que o Brasil precisa de uma estratégia para lidar com a China, mas que até o momento nenhuma foi elaborada. No entanto, poucos prestam a atenção que um primeiro passo foi dado. Uma primeira hipótese de opções de posicionamento foi levantada. Claro que está ainda precisa se testada dado às restrições encontradas na realidade. Contudo, temos um norte.

*“A estratégia de entrincheiramento, busca proteger a industria como ela é, frente a mudanças recentemente surgidas, que a prejudiquem ou ameacem. Assinale-se, a esse respeito, um contraste entre a proteção do tipo que acaba de ser referido, e aquela concedida quando a industria ainda está sendo implantada. Neste último caso as empresas (não raro principiantes) tratam de adquirir e dominar capacitações de que raramente o país dispõe - mas que já são tradicionais em outras economias. Elas se movem por interesses próprios, mas têm, também, a missão histórica de incorporar novas competências ao acervo de que o país dispõe. No caso em foco, porém, a proteção (demandada, possivelmente, pelas próprias empresas), tenta, quando muito, preservar competências, que além de amplamente dominadas, podem já estar se tornando arcaicas.*

*Mas há ainda alguns sérios riscos. Por exemplo, os proprietários dos ativos podem (justificadamente, talvez, havendo a este respeito grande assimetria de informações) considerar a sua posição já seriamente ameaçada, ou mesmo definitivamente perdida. Em tais casos, a proteção por eles pleiteada trará alívio apenas momentâneo, o patrimônio particular dos donos terá sido beneficiado - e os órgãos públicos terão funcionado como balcão de atendimento a reclamos. Além disso, não é demais acrescentar, nos próprios segmentos ameaçados, empresas particularmente criativas, já estarão possivelmente desenvolvendo soluções inovadoras - que correm o risco de serem desestimuladas pela proteção oferecida ao “entrincheiramento”.*

*A proteção pode no entanto se revelar proveitosa - para a empresa e para o país - desde que combinada com efetivas mudanças, que tragam consigo o reposicionamento de empresas. Mas isto requer que ao invés de se proteger o*

*passado, assumam-se firmes compromissos de mudança: as empresas, bem como as políticas públicas, deverão apoiar ativamente o reposicionamento. Nestes casos, porém, já estaríamos ingressando na próxima estratégia – em que se privilegia saídas, pelo menos, adaptativas.*

*A proteção de posições ameaçadas, enfim, gera benefícios imediatos – sendo por isto mesmo politicamente atraente. O entrincheiramento como solução maior, no entanto, frente a mudanças de grande magnitude, e vista a questão do ponto de vista do país, traz em si um grave erro de diagnóstico. Não é uma resposta à altura do desafio e, sobretudo, não gera futuro. A bem dizer, a proposta □nem deveria ser referida como estratégia. Afinal, um comportamento adequadamente referido como estratégico deve possuir visão de futuro, para o que é indispensável ter em conta a conduta, os objetivos e os planos de ação dos atores que estão entrando em cena.*

*A emergência da China, e as transformações por ela induzidas, porém, caracterizam uma autêntica ruptura da normalidade - e o surgimento de novas tendências. Em outras palavras estamos, no caso, diante de um fenômeno essencialmente histórico e único.*

*Face a uma ruptura deste tipo, as empresas devem indagar-se sobre as suas chances no novo contexto, tendo assim início os trabalhos para a elaboração de uma estratégia de segundo tipo, dita adaptativa. Cabe, neste caso, preliminarmente, um trabalho de reavaliação dos recursos, visando definir como a empresa se vê diante das novas circunstâncias. Esta operação nada tem de simples.*

*Seu ponto de partida é, necessariamente, um esforço pra distinguir, na poeira dos fatos, o que deve ser efetivamente tido como reflexo das novas “tendências pesadas”, devendo portanto perdurar. Segue-se, mudando o prisma de análise, o delicado balanço daquilo que pode ser tratado com as competências já existentes, versus o que requer o desenvolvimento de novas competências. Além disto, há a questão do timing: como distribuir os esforços entre as oportunidades (e ameaças) imediatamente percebidas, vis a vis os objetivos presumivelmente alcançáveis somente a médio ou longo prazo?*

*Voltando à segunda, parece plausível considerar que as mudanças integrantes da estratégia adaptativa requererem o seu tempo de maturação – bem como o apoio de terceiros. No que toca ao tempo, é importante - e caracteriza a estratégia adaptativa, por contraposição ao entrincheiramento – uma certa presteza no reconhecimento de que certas mudanças vieram para ficar, e têm que ser efetivamente enfrentadas. No que tange ao apoio de terceiros, referimo-nos, sobretudo, à importância decisiva para o reposicionamento substantivo das empresas, de colaboração, parcerias, bem como o recurso a instituições integrantes do Sistema Nacional de Inovação. Isto implica dizer que a adoção de uma estratégia adaptativa requer a existência - pelo menos em estágio embrionário - de um Sistema Nacional de Inovação.*

*Em suma, políticas públicas, que vão do estímulo ao esforço tecnológico a, digamos, mudanças de regulação, se fazem necessárias, atuando no mais das vezes como catalizadores das decisões privadas. Mas, apesar de apoiar ativamente a evolução dos negócios, a estratégia adaptativa só residualmente tem em conta transformações da economia. Este tipo de mudança, como já foi anunciado, é prerrogativa da terceira estratégia, daqui por diante comentada.*

*Na terceira estratégia o tom não é dado por esforços que pretendam a adaptação evolutiva às novas circunstâncias e, quanto ao futuro, não se espera que ele seja espontaneamente engendrado por decisões tomadas, uma a uma, pelas empresas, com ou sem apoio de políticas públicas. Na realidade uma estratégia de transformação faz diferença, na medida em que vislumbra possibilidades que só podem ser alcançadas mediante esforços cooperativos e concentrados, em busca de uma certa visão de futuro.*

*Adaptações ocorrerão, devendo, no âmbito de uma estratégia transformadora, ter o futuro como importante referência. A blindagem de certas posições pode também ser, excepcionalmente, acolhida. Mas o que deve dar o tom, se é verdade que estamos diante de um grande deslocamento (como, por exemplo, a redefinição do centro de gravidade do crescimento da economia mundial), são as transformações. Para este efeito, as tendências pesadas não deveriam ser tomadas apenas como alterações profundas e duradouras, das condições com que se depara no mercado.*

*Elas devem ser vistas – e tratadas - como mudanças que guardam diversas possibilidades, não plenamente reveladas.*

*A escolha das transformações a serem priorizadas requer a elaboração de visões do futuro. Estas, ainda quando abertas a correções e aperfeiçoamentos, e desde que acompanhadas de propostas consistentes, persuasivas, privilegiadas por políticas eficazes, e amparadas por revisões da regulação, tendem a coordenar, potenciar e dar rumo às transformações” (CASTRO, 2008).*

## 7.5. Sobre Futuras Pesquisas Realizadas a partir Desta e Desfecho

Para terminar a pesquisa cabe indicar o que pode ser feito a partir dela para aumentar o nível de conhecimento sobre a China, empresas chinesas e seus investimentos no Brasil. O interessante de realizar uma pesquisa exploratória sobre um tema novo é que diversas pesquisas podem ser derivadas do presente trabalho. A ideia será expor uma linha de pesquisa que vai desde o referencial teórico exposto, passando pela adoção de novos casos e, por fim, do posicionamento do Brasil, com base nos investimentos, frente ao interesse chinês.

Inicialmente, podemos derivar as três estratégias apresentadas pelo professor Barros de Castro como pesquisas que podem ser aprofundadas tomando como base diferentes setores. Uma série de publicações pode ser feita com vistas a analisar o ingresso das empresas chinesas em determinado setor, possíveis impactos e possibilidades de cooperação para desenvolvimento tecnológico. Isso formaria a base para a formulação de diversas opções estratégicas para lidar com a China.

Com relação à linha teórica adotada, o modelo conceitual e explicativo proposto, pode ser modificado e/ou incrementado frente a outras literaturas, sempre, de acordo com o foco de pesquisa que está em questão. Por exemplo, pode-se contrastar a literatura de *international business* revisada com a literatura de estratégia de negócios ou de operações, buscando adaptar o modelo de análise para limites internos ao da organização. O risco para a adoção desse tipo de abordagem são as variáveis utilizadas e o acesso a informações intrafirma chinesa, que são difíceis de

conseguir. O mesmo pode ser feito para outras literaturas, como por exemplo, a discussão de inovação.

Outro conjunto de pesquisas está associado à base de dados sobre os projetos de investimentos chineses que foi consolidada neste trabalho. A presente pesquisa realizou uma reconstrução histórica dos projetos anunciados por empresas chinesas, contemplando o período de 1999 a 2011. Como não existem fontes sistemáticas e confiáveis para esse tipo de informação, a base aqui apresentada pode conter algumas falhas, como investimentos que foram anunciados e não contabilizados. Além do fato de estarmos limitados ao ano de 2011. Isso significa dizer que outras pesquisas, consolidando os dados e analisando as características dos projetos de investimento, podem ser feitas para períodos de tempo diferentes dos abordados na presente dissertação, seja mais para o passado ou para os anos a seguir de 2012. A presente dissertação já apresenta um método de como analisar tais investimentos. Assim, caberia a essas outras pesquisas, utilizá-lo para novos investimentos anunciados ou investimentos antigos descobertos.

Ainda com relação aos dados dos investimentos, vale uma pesquisa que busque verificar o grau de efetivação desses projetos. A pesquisa do Conselho Empresarial Brasil-China de 2010, apesar de centrar as análises nos investimentos anunciados, aborda a questão de quantos projetos foram somente anunciados e quantos foram confirmados e serão executados naquele ano ou nos anos a seguir. Para a presente dissertação, foi inviável checar com todas as empresas desde 1999 os projetos de investimento anunciados, até porque não era essa a intenção deste texto. Assim como a pesquisa do Conselho, a presente dissertação buscou entender o interesse dos chineses no Brasil. A não-confirmação de um investimento e sua imediata retirada dos dados de análise pode incorrer em um erro de momento. O investimento pode muito bem não ser confirmado agora, e mais à frente vir a se concretizar. Então, de forma a entender os interesses dos chineses no Brasil, assim como seu padrão de ingresso, faz sentido analisarmos os investimentos como um todo. Como também será interessante, em outra pesquisa, buscar entender quais projetos foram somente anunciados, a taxa de efetivação e os motivos porque tal taxa existe ou se mantém ao longo do tempo.

Agora, com foco nos estudos das empresas chinesas, os casos específicos de ingresso no Brasil. Se considerado viável, é possível replicar o modelo explicativo e o método de trabalho utilizado para estudar um conjunto maior de empresas chinesas que anunciaram projetos de investimento no Brasil. Diversas pesquisas podem ser feitas direcionadas por setores e com estudos de empresas chinesas com diferentes características de propriedade. Os estudos setoriais que abordam casos das empresas no Brasil seriam oportunos para a formulação de políticas que não sejam pontuais. Assim como quanto maior o número de casos estudados, mais provável será a nossa capacidade de entender se existe um padrão no movimento das empresas chinesas com intuito de ingressar no Brasil.

Ampliando um pouco o foco de atuação, os dados apresentados nesta dissertação, assim como as empresas listadas, podem servir como base para estudos econômicos dos impactos desses investimentos na economia brasileira, e para a futura formulação de políticas frente a esses impactos. Aqui, a ideia de explorar os casos por setores também será oportuna, até para medir os impactos do ingresso das empresas nos setores, como o número de empregos que deixariam de existir diante da nova competição chinesa, os impactos nos preços dos produtos ofertados, ou ainda as perspectivas de desenvolvimento ou perda de capacitações das empresas locais frente ao ingresso dos competidores chineses.

E, por fim, uma última linha de pesquisa pode ser realizada a partir da análise dos interesses mútuos de investimentos da China e do Brasil. Esse tipo de trabalho teria como base mapear as perspectivas de investimentos chineses no mundo, assim como os setores promovidos pelo governo chinês frente às necessidades ou oportunidade oferecidas pela economia brasileira. Nesse tipo de pesquisa, pontos em comum e de cooperação e desenvolvimento mútuo poderão ser encontrados e isso pode servir como base para o governo brasileiro orientar e/ou promover o ingresso do capital chinês no país.

Enfim, o presente autor do trabalho espera que o esforço empreendido nesse texto sirva como base para o incremento do conhecimento sobre a China e, principalmente, sobre as empresas chinesas no Brasil.

## Referências Bibliográficas:

BELL, S. *International Brand Management of Chinese Companies – Case Studies in the Chinese Household Appliances and Consumer Electronics Industry Entering US and Western European Markets*. Heidelberg: Physica-Verlag, 2008.

BHATTACHARYA, A; MICHEL, D. “How local companies keep multinationals at bay”. *Harvard Business Review* 86: 3: 84-94, 2008.

BONAGLIA, F; GOLDSTEIN, A; Mathews, J. “Accelerated internationalization by emerging markets’ multinationals: The case of the white goods sector”. *Journal of World Business*, 42(4):369-383, 2007.

BOOTH, W; GREGORY, G; JOSEPH, W. *The Craft of Research, Third Edition*. 3 ed. University Of Chicago Press, 2008.

BROWN, K. *The Rise of the Dragon: Inward and Outward Investment in China in the Reform Period 1978-2007*. Chandos Publishing, 213 p., 2008.

BUCKLEY, P; CLEGG, L; CROSS, A; LIU, X; VOSS, H; ZHENG, P. “The determinants of Chinese outward foreign direct investment”, *Journal of International Business Studies*, 37 (4): 499-518, 2007.

BUCKLEY, P; CASSON, M. *The Future of Multinational Enterprise*, Macmillan, London, 1976.

BUCKLEY, P. *Foreign Direct Investment, China and the World Economy*. Palgrave Macmillan, 2010.

CARDOZA, G; FORNES, G. "The internationalisation of SMEs from China: The case of Ningxia Hui Autonomous Region". *Asia Pacific Journal of Management*, 2009.

CASTRO, A. “No Espelho da China”. *Revista Custo Brasil – Soluções para o Desenvolvimento*. Ano 3: Nº 13, 2008.

CASTRO, A; Soares, A; da Silva, E. "Investimentos Chineses no Brasil - Uma nova fase da relação Brasil-China". Relatório de Pesquisa, Conselho Empresarial Brasil China, 2011.

CEPAL. "La Inversión Extranjera Directa em América Latina y el Caribe". Relatório de pesquisa, 2011.

CHILD, J; RODRIGUES, S, "The internationalization of Chinese firms: a case for theoretical extension", *Management and Organization Review*, 1: 318-344, 2005.

CHIN, G (2010). *China Automovite Modernatization, The Party State and Multinational Corporations*. International Political Economy Series. Palgrave Macmillan, 314 p.

COASE, R. "The nature of the firm", *Economica*, 4: 386-405, 1937.

CUI, L; JIANG, F. "FDI entry mode choice of Chinese firms: A strategic behavior perspective". *Journal of World Business*, 44(4):434-444, 2009.

DENG, P. "Outward investment by Chinese MNCs: motivations and implications", *Business Horizon*, 47 (3) 8-16, 2004.

DENG, P. "Why do Chinese firms tend to acquire strategic assets in international expansion?". *Journal of World Business*, 44(1): 74–84, 2009.

DENG, X. 'Building Socialism with a Specifically Chinese Character.' in *The People's Daily*. Beijing, 1984.

DUNNING, J. *The Multinational Enterprise*, London: Allen and Unwin, pp.350, 1971.

DUNNING, J. "Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach," in *The International - Allocation of Economic Activity*, Bertil Ohlin, ed. London: Palgrave Macmillan, 1977.

DUNNING, J. "Explaining changing patterns of international production: In defence of the eclectic theory", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(2): 269–95, 1979.

DUNNING, J. "Explaining the international direct investment position of countries: towards a dynamic or developmental approach". *Weltwirtschaftliches Archiv*, 117: 30-64, 1981.

DUNNING, J. "Towards an interdisciplinary explanation of international production". *Unwin Hyman*, 306-326, 1988.

DUNNING, J. *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, New York, NY, 1993.

DUNNING, J. "Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism". *Journal of International Business Studies*, 26 (3): 461-89, 1995.

DUNNING, J. "The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity", *International Business Review*, 9: 163-90, 2000.

DUNNING, J. "Towards a new paradigm of development: implications for the determinants of international business activity". *Transnational Corporations* 15 (1): 173-228, 2006.

DUYSTERS, G; JACOB, J; LEMMEMS, C; YU, J. "Internationalization and technological catching up of emerging multinationals: a comparative case study of China's Haier group". *Industrial and Corporate Change*, 18(2): 325-349, 2009.

FINANCIAL TIMES, "Energy rivals scramble to secure resources", 20 Jan. 2011

FLEURY, M; FLEURY, A; OLIVEIRA, M. "Internationalization and Performance: a Comparison of Brazilian Exporters versus Brazilian Multinationals". *Economia e Gestão*, 7: 57-84, 2007.

GHEMAWAT, P; HOUT, T. "Tomorrow's Global Giants? Not the Usual Suspects". *Harvard Business Review* 86: 11: 80-96, 2008.

GIL, A. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2005.

GLOBERMAN, S, e D SHAPIRO. "Economic and strategic considerations surrounding Chinese FDI in the United States". *Asia Pacific Journal of Management* 26(1):163-183, 2009.

HANDTKE, U. "Chinese Investment in Germany". Germany Trade & Invest GmbH, Berlin, 2009.

HOLLAND, M; BARBI, F. "China na América Latina: uma análise da perspectiva dos Investimentos Diretos Estrangeiros". In: Baumann, R (org.). *O Brasil e os demais BRICs – Comércio e Política*. Brasília, DF: CEPAL. Escritório no Brasil/IPEA, 2010.

HUANG, Y; STERNQUIST, B. "Retailers' foreign market entry decisions: An institutional perspective". *International Business Review*, 16 (5): 613-629, 2007.

HYMER, S. *The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment*. MIT Press, Cambridge, MA, 1976.

IPEA, "Internacionalização das empresas chinesas: as prioridades do investimento direto chinês no mundo". Relatório de pesquisa, 2011.

JOHANSON, J; VAHLNE, J. "The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, 8(1): 25-34, 1977.

JOHANSON, J; VAHLNE, J. "Commitment and opportunity development - a note on the internationalization process (IP) model", *Management International Review*, 46(2) 165-178, 2006.

KAN, R. "The Internalization Process of Chinese Multinationals". In: LARÇON, J.; *Chinese Multinationals*, London, World Scientific Publishing, 2009.

KAUFMANN L, JENTZSCH A. "Internationalization processes: The case of automotive suppliers in China". *Journal of International Marketing*, 14 (2): 52-84, 2006.

KINDLEBERGER, C. *American Business Abroad*, Yale University Press, 1969.

KLOSSEK, A. "Chinese enterprises in Germany: Establishment modes and strategies to mitigate the liability of foreignness". *Journal of World Business*, 2010.

KNOERICH, J. "Gaining from the global ambitions of emerging economy enterprises: An analysis of the decision to sell a German firm to a Chinese acquirer". *Journal of International Management* 16 (2): 177-191, 2010.

LAGUNA, E. "Chery quer acelerar construção de fábrica no Brasil". *Valor Econômico*, 2011.

LAU, C; NGO, H; YIU, D. "Internationalization and organizational resources of Chinese firms". *Chinese Management Studies* 4(3):258-272, 2010.

LAURENCESON, James. *Chinese Investment in Australia*. East Asia Economic Research Group Discussion Paper No. 12, July 2007, School of Economics, The University of Queensland. Queensland.

LI, Z. "China Go Global Policy". In: LARÇON, J.; *Chinese Multinationals*, London, World Scientific Publishing, 2009.

LIN, X. "State versus private MNCs from China: initial conceptualizations". *International Market Review*. 27(3) 366-380, 2010.

LIU, X; XIAO, W; HUANG, X. "Bounded entrepreneurship and internationalisation of indigenous Chinese private-owned firms". *International Business Review*, 17 (4) 488-508, 2008.

LUO, Y. "Partnering with foreign businesses: Perspectives from Chinese firms". *Journal of Business Research*, 55(6) 481-493, 2002.

LUO, J (2015). *The Growth of Independent Automotive Companies*. Institute of Motors Vehicles Program, MIT.

MATHEWS, J.A. "Dragon multinationals in the 21st century", *Asia Pacific Journal of Management*, 23: 5-27, 2006.

MATHEWS, J.A., "Competitive advantage of the latecomer firm: a resource-based account of industrial catch-up strategies", *Asia Pacific Journal of Management*, 19: 467-88, 2002.

MELLO, P; HENNEMANN, M. "China investe somente metade do que diz". Folha de São Paulo, São Paulo, 2011.

MOFCOM. Better Implementing the "going out" strategy. The Central Government Portal, Official Bulletin, 2006.

MORCK, R; YEUNG, B; ZHAO, M. "Perspectives on China's outward foreign direct investment", *Journal of International Business*, 39 (3) 337-350, 2008.

NICOLAS, F. "Chinese Direct Investments in France: No French Exception, No Chinese Challenge". Relatório de Pesquisa, 2010.

NICOLAS, F; THOMSEN, S. "Chinese Investments in Europe: Motives, Strategies and Implications". *Emerging Multinationals': Outward Foreign Direct Investment from Emerging and Developing Economies*, Copenhagen, 2008.

NOLAN, P.; ZHANG, J. "The Challenge of Globalization for Large Chinese Firms". *World Development*, 30 (12) 2089-2107, 2002.

NORTH, D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OECD. *Investment Policy Reviews: China, Annex 1, International Comparability of China's FDI statistic*, 2003.

PACHECO, P. "Porque o carro é tão caro no Brasil?". *Revista Quatro Rodas*, São Paulo, 2008.

PENG, M. "Towards an Institution-Based View of Business Strategy". *Asia Pacific Journal of Management* 19: 251-267, 2002.

PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. New York, Oxford University Press, 1959.

PORTER, M. *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1985.

PORTER, Michael E. *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

QUER, D., CLAVER, E., RIENDA, L. "Political risk, cultural distance, and outward foreign direct investment: Empirical evidence from large Chinese firms". *Asia Pacific Journal of Management*, 2011.

RAMAMURTI, R. "Developing Countries and MNEs: Extending and Enriching the Research Agenda". *Journal of International Business Studies*, 35(4), 277-283, 2004.

RAMAMURTI, R. *Emerging Multinationals from Emerging Markets*. Cambridge, UK and New York: Cambridge University Press, 2009.

RAMASAMY, B. YEUNG, M. "China's outward foreign direct investment: Location choice and firm ownership". *Journal of World Business*, 2010.

RICUPERO, R; BARRETO, F. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. In: Almeida, A.; *Internacionalização das Empresas Brasileiras*, Elsevier, São Paulo, 2007.

RUGMAN, A. *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*, Croom Helm, London, 1981.

RUI, H; YIP, G. "Foreign acquisitions by Chinese firms: A strategic intent perspective". *Journal of World Business*. 43 (2) 213-226, 2008.

SILVA, E.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3. ed., Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOARES, A. "Investimentos Chineses no Brasil em 2011". Carta Brasil-China, Ed. 3. Conselho Empresarial Brasil-China, 2011.

SODERMAN, S; JAKOBSSON, A; SOLER, L. "A quest for repositioning: The emerging internationalization of Chinese companies". *Asian Business & Management*, 7 (1) 115-142, 2008.

SUN, L; PENG, M; YAN, D. "A comparative ownership advantage framework for cross-border M&As: The rise of Chinese and Indian MNEs", *Journal of World Business*, 2010.

SUTHERLAND, D. 2009. "Do China's 'national team' business groups undertake strategic-asset-seeking OFDI?" *Chinese Management Studies* 3(1):11-24.

THE ECONOMIST. Huawei: Interesting reading. **The Economist**, Hong Kong, 20 abr. 2011. Business & finance.

THE ECONOMIST. Huawei: The long march of the invisible Mr Ren. **The Economist**, Shenzhen, 2 jun. 2011. Briefing.

THE ECONOMIST. Telecoms networks: Two's company. **The Economist**, Londres, 3 dez. 2011. Business.

THE ECONOMIST. Up, up and Huawei. **The Economist**, Londres, 24 set. 2009. Special report.

TIAN, Z.; DENG, X. "Internationalization of the Largest 500 Chinese Firms: An Explorat -  
- - , 2007.

THE WALL STREET JOURNAL. Who Are the Big Players in China's Private Sector? **The Wall Street Journal**, Nova Iorque, 8 set. 2011. China.

VERNON R (1966) 'International investment and international trade in the product cycle', *Quarterly Journal of Economics*, 80, (2), 1966.

VOSS, H. *The Determinants of Chinese Outward Direct Investment*. Edward Elgar Pub, 2011.

WILLIAMSON, O. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press, New York, 1975.

WU, X.; DING, W. "Chinese firms' internationalization paths by strategic asset-seeking outward foreign direct investment". PICMET: Portland International Center for Management of Engineering and Technology, Proceedings 2009, Article number 5262225, Pages 173-179.

WU, D; ZHAO, F. "Entry Modes For International Markets: Case Study Of Huawei, A Chinese Technology Enterprise". *International Review of Business Research Papers*, 3 (1): 183-196, 2007.

YANG, X. JIANG, Y. KANG, R. "A comparative analysis of the internationalization of Chinese and Japanese firms". *Asia Pacific Journal of Management*, 26 (1): 141-162, 2009.

YAO, S, SUTHERLAND, D., CHEN, J. "China's outward FDI and resource-seeking strategy: A case study on Chinalco and Rio Tinto". *Asia Pacific Journal of Accounting and Economics*, 17 (3): 313 - 325, 2010

YAPRAK, A; KARADEMIR, B. "The internationalization of emerging market business groups: an integrated literature review". *International Marketing Review*, 27(2):245-262, 2010.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUSUF, S; NABESHIMA, K. *Tiger Economies Under Threat: A Comparative Analysis of Malaysia's Industrial Prospects and Policy Options*. World Bank Publications, 2009.

YU, C; ZHANG, T. "Internal factors affecting the organizational internationalization process: Evidence from Huawei case study". Master Dissertation. Halmstad University, Suécia, 2010.

ZENG, M; WILLIAMSON, P. "Strategies for Competing in a Changed China". *MIT Sloan Management Review* 45: 85-91, 2004.

ZENG, M; WILLIAMSON, P. *Dragons at Your Door: How Chinese Cost Innovation Is Disrupting Global Competition*. Harvard Business School Press, 2007.

ZENG, S; SHEN, Q; TAM, C; WAN, T. "Internationalization Paths of Chinese firms: Evidences from Emerging Economy". *Journal of Business Economics and Management*, 11 (2) 297-315, 2010.

ZHANG, Y; FILIPPOV, S. "Internationalization strategy of chineses companies in Europe". University of Technology, Netherland, 2010.

ZHU, B. "Internationalization of Chinese MNEs and Dunning's Eclectic (OLI) Paradigm: A Case study of Huawei Technologies Corporation's Internationalization Strategy". Master Dissertation. Lund University. Inlaterra, 2008.

ZOU, H; GHAURI, P. "Internationalizing by learning: the case of Chinese high-tech new ventures". *International Marketing Review*, 27 (2) 223-224, 2010.

## REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS:

### **Dados sobre os investimentos diretos chineses no mundo:**

The Heritage Foundation:

<http://www.heritage.org/research/projects/china-global-investment-tracker-interactive-map>

The Economist Intelligence Unit:

<http://country.eiu.com/AllCountries.aspx>

### **Dados sobre o setor automobilístico chinês:**

China Car Times:

<http://www.chinacartimes.com/>

China Association of Automobile Manufacturers:

<http://www.caam.org.cn/english/>

International Organization of Motor Vehicle Manufacturers (OICA):

<http://www.oica.net/category/production-statistics/>

### **Informações sobre a Chery:**

Chery Brasil:

<http://cherybrasil.com.br/conheca-a-chery>

Chery Notícias no Brasil:

<http://cherybrasil.com.br/novidades>

Chery International:

<http://www.cheryinternational.com/>

### **Informações sobre a Huawei:**

Huawei Brasil:

<http://www.huawei.com/pt/>

Huawei International:

<http://www.huawei.com/en/>

Huawei Milestones:

<http://www.huawei.com/en/about-huawei/corporate-info/milestone/index.htm>

Huawei Annual Report:

<http://www.huawei.com/en/about-huawei/corporate-info/annual-report/annual-report-2010/index.htm>

# APÊNDICE 1 - Busca Bibliográfica

## A busca realizada

Antes de realizar uma busca sobre a disponibilidade de fontes para a execução da dissertação é necessário determinar quais seriam as principais palavras chaves que guiarão essa busca, foram levantadas dez palavras que estariam diretamente relacionadas com o tema, são elas:

Tabela 18 - Conjunto de Palavras-Chave

Palavras Chave
China
Chinese
Internationalization
Outward Investments
International
Companies
Business
Global
Strategy

Fonte: Autor

A partir dessas palavras foram escolhidas as seguintes combinações para a busca, são elas:

Tabela 19 - Combinações de Pesquisa

Combinações
Internationalization Chin*
International Business Chin* Compan*
Outward Investments Chin* Compan*
International Strateg* Chin* Compan*
Global Strateg* Chin* Compan*

Fonte: Autor

A palavra “*Companies*” foi suprimida na primeira combinações pois não faz muita diferença se adicionada na busca. E a palavra “China” e “*Chinese*” pode ser pesquisada através do termo “*Chin\**”.

Cabe agora determinar as fontes que serão utilizadas para essas pesquisas, são elas: livros, artigos e pesquisas de instituições que tratam sobre o tema.

## Busca por livros

Antes de partir para uma busca em bases de periódicos foi feita uma busca com essas palavras chaves no site Amazon. O quadro abaixo demonstra a resposta obtida ao compulsar essa fonte:

Tabela 20 - Resultado busca Amazon

Combinações	Amazon
Internationalization Chin*	21
International Business Chin* Compan*	350
Outward Investments Chin* Compan*	17
International Strateg* Chin* Compan*	12
Global Strateg* Chin* Compan*	6

Fonte: Autor baseado em amazon.com

Percebemos que não existe um número muito grande de livros publicados sobre o assunto. A única resposta que possui um maior retorno consiste nos 350 livros sobre “*International Business Chin\**”, isso ocorre pois muitos desses consistem em livros sobre a etiqueta de negócios na China, ou como fazer negócios com a China, tópico que não se correlaciona com a pesquisa. A palavra chave “*International Business*” está mais associada ao campo de estudo que o tema dessa pesquisa faz parte do que uma palavra chave que guie a pesquisa. Mesmo assim, optou-se por continuar utilizando esse termo.

Essa busca inicial foi útil para percebermos o volume de literatura que já foi escrito sobre o tema. Buckley (2010) comenta que muita atenção ainda não foi dada aos investimentos estrangeiros diretos das empresas chinesas em outros países. E o resultado apresentado pela Amazon, de certa forma, sustenta o argumento do autor.

Outro ponto importante que deve ser comentado é que a utilização de palavras chave como “*Internationalization*” e “*Investments*” foi útil para aumentar a variedade de livros. A internacionalização de uma empresa consiste em investimentos que essa empresa exerce em outro país. Quando buscamos livros utilizando o termo “*Internationalization*”, encontramos resultados como Larcon (2008), intitulado,

“*Chinese Multinational*”. Livro que comenta sobre as multinacionais chinesas que internacionalizaram e investiram no exterior. Por outro lado, quando buscamos através de palavras como “*Investments*”, temos resultados que nos leva a livros como o de Buckley (2010), intitulado, “*Foreign Direct Investment, China and the World Economy*”, cujo foco é descrever e explicar o conjunto dos investimentos chineses em outros países, o objeto de estudo nesse tipo de livro não são as empresas, mas sim o volume de investimentos e suas características.

### **Busca por artigos**

Após a busca realizada por livros, partiu-se para a pesquisa nas bases filiadas a CAPES, especificamente a *ISI-Web of Knowledge* e a *SCOPUS*.

Para a ISI as combinações foram utilizadas nos campos de pesquisa como “*Topic*” ou “*Title*”, utilizando o filtro para “*Business & Economics*”, obteve-se o seguinte resultado:

**Tabela 21 - Resultado busca ISI**

Combinações	ISI
Internationalization Chin*	108
International Business Chin* Compan*	78
Outward Investments Chin* Compan*	33
International Strateg* Chin* Compan*	85
Global Strateg* Chin* Compan*	61

**Fonte:** Autor baseado na resposta da ISI

A partir desse resultado verificaram-se quais seriam os principais periódicos que estão tratando sobre o assunto:

**Tabela 22 - 10 periódicos que mais publicam sobre o tema - ISI**

Os 10 periódicos que mais publicam sobre o tema (ISI)	
JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES	16
JOURNAL OF WORLD BUSINESS	14
HARVARD BUSINESS REVIEW	11
INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW	10
INTERNATIONAL MARKETING REVIEW	10
ASIA PACIFIC JOURNAL OF MANAGEMENT	8
INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	8
ASIA PACIFIC BUSINESS REVIEW	6
CHINESE MANAGEMENT STUDIES	6
CHINA & WORLD ECONOMY	4

**Fonte: Autor baseado na resposta da ISI**

De acordo com a ISI, esses são os periódicos que mais publicam artigos sobre a internacionalização das empresas chinesas e seus investimentos em outros países no mundo. Pelo perfil desses periódicos, podemos perceber a importância que o tema vem ganhando, pois consagrados fóruns de discussão como o *Journal of International Business Studies*, *Journal of World Business* e *International Business Review* são os periódicos que mais publicam artigos sobre esse assunto. Isso demonstra um interesse, principalmente dos pesquisadores americanos e europeus, em entender o que as empresas chinesas desejam em seus países.

Agora com relação aos autores que mais publicam artigos sobre o tema temos através da busca na ISI, o seguinte resultado:

**Tabela 23 - 10 autores que mais publicam sobre o tema (ISI)**

Autores	Artigos
Liu, Y.	6
Johansson, U.	5
Heschmeyer, C.	4
Khavul, S.	4
Si, S.	4
Tait, N.	4
Sutherland, D.	4
Takala, J.	3
Zhou, L.	3
Schuler-Zhou, Y.	3

**Fonte: Autor baseado na resposta da ISI**

O mesmo procedimento foi realizado para a base de pesquisa SCOPUS, diferente da ISI a SCOPUS possui como fonte, além de periódicos, conferências e congressos. Como podemos ver no resultado da busca, dentre os dez periódicos que mais publicam sobre o assunto, temos conferências como *International Conference on Management and Service Science* :

**Tabela 24 - 10 Periódicos que mais publicam sobre o tema (SCOPUS)**

Os 10 periódicos que mais publicam sobre o tema (SCOPUS)	
Journal of World Business	9
Harvard Business Review	8
Asia Pacific Journal of Management	8
2010 International Conference on Management and Service Science	7
International Journal of Human Resource Management	6
Strategic Direction	6
Chinese Management Studies	5
International Marketing Review	5
Strategic Direction	5
Journal of International Business Studies	5

**Fonte: Autor baseado na resposta da SCOPUS**

A busca realizada na SCOPUS apresenta resultado semelhante ao encontrado na ISI, temos os principais periódicos internacionais publicando artigos sobre o tema dessa dissertação.

Já com relação aos autores, temos como resultado da busca na base SCOPUS:

Tabela 25 - 10 autores que mais publicam sobre o tema (SCOPUS)

Autores	Periódicos
KHAVUL, S	4
LIU, Y	4
ZHOU, LX	4
GHEMAWAT, P	3
CHEN, SH	3
CHILD, J	3
ELLIS, PD	3
SELMER, J	3
TAM, CM	3
WAN, TW	3

Fonte: Autor baseado na resposta da SCOPUS

Por essa lista, percebemos que consagrados autores sobre “*Strategic & Business*” e “*International Business*”, como Ghemawat e Child, respectivamente, estão escrevendo artigos sobre a imersão internacional das empresas chinesas.

# APÊNDICE 2 – Variáveis Modelo-OLI

Esse apêndice apresenta as variáveis do Modelo OLI discutidas em cada uma das revisões feitas por Dunning:

Tabela 26 - Revisões Modelo-OLI

	Dunning (1977)	Dunning (1979)	Dunning (1981)	Country	Industry	Firm	
<b>O</b>	<b>Ownership</b> Net (control) value of firm <b>Profitability</b> Profit/Market or sales <b>Exports</b> Intrafirm sales	<b>Ownership</b> The net (control) value of the firm Product turnover Operational and marketing systems Innovative capacity Noncodified knowledge Scale of human capital experience	<b>Ownership</b> Factor endowment, resources and institutional framework Market size and nature Degree of government intervention Industrial structure Government policy towards investment and trade Government intervention and relation to which policies encourage, which to restrain	<b>Ownership</b> Factor endowment, resources and institutional framework Market size and nature Degree of government intervention Industrial structure Government policy towards investment and trade Government intervention and relation to which policies encourage, which to restrain	<b>Ownership</b> Factor endowment, resources and institutional framework Market size and nature Degree of government intervention Industrial structure Government policy towards investment and trade Government intervention and relation to which policies encourage, which to restrain	<b>Ownership</b> Factor endowment, resources and institutional framework Market size and nature Degree of government intervention Industrial structure Government policy towards investment and trade Government intervention and relation to which policies encourage, which to restrain	<b>Ownership</b> Factor endowment, resources and institutional framework Market size and nature Degree of government intervention Industrial structure Government policy towards investment and trade Government intervention and relation to which policies encourage, which to restrain
<b>N</b>	<b>Network</b> No. of firms in industry	<b>Network</b> No. of firms in industry	<b>Network</b> No. of firms in industry	<b>Network</b> No. of firms in industry	<b>Network</b> No. of firms in industry	<b>Network</b> No. of firms in industry	
<b>E</b>	<b>Export</b> Export value	<b>Export</b> Export value	<b>Export</b> Export value	<b>Export</b> Export value	<b>Export</b> Export value	<b>Export</b> Export value	
<b>F</b>	<b>Firm</b> Firm size	<b>Firm</b> Firm size	<b>Firm</b> Firm size	<b>Firm</b> Firm size	<b>Firm</b> Firm size	<b>Firm</b> Firm size	
<b>S</b>	<b>Scale</b> Scale of production	<b>Scale</b> Scale of production	<b>Scale</b> Scale of production	<b>Scale</b> Scale of production	<b>Scale</b> Scale of production	<b>Scale</b> Scale of production	
<b>H</b>	<b>Human Capital</b> Human capital	<b>Human Capital</b> Human capital	<b>Human Capital</b> Human capital	<b>Human Capital</b> Human capital	<b>Human Capital</b> Human capital	<b>Human Capital</b> Human capital	
<b>P</b>	<b>Product</b> Product type	<b>Product</b> Product type	<b>Product</b> Product type	<b>Product</b> Product type	<b>Product</b> Product type	<b>Product</b> Product type	
<b>L</b>	<b>Location</b> Location of firm	<b>Location</b> Location of firm	<b>Location</b> Location of firm	<b>Location</b> Location of firm	<b>Location</b> Location of firm	<b>Location</b> Location of firm	
<b>I</b>	<b>Industry</b> Industry type	<b>Industry</b> Industry type	<b>Industry</b> Industry type	<b>Industry</b> Industry type	<b>Industry</b> Industry type	<b>Industry</b> Industry type	
<b>C</b>	<b>Country</b> Country type	<b>Country</b> Country type	<b>Country</b> Country type	<b>Country</b> Country type	<b>Country</b> Country type	<b>Country</b> Country type	
<b>A</b>	<b>Administrative</b> Administrative costs	<b>Administrative</b> Administrative costs	<b>Administrative</b> Administrative costs	<b>Administrative</b> Administrative costs	<b>Administrative</b> Administrative costs	<b>Administrative</b> Administrative costs	
<b>Z</b>	<b>Zone</b> Zone of production	<b>Zone</b> Zone of production	<b>Zone</b> Zone of production	<b>Zone</b> Zone of production	<b>Zone</b> Zone of production	<b>Zone</b> Zone of production	
<b>T</b>	<b>Trade</b> Trade volume	<b>Trade</b> Trade volume	<b>Trade</b> Trade volume	<b>Trade</b> Trade volume	<b>Trade</b> Trade volume	<b>Trade</b> Trade volume	
<b>N</b>	<b>Network</b> Network structure	<b>Network</b> Network structure	<b>Network</b> Network structure	<b>Network</b> Network structure	<b>Network</b> Network structure	<b>Network</b> Network structure	

Fonte: Dunning (1977, 1979, 1981, 1988, 1993, 1995, 2006)

Tabela 27 - Revisões Modelo-OLI

Dunning (1988)								
	Management (Forer, Doz, James, Megginso, Penhadj)	Organization (Williamson, Simon, Race, Chandler, Ghoshal, Barlett)	Marketing (Goshkow, Terpstra, Keegan, Matton, Anderson/Galbraith)	Finance (Leard, Alford, Rogman)	Political science and international relations (Nye, Kohan, Moran, Boddewyn)	Regional science (Dicken, Taylor, Tiffin)	Law (Vogel, Fiolson, Gordon and Sanyal)	Economic and business history (Chandler, Wilkins, North, Jones, Nicholas)
<b>O</b>	Management culture, experience, strategy	Organizational culture/re-orientation/structure	Segmented markets	Access to finance capital on favourable terms	Cultures, ideologies as affecting 'O'	Multiplant economies	Legal infrastructure	Entrepreneurship
<b>n</b>	Quality of management	Complementary assets to core advantages	Control of distribution	Portfolio diversification across national boundaries	Local advantage	Ability to improve or reduce cost of information/communications	Patent/Contract/Company law	Economies of vertical integration
<b>s</b>	Product quality	Synergistic economies	Network advantages		Structure of government			Access to resources/markets
<b>i</b>	Economics of scope	Nature of external relationships (e.g. networking)			Liberalizing ability/supplanting power			Intra-national relationships
<b>s</b>	Coordinating options							
<b>l</b>	Comparative resource endowments	Environmental complexity	Inter-country spatial and cultural differences	Exchange rates	Role of governments (e.g. trade and political) - indirect incentives and barriers to FDI	Spatial distance	Externationally restrictive practices/regulation	Tariffs and other import controls
<b>i</b>	Configuration options	Ease of transferring organizational structures and external relationship	Physical distances	Controls on touring, capital and dividend remissions, etc.	Political stability	Transport costs	Codes of conduct	Size of markets
<b>a</b>	Organisatic strategy		Need for product customization		inter-country political relations			Government regulations
<b>a</b>								State's role in enforcing contracts
<b>o</b>								Behavioural norms
<b>n</b>								
<b>l</b>								
<b>e</b>								
<b>e</b>								
<b>n</b>	Form of involvement as part of a firm's competitive posture/strategy. Strategic partnering	Transaction costs: both internal/inter-firm	Transaction costs with respect to: - pricing modes - distribution - supplier relationships	Market failure in capital/exchange markets - Agency costs - Network analysis	Transaction costs arising from political risk - Negotiating/bargaining - Government intervention	Spatial costs of organizing hierarchies	Litigation procedures - Efficiency of contract law (in protecting property rights)	To capture economies of common governance - Quality control - Agency costs - Cost of enforcing contracts

Fonte: Dunning (1977, 1979, 1981, 1988, 1993, 1995, 2006)



# APÊNDICE 3 – Projetos de Investimentos Chineses Anunciados – 1999-2011

Tabela 29 - Projetos de Investimentos Chineses Anunciados - 1999-2011

Projeto de Investimento	Período	Ano	Empresa origem	Empresa destino	Breve Descrição do Projeto	Valor Anunciado US\$	Estado	Modo de entrada	Setor	Estrutura de propriedade	Determinantes do investimento
1	1999-2009	1999	Gree	-	Instalação de fábrica para produção de ar-condicionados	\$20.000.000	Amazônia	Greenfield	Eletroeletrônicos	SOE	Market seeking
2	1999-2009	1999	Huawei	-	Instalação da sede para prestar serviços no Brasil e base para a América Latina	\$10.000.000	São Paulo	Greenfield	Telecomunicações	Privada	Market seeking
3	1999-2009	1999	SVA	-	Instalação de uma fábrica de produção de televisões	\$20.000.000	Amazônia	Greenfield	Eletroeletrônicos	Privada	Market seeking
4	1999-2009	2004	Sinopec	-	Instalação de um escritório de serviço para execução do projeto GASCAV - braço sul do GASENE	\$240.000.000	Rio de Janeiro	Greenfield	Energia (Petróleo e Gás)	Central SOE	Market seeking
5	1999-2009	2005	Lenovo	-	Instalação de uma fábrica para a produção de computadores	Não divulgado	São Paulo	Greenfield	Eletroeletrônicos	SOE	Market seeking
6	1999-2009	2006	Midea do Brasil S.A	-	Instalação de um centro de distribuição de ar condicionado	\$10.000.000	Santa Catarina	Greenfield	Eletroeletrônicos	Privada	Market seeking
7	1999-2009	2007	Huawei	-	Construção da fábrica, que será responsável pelo fornecimento de transmissores e componentes eletrônicos para a Huawei do Brasil, e no futuro, para a América Latina.	\$10.000.000	Espírito Santo	Greenfield	Telecomunicações	Privada	Market seeking
8	1999-2009	2007	Fei Ying Motor (FYM)	-	Instalação de uma fábrica para a produção de motos	\$3.000.000	São Paulo	Greenfield	Automotivo	Privada	Market seeking
9	1999-2009	2007	Sateri	Bahia Pulp	Fábrica de produção de celulose solúvel especial	\$425.000.000	Bahia	Fusões & Aquisições (completa)	Agribusiness	Privada	Resource seeking
10	1999-2009	2007	China Minmetals Corporation	Cosipar	Construção de um complexo siderúrgico com aciaria, coqueria e porto no Pará.	\$1.500.000.000	Pará	Joint Venture	Siderurgia	SOE	Resource Seeking
11	1999-2009	2007	Traxx - China South Industry Corporation Group	-	Instalação de uma fábrica para a produção de motos	\$6.000.000	Amazônia	Greenfield	Automotivo	SOE	Market seeking
12	1999-2009	2008	ZTE	-	Instalação de unidade de prestação de serviço e torná-la um centro de estudos em telecomunicações para parceiros e empresas.	\$10.000.000	São Paulo	Greenfield	Telecomunicações	SOE	Market seeking
13	1999-2009	2008	Aluminum Corp of China (Chalco)	Vale	Implantar uma fábrica de alumina. A usina começará com produção de 1,8 milhão de toneladas de alumina ao ano – a nacional é de 8 milhões de toneladas anuais.	\$1.000.000.000	Pará	Joint Venture	Siderurgia	SOE	Resource Seeking
14	1999-2009	2008	Baosteel	-	montar uma usina siderúrgica no Maranhão, com capacidade de produção de 4,1 milhões de toneladas de placas ao ano.	\$2.000.000.000	Maranhão	Joint Venture	Siderurgia	Central SOE	Resource Seeking
15	1999-2009	2008	Traxx - China South Industry Corporation Group	-	Ampliação da fábrica para a produção de motos	\$20.000.000	Amazônia	Greenfield	Automotivo	SOE	Market seeking
16	1999-2009	2009	Guangdong Yuandong	-	Construção de uma fábrica de máquinas que produzirá equipamentos de ênvase	\$10.000.000	Rio Grande do Sul	Greenfield	Máquinas e Equipamentos	Privada	Market seeking
17	1999-2009	2009	China Steel	-	Compra de participação na companhia brasileira Nacional Minérios (Namisa)	\$95.000.000	Pará	Fusões & Aquisições (completa)	Mineração	SOE	Resource Seeking
18	2010	2010	Sinopec	Repsol Brasil	Compra de 40% das operações brasileiras da empresa espanhola Repsol	\$7.109.000.000	Rio de Janeiro	Fusões & Aquisições (parcial)	Energia (petróleo e gás)	Central SOE	Resource seeking
19	2010	2010	Sinochem	Statoil ASA	Aquisição de 40% da exploração do Campo de petróleo offshore Peregrino	\$3.070.000.000	Rio de Janeiro	Fusões & Aquisições (parcial)	Energia (petróleo e gás)	Central SOE	Resource seeking
20	2010	2010	State Grid	Elecnor SA, Abengoa SA, Isolux Ingenieria SA e Cobra Instalaciones y Servicios SA	Compra de sete concessionárias de transmissão de energia	\$989.000.000	São Paulo	Fusões & Aquisições (completa)	Energia elétrica	Central SOE	Market seeking

Fonte: CEBC, Bradesco, Imprensa

Tabela 30 - Projetos de Investimentos Chineses Anunciados - 1999-2011

Projeto de Investimento	Período	Ano	Empresa origem	Empresa destino	Breve Descrição do Projeto	Valor Anunciado US\$	Estado	Modo de entrada	Setor	Estrutura de propriedade	Determinantes do investimento
21	2010	2010	Wuhan Iron and Steel Group Co. (Wisco)	MMX	Compra e venda de minério de ferro, prevê fornecimento de 50% da produção da Unidade de Serra Azul para a Wisco	\$400.000.000	Minas Gerais	Fusões & Aquisições (parcial)	Mineração	Central SOE	Resource seeking
22	2010	2010	Chery	Governo de São Paulo	Instalação de fábrica	\$400.000.000	São Paulo	Greenfield	Automotivo	SOE	Market seeking
23	2010	2010	Honbridge Holdings	Votorantim Novos Negócios	Compra do "Projeto Salinas", que inclui exploração de minério, a construção de um mineroduto de 500 quilômetros e de um porto em Ilhéus - BA	\$390.000.000	Bahia	Fusões & Aquisições (completa)	Mineração	Privada	Strategic Asset Seeking
24	2010	2010	Jianhuai Automotive Co. (JAC)	-	Rede de concessionárias	\$200.000.000	São Paulo	Greenfield	Automotivo	SOE	Market seeking
25	2010	2010	Sany Heavy Industry	-	Instalação de fábrica	\$100.000.000	São Paulo	Greenfield	Máquinas de construção	Privada	Market seeking
26	2010	2010	CR Zongshen	-	Instalação de fábrica utilizando a marca Kasinski	\$20.000.000	Rio de Janeiro	Greenfield	Automotivo	Privada	Market seeking
27	2010	2010	Xuzhou Construction Machinery Group	-	Instalação de um centro de distribuição e uma montadora de equipamentos de carregadeiras e escavadeiras	\$12.000.000	Pernambuco	Greenfield	Máquinas de construção	SOE	Market seeking
28	2010	2010	China National Agricultural Development Group Corporation (CNADC)	Governo de Goiás	Participação em projetos de expansão de lavouras de grãos e investimento na construção de ramais da ferrovia Norte-Sul (em Goiás). Soja produzida nessa área de 2,4 milhões de hectares será exportada para a China.	\$7.000.000.000	Goiás	Greenfield	Agribusiness	Central SOE	Resource seeking
29	2010	2010	Sinopec/ China National Offshore Oil Corp (Cnooc)	OGX Petróleo e Gás Participações	Negociações separadas para aquisição de 20% no campo de petróleo offshore e participação em ativos da OGX	\$6.000.000.000	Rio de Janeiro	Fusões & Aquisições (parcial)	Energia (petróleo e gás)	Central SOE	Resource seeking
30	2010	2010	Wuhan Iron and Steel Group Co. (Wisco)	Passagem Mineração (Pamin)	Aquisição da empresa	\$5.000.000.000	Minas Gerais	Fusões & Aquisições (completa)	Mineração	Central SOE	Resource seeking
31	2010	2010	Wuhan Iron and Steel Group Co. (Wisco)	EBX	Instalação de siderúrgica, com 70% de participação da Wisco na joint-venture	\$3.500.000.000	Rio de Janeiro	Joint Venture	Siderurgia	Central SOE	Resource seeking
32	2010	2010	East China Mineral Exploration and Development Bureau (ECE)	Itaminas Comércio de Minérios S.A	Aquisição da Itaminas	\$1.200.000.000	Minas Gerais	Fusões & Aquisições (completa)	Mineração	SOE	Resource seeking
33	2010	2010	Bank of China	-	Atuar no comércio bilateral	\$60.000.000	São Paulo	Greenfield	Bancário	Central SOE	Market seeking
34	2010	2010	ZTE	Instituto Nacional de Telecomunicações (Inatel)	Instalações de Ensino	\$2.000.000	Minas Gerais	Greenfield	Educação	SOE	Strategic Asset Seeking
35	2010	2010	China Rail Construction Company	Governo do Mato Grosso	Parceria para construção de 4 trechos de ferrovias: Rondonópolis (MT) a Cuiabá (MT); Rondonópolis a Porto Velho (RO); Cuiabá a Santarém (PA) e Alto Araguaia (MT) a Araguaia (MG).	Não divulgado	Mato Grosso	Greenfield	Ferroviário	SOE	Market seeking
36	2010	2010	Cofco. Ltd	Companhia Nacional de Açúcar e Alcool (CNAA)	Compra de duas unidades da Companhia Nacional de Açúcar e Alcool (CNAA)	Não divulgado	Minas Gerais	Fusões & Aquisições (completa)	Agribusiness	Central SOE	Resource seeking
37	2010	2010	Sinopec	Petrobrás	Compra de dois blocos exploratórios da Petrobrás (PAMA-3 e PAMA-8)	Não divulgado	Maranhão	Fusões & Aquisições (completa)	Energia (petróleo e gás)	Central SOE	Resource seeking
38	2010	2010	Sinopec	Petrobrás	Participação acionária no Complexo Siderúrgico do Rio de Janeiro (Comperj)	Não divulgado	Rio de Janeiro	Fusões & Aquisições (parcial)	Energia (petróleo e gás)	Central SOE	Resource seeking
39	2010	2010	Industrial & Commercial Bank of China (ICBC)	-	Operar diretamente no Brasil (a forma ainda não foi definida)	Não divulgado	Não definido	Greenfield	Bancário	Central SOE	Market seeking

Fonte: CEBC, Bradesco, Imprensa

Tabela 31 - Projetos de Investimentos Chineses Anunciados - 1999-2011

Projeto de Investimento	Período	Ano	Empresa origem	Empresa destino	Breve Descrição do Projeto	Valor Anunciado US\$	Estado	Modo de entrada	Setor	Estrutura de propriedade	Determinantes do investimento
41	2010	2010	Grupo Pallas Internacional	Governo da Bahia	Aquisição de terras para produção de grãos para exportação e atuação em bioenergia	Não divulgado	Bahia	Greenfield	Agribusiness	Privada	Resource seeking
42	2011	2011	Foton Aumark do Brasil	-	Instalação de fábrica de caminhões no país.	\$500.000.000	Não definido	Greenfield	Automotivo	SOE	Market seeking
43	2011	2011	Shineray	-	Construção de fábrica de motos.	\$50.000.000	Pernambuco	Greenfield	Automotivo	Privada	Market seeking
44	2011	2011	Citic Group e grandes companhias fabricantes de aço do país - Anshan Iron & Steel, Baosteel, uma das maiores siderúrgicas do mundo, Shougang e Taiyuan Iron & Steel.	CBMM	Compra de 15% do capital da CBMM.	\$1.950.000.000	Minas Gerais	Fusões & Aquisições (parcial)	Mineração	Central SOE	Resource Seeking
45	2011	2011	Changan/Haima	Parceiro: Districar	Construção de fábrica de carros, com início das operações planejado para janeiro de 2013.	\$200.000.000	Não definido	Joint Venture	Automotivo	SOE	Market seeking
46	2011	2011	JAC	-	Construção de fábrica de carros, com capacidade de produção de 100 mil unidades por ano, gerando 3.500 empregos diretos.	\$500.000.000	Bahia	Joint Venture	Automotivo	SOE	Market seeking
47	2011	2011	PetroChina	Brasil China Petróleo (BRCP) e Asperbras	Criação da empresa Bomcobras Negócios e Equipamentos para Petróleo e Gás S.A., para fornecimento de maquinário destinado a perfurações oceânica (offshore) e terrestre (onshore).	\$70.000.000	Bahia	Joint Venture	Energia (Petróleo e Gás)	Central SOE	Market seeking
48	2011	2011	Lifan	Grupo Effa	Construção de fábrica com capacidade inicial para produção de 10.000 automóveis por ano.	\$100.000.000	São Paulo	Greenfield	Automotivo	SOE	Market seeking
49	2011	2011	CNR (China Northern Railway)	Fábrica da T'Trans	Fabricação de 34 trens para o Governo do Estado do Rio de Janeiro. O valor será investido na aquisição de maquinário e modernização de planta já existente. A previsão é alcançar 2.500 trabalhadores	\$200.000.000	Rio de Janeiro	Fusões & Aquisições (completa)	Ferroviário	SOE	Market seeking
50	2011	2011	Foxconn	-	A instalação de duas fábricas para a produção de telas sensíveis ao toque para equipamentos eletrônicos.	\$3.000.000.000	São Paulo	Greenfield	Eletroeletrônicos	Privada	Market seeking
51	2011	2011	Chongqing Polycomp International Corporation (CPI)	Fábrica da Owens Corning	Produção e comercialização de reforços de fibras de vidro, prestação de suporte técnico, incentivo à inovação junto a clientes e estímulo a novas aplicações do produto.	Não divulgado	São Paulo	Fusões & Aquisições (completa)	Fibras de Vidro	SOE	Market seeking
52	2011	2011	Anhui Longping High-Tech Seeds	Não decidido	Dois possíveis modelos de negócio estão em discussão: i) fornecimento da genética de sementes de arroz para um parceiro local, responsável pela multiplicação das sementes para comercialização e pagamento de royalties ao grupo chinês; ii) criação de Joint-Venture, cujas condições seriam discutidas futuramente.	Não divulgado	Não definido	Joint Venture	Agribusiness	SOE	Market seeking
53	2011	2011	ZTE	-	Construção de Parque Industrial, o primeiro desse tipo fora da China, que prevê a contratação de 2 mil funcionários e deve começar em até seis meses.	\$200.000.000	São Paulo	Greenfield	Telecomunicações	SOE	Market seeking
54	2011	2011	Huawei	-	Instalação de Centro de Pesquisa & Desenvolvimento.	\$300.000.000	São Paulo	Greenfield	Telecomunicações	Privada	Strategic Asset Seeking
55	2011	2011	Lenovo	-	Criação de ampla rede de distribuição.	Não divulgado	Não definido	Greenfield	Eletroeletrônicos	SOE	Market seeking
56	2011	2011	Lifan	Não decidido	Instalação de Centro de Pesquisa & Desenvolvimento.	\$70.000.000	São Paulo	Greenfield	Automotivo	SOE	Strategic Asset Seeking
57	2011	2011	CR Zongshen	-	Formação de grupo de fornecedores para operação em sistema modular. Três empresas chinesas já confirmaram unidades para produção de chassis, assentos e peças plásticas, enquanto fabricantes de outras peças estão em negociação. O grupo espera, com isso, adquirir localmente 45% das peças usadas na produção.	Não divulgado	Amazônia	Greenfield	Automotivo	Privada	Market seeking
58	2011	2011	Sangfeng	-	Instalação de uma fábrica para a produção de celulares	\$50.000.000	São Paulo	Greenfield	Eletroeletrônicos	SOE	Market seeking
59	2011	2011	Sinopec	Galp Brasil	30% dos ativos da Galp no Brasil	\$3.500.000.000	Rio de Janeiro	Fusões & Aquisições (parcial)	Energia (Petróleo e Gás)	Central SOE	Resource Seeking
60	2011	2011	Xuzhou Construction Machinery Group	-	Construção de um Parque Industrial. A empresa pretende construir uma fábrica para atender a América Latina, além de um centro de desenvolvimento de produtos. A XCMG pretende produzir	\$200.000.000	Minas Gerais	Greenfield	Máquinas de	SOE	Market seeking

Fonte: CEBC, Bradesco, Imprensa

# ANEXO 1 – Discussão sobre Métodos de Captação de Dados de Investimentos – Pesquisa CEBC

Esta parte tem como objetivo mostrar qual será o caminho trilhado para alcançarmos os objetivos. Para tanto, existem três métodos de trabalho distintos que serão utilizados. O primeiro refere-se à captação dos dados dos investimentos chineses no Brasil. O segundo consiste no método para a revisão bibliográfica dos sobre os investimentos chineses e internacionalização de empresas chinesas no mundo. E o terceiro consiste no método proposto para o estudo de alguns casos de empresas chinesas que ingressaram no Brasil.

Inicialmente, pretende-se consolidar os dados sobre o volume de investimentos realizados pelas empresas chinesas no período de Janeiro 2010 a Junho de 2011. Depois, a partir da revisão bibliográfica sobre investimentos chineses e internacionalização das empresas chinesas, será formulado um sistema classificatório desses investimentos, com vistas a caracterizar esses investimentos e descrever o fenômeno como um todo. E por fim, também em função da revisão da literatura, pretende-se estudar alguns casos com mais detalhamento, buscando entender melhor qual é a estratégia dessas empresas para o Brasil.

Tanto a revisão bibliográfica, quanto o protocolo para o estudo de casos possuem uma seção específica nessa pesquisa. Vale, então, expor, qual será o método utilizado para a captação dos dados sobre os investimentos chineses no Brasil.

## **Método de captação dos dados de investimentos chineses no Brasil**

Ainda que o objetivo deste estudo não seja somente o de quantificar os investimentos chineses em 2010-2011, é prudente que se considerem as estatísticas oficiais sobre o assunto. Neste propósito, é importante reconhecer os desafios metodológicos que são inerentes aos dados oficiais.

Com relação à metodologia de medição do IED chinês, Zhan (2006) apresenta três abordagens: balanço de pagamentos, abordagem administrativa ou survey.

A primeira abordagem sugere utilizar os dados das transações do **balanço de pagamentos** para obter estatísticas sobre o Investimento Estrangeiro Direto (IED). No entanto, o autor alerta que uma porção significativa dos investimentos no exterior não está associada às transações de capitais entre fronteiras, como os lucros reinvestidos, capital transferido em forma de máquinas e dívidas entre empresas. Outro ponto desfavorável à utilização do balanço de pagamentos diz respeito à falta de visibilidade da informação disponível sobre os investimentos. Através do balanço não é possível obter informações sobre distribuição geográfica e alocação setorial dos investimentos. Para o caso da China, existe o Balanço de Pagamentos da China, divulgado pelo National Bureau of Statistics. Entretanto, como explicado, essa fonte não é confiável, pois carrega uma série de imprecisões.

Já a **abordagem administrativa** considera fontes administrativas do país sede que possuem a função de analisar, apoiar e aprovar projetos de investimentos no exterior. Para o caso da China, temos o Ministério do Comércio (MOFCOM), responsável por captar esses dados e gerar as estatísticas. O ponto desfavorável à utilização desta fonte consiste no método utilizado pela instituição. Com relação ao MOFCOM, muitos autores discutem a falta de precisão dos dados. De acordo com o relatório da OECD (2003), apresentamos a Tabela 2, que mostra a discrepância da metodologia utilizada pelo MOFCOM em comparação com os padrões internacionais. Relatórios de 2006 e 2008 da OECD sobre IED chinês também referenciam o estudo feito em 2003 e apontam que estas limitações continuam existindo.

**Tabela 32 - Comparabilidade Internacional dos dados de IED da China**  
**Fonte: Autor com base em OECD (2003)**

**Comparabilidade Internacional das Estatísticas sobre IED da China**

	Padrão Internacional recomendado (OECD/FMI)	Estatística MOFCOM
Tipo de dados de IED utilizados	Fluxo de IED, estoque, e a receita proveniente do investimento (interno ou externo)	Os dados relacionados as transações são referenciados ao fluxos de entrada de capitais, enquanto o fluxo de saída é baseado nas estatísticas da Nações Unidas. MOFCOM não compila o estoque de IED, utiliza fluxos acumulados como representação. Não existem estatísticas sobre receita relacionada a IED.
Classificação industrial e alocação de setores	A classificação por indústrias deve ser feita com base na <i>United Nations International Standard Industrial Classification for all Economic Activities</i> , que habilita uma análise compreensiva entre países OECD recomenda que o investimento estrangeiro da empresa deve ser analisado levando em consideração a atividade industrial do país destino e também a atividade industrial proposta pelo IED	O método utilizado pelo MOFCOM para a alocação de classificação de indústrias não é recomendado. As estatísticas do MOFCOM são baseadas na classificação nacional de atividade econômicas. Consequentemente, é difícil comparar internacionalmente
Fonte de dados	OECD reconhece três fonte de dados: Sistema de reporte de dados internacionais (balanço de pagamentos) Fontes administrativas Pesquisas com empresas (survey) Um grande número de países da OECD utilizam pesquisas com empresas para calcular o valor do IED, fontes administrativas servem como uma base secundária de informações	As estatísticas do MOFCOM dependem de fontes administrativas
Definição de IED	Um tipo de investimento internacional feito por uma entidade residente (investidor direto) com o objetivo de estabelecer um interesse duradouro em uma empresa residente em um economia outra a do investidor. Interesse duradouro implica na existência de um compromisso de longo prazo entre o investidor direto e a empresa, e também implica em um grau significativo de influencia do investidor direto (aproximadamente 10%) na participação da gestão da empresa Investimento direto envolve tanto as transações nacionais entre duas entidades, quanto todo o capital subsequente a transação e que seja trocado entre o investidor direto e a empresa	Todos os investimos estrangeiros são considerados pelas estatísticas do MOFCOM, independente dos 10% mínimo de participação do investidor direto. O não cumprimento com os padrões de definição do IED resulta em um obstáculo inicial para a comparação internacional das estatísticas. Deve existir maiores discrepâncias no futuro de acordo com a diversificação do IED chinês. As estatísticas do MOFCOM estão relacionadas somente com os investimentos iniciais, o que é provável que resulte em uma subestimação do montante de transações entre investidor direto e empresa em um dado período de tempo.
Definição de Empresa resultante de IED	Um empresa incorporada na qual o investidor externo detém 10% ou mais de suas ações ordinárias ou o poder de voto. A propriedade de 10% ou o direito de voto demonstram a existência de um relacionamento através do investimento externo. Uma "voz efetiva" na gestão da empresa consite na evidência necessária para que a empresa seja relacionada a um IED. Empresas resultantes de IED são aquelas diretamente ou indiretamente sob a propriedade do investido estrangeiro, podem ser subsidiárias, associadas	As estatísticas do MOFCOM incluem: Joint-ventures Joint-ventures contratuais Empresas compradas no exterior <i>FDI share-holding system</i> <i>Joint exploration</i> A definição do MOFCOM não necessariamente segue as diretrizes internacionais, podendo incluir casos que não são considerados como empresas resultantes de IED
Componentes padrões inclusos nas estatísticas de IED	<i>Equity Capital</i> Lucros Reinvestidos Outros capitais: empréstimos entre empresas, <i>debt securities</i> , crédito com fornecedores, ações preferenciais	MOFCOM observa em suas estatísticas somente o <i>Equity Capital</i> .
Valor contratado e valor realizado	A classificação internacional de IED não reconhece essa diferença entre valores	MOFCOM fornece diferentes classificações para o dado de IED: contratado e realizado. A interpretação desses dados dificulta as análises pois a definição do que é contratado e realizado não é claramente exposta pelo MOFCOM.

Rosen & Hanemann (2009), ao discutirem os direcionadores e políticas de IED da China, comentam sobre a uma série de fatores que distorcem os dados apresentados pelo MOFCOM:

“Several factors distort the accuracy of China’s aggregate data on OFDI. First, MOFCOM does not rely on direct enterprise surveys to compile data but rather on information collected by local commerce bureaus, where firms must register their overseas investments. This can result in significant underreporting by firms that wish to side-step approval procedures for a variety of reasons, thus dragging down the aggregate figures. Another major problem, resulting in undercounting, is that many

Chinese firms do not report foreign earnings that are reinvested abroad as OFDI as required by international standards. While these factors suggest that actual outflows could be much higher, there are also reasons to suspect that China’s official statistics are too high.” (ROSEN & HANEMANN, 2009: 3).

Brown (2008) destaca: “Com relação às estatísticas na China, o bravo, o sábio, o covarde e o tolo permanecem em igualdade”. Face a esse contexto de falta de confiabilidade com relação às estatísticas geradas pelas instituições administrativas na China, resta a abordagem por survey apresentada por Zhan (2006).

Por fim, a **abordagem por survey** ou pesquisas de campo é favorável para a coleta de dados que não estão dentro dos moldes padrões do Balanço de Pagamentos ou fora do escopo das unidades administrativas, por exemplo, capitais reinvestidos, reavaliação de capitais frente à depreciação dos ativos e empréstimos entre empresas. Além disso, através dessas pesquisas podemos conseguir dados mais apurados sobre o rastro do investimento (setor, localização geográfica e tipo de operação).

Vale ainda comentar um pouco mais sobre o fenômeno conhecido como round-tripping. Esse termo é utilizado para caracterizar o processo de envio de capital da China para Hong-Kong e o retorno desse “investimento” para a China.

Esse é um ponto muito comentado entre os autores que discutem o método de captação de dados de IED chinês Huang (2005); OECD (2003); Brown (2005); Zhang

(2006); OECD (2008); Rosen & Hanemann (2009); Sutherland (2010). Toda essa discussão, de acordo com Xiao (2004), acontece pois o Round-Tripping pode contribuir com uma superestimação de 25 a 50% nos dados sobre o IED chinês.

Xiao (2004) conduziu um estudo detalhado sobre o impacto quantitativo do Round-Tripping no volume de IED calculado pelo MOFCOM, assim como buscou os principais motivos para o manejo do capital através de Hong Kong. São eles:

Vantagens e incentivos fiscais: a China possui políticas preferenciais para atrair IED, incluindo baixas taxas de impostos, direitos de uso de terras, suporte administrativo e, através de instituições financeiras domésticas, fornece serviços financeiros preferenciais.

Proteção dos direitos de propriedade: a China continental possui um sistema legal e institucional diferente de Hong Kong. A infraestrutura básica para o cumprimento dos direitos de propriedade na China é fraca. Muitas empresas chinesas deixam seu capital em um ambiente com regulamentações mais restritas e quando vislumbram uma oportunidade de incentivo aos direitos de propriedade, por parte do governo chinês, direcionam os investimentos para essa região.

Expectativas sobre o controle de câmbio e a taxa de câmbio: nos últimos anos, intensificaram-se as pressões internacionais para a reavaliação do valor do RMB. A China também vem progressivamente relaxando o controle sobre as contas de capital. Ainda que atividades relacionadas à especulação com as taxas de juros sejam difíceis de serem rastreadas, existe a hipótese de que os investimentos entram e saem da China de acordo com os reajustes monetários.

A competitividade de Hong Kong com relação aos serviços financeiros: muitas empresas chinesas possuem uma relação estreita com empresas de Hong Kong, assim como possuem também escritórios e subsidiárias nessa região. O principal fator de atração para a ida de empresas chinesas para Hong Kong consiste no mercado de ações que existe em Hong Kong. Muitas empresas chinesas, inclusive, são listadas na Bolsa de Hong Kong.

Diante destes precedentes, a pesquisa lançou mão de três recursos, que são similares aos utilizados também em pesquisas sobre FDI chinês: Morck, Yeung e

Zhao (2008), Xiao (2004), Zhan (2006), Huang (2005), Heritage Foundation, US-China Business Council.

O primeiro foi a consulta sistemática ao noticiário, que geralmente anuncia os investimentos principais e de maior vulto, ainda que esta fonte possa não cobrir alguns investimentos de pequeno valor que, se tomados em conjunto, podem tornar-se significativos. O segundo foi entrevistar diretamente as empresas e o governo brasileiro em busca de informações sobre os investimentos. Já o terceiro foi o exame de relatórios financeiros de empresas chinesas e brasileiras e outros tipos de documentos que comprovam ou, ao menos, apontam investimentos diretos no país.

Com relação ao primeiro recurso – o do noticiário – é importante ressaltar que os números presentes neste estudo se referem a anúncios de investimentos. Assim, é de se esperar que, após o anúncio, siga-se naturalmente um cronograma de aplicações. Com isto, uma redução dos anúncios de um ano para o outro poderá ser observada sem que isto signifique redução do fluxo de investimentos: trata-se apenas de uma fase de transição de meros anúncios para a progressiva execução dos investimentos.

Por fim, cabe lembrar que alguns investimentos são apenas transferência de propriedade, o que implica dizer que não geram impactos sobre a economia brasileira em um primeiro momento. Ainda assim, eles significam um aumento da presença chinesa no Brasil, sendo, portanto, objeto de estudo. Esse é o caso da compra de 40% das operações brasileiras do conglomerado espanhol Repsol pelo grupo chinês SINOPEC, bem como da compra de sete concessionárias de transmissão de energia pela State Grid.

# ANEXO 2 – Entrevista com o vice presidente da Huawei, Li Xiaotao - CEBC

## Entrevistadores

Antônio Barros de Castro

André Soares

## Roteiro de Entrevista:

O roteiro serviu como base para a entrevista e foi elaborado pelo pesquisador em conjunto com o professor Antonio Barros de Castro e o coordenador de análise Édison Renato. As perguntas são derivadas da discussão que o grupo teve a partir da revisão da literatura de internacionalização que nesse documento está apresentado no capítulo 3 - modelo conceitual e capítulo 4 - método de análise. E também foram considerados textos específicos da Huawei.

1. Como foi o processo de internacionalização da Huawei? Ela obteve incentivos para expandir-se pelo mundo?
2. Quando a Huawei decidiu vir para o Brasil, quais eram os objetivos iniciais?
3. Com mais de dez anos no Brasil, quais foram as etapas da evolução da Huawei?
4. Quais as principais diferenças da atuação da Huawei no Brasil em relação a os outros países onde também há operações?
5. Quais são as principais dificuldades encontradas pela Huawei na chegada e consolidação no mercado Brasileiro?
6. Quais são as perspectivas para o futuro da Huawei no Brasil?
7. Qual é a estratégia da Huawei para se tornar mais competitiva no Brasil, em um país com características tão diferentes?
8. Em 2009, a Huawei superou diversas companhias reconhecidas por investir em inovação, registrando mais de 40 mil pedidos de patentes. Qual como a empresa desenvolve essas capacitações?

9. A Huawei investe no desenvolvimento de tecnologia no Brasil? Quais são os principais projetos em andamento?
10. Qual é o papel desempenhado pela operação Brasileira na área de P&D?
11. Como a Huawei pretende se posicionar com o lançamento da banda 4G no Brasil?
12. Como as diferenças culturais entre os dois países provocam a necessidade de adaptações no modelo de negócios da Huawei?
13. De que forma a Huawei vê que seu modelo de gestão, que o faz ser tão competitiva, poderia ajudar o desenvolvimento da cultura gerencial brasileira?
14. Em um cenário de relações trabalhistas diferentes, como foi adaptar-se a cultura de gestão Brasileira?
15. Em sua visão, há alguma proposta ou sugestão de ações para estreitar ainda mais o relacionamento Brasil-China?

## **Entrevista:**

### **PERGUNTA**

**Com mais de dez anos no Brasil, gostaríamos que descrevessem quais foram as etapas da evolução da Huawei.**

### **RESPOSTA**

A primeira etapa poderia ser considerada de divulgação de informações sobre a tecnologia chinesa e a experiência da nossa empresa. A maioria das pessoas possuía alguma noção básica sobre a empresa, associada, na China, a produção em massa, mas em forma geral não possuía muito conhecimento. Foi uma época difícil.

Quando a Huawei entrou em 1999, não existiam instituições como o Conselho Empresarial Brasil China e seria muito interessante, no momento da entrada da Huawei, a presença de uma associação como o CEBC.

**Vocês pegaram a desvalorização do real exatamente na entrada, como foi isso?**

O que afetou negativamente foi sobretudo a falta de conhecimento por parte dos clientes. Também geograficamente falando a China é um país distante, o que dificultava ainda mais o conhecimento por parte dos clientes brasileiros.

A primeira estratégia que definimos foi expandir o conhecimento sobre a Huawei e sobre a China, esta levou o nome de *A nova rota da Seda*. Convidamos uma quantidade de clientes para conhecer Beijing, Shanghai e Shenzhen, núcleos da economia chinesa. Todo mundo ciente que há 2 mil anos atrás existia o caminho da seda, justamente nossa estratégia carregava a mesma função de iniciar intercâmbio, conhecimento, amizade.

Principalmente nos primeiros dois anos, a empresa focava no lado de divulgar a imagem da Huawei, divulgar o perfil de uma empresa chinesa de alta tecnologia, que poderia trazer grande benefício tecnológico para o mercado brasileiro.

O grande segredo embutido no sucesso, é ter foco nas necessidades dos clientes, ouvir a grande demanda que vem do lado dos clientes. Talvez as pessoas estejam cientes dessa filosofia de focar nos clientes, a Huawei leva essa filosofia muito a sério.

Depois de tanto esforço investindo nessa estratégia, finalmente em 2001, conseguimos o primeiro contrato com CTBC, com sede em Uberlândia no triângulo mineiro.

CTBC era uma operadora relativamente pequena, mas foi o primeiro contrato continua até hoje como um bom cliente.

**Nesse primeiro contrato, vocês já conseguiram fazer alguma adaptação as necessidades do cliente, que é a grande qualidade de vocês, a marca de vocês?**

Tinha pouco envolvimento nosso de adaptação e customização naquela época, foi um contrato padrão. Mas em 2006, cinco anos depois, com VIVO GSM, a Huawei fez um projeto 100% customizado.

**Quer dizer, em uma primeira fase vocês ainda não tinham capacidade de fazer customização, que era o grande trunfo de vocês. Mas em 5 anos vocês**

## **conseguiram colocar em prática a capacitação para adaptar produtos a contextos?**

Em um primeiro estágio ainda não tinha a capacidade de fazer essas customizações. Depois de anos de esforço, a Huawei conseguiu virar esse cenário, nossa filosofia de customização entrou em todos os aspectos da operação local.

Especialmente no momento de grande construção de banda larga fixa e móvel no Brasil, nem todos possuíam experiência de construção de rede em escala. Aproveitando essa oportunidade a Huawei ofertou soluções conforme as necessidades dos clientes.

Nosso sucesso acompanhou a grande demanda de construção da banda larga no Brasil. Por isso, a Huawei também foi primeira empresa de Telecom que trouxe, em 2004, a tecnologia de banda larga fixa para o Brasil.

## **Neste caso, a Huawei introduziu alguma adaptação, fizeram no Brasil algum P&D relacionado a implantação da banda larga ?**

Huawei está ciente desde o início da necessidade de ter um P&D local, faz parte da estratégia global da empresa. Tudo isso encaixou na nossa estratégia fundamental de atendimento as necessidades dos clientes.

No início, como não tínhamos muita experiência, a maioria dos trabalhos de adaptação eram feitos por vários centros de P&D na China. Também estamos cientes que através desse P&D remoto na China conseguimos uma baixa eficiência, por isso estabelecemos um centro de P&D no Brasil.

## **Fale um pouco sobre o P&D no Brasil?**

Nossa equipe local possui grande conhecimento sobre a demanda local. E também todos sabem que o Brasil é muito rico em recursos humanos, com bons engenheiros e talentos em engenharia. Não forma um grande volume de engenheiros por ano, mas os que forma são bons engenheiros.

Por isso essa equipe possui toda capacidade de carregar as funções fundamentais no trabalho de P&D.

**Qual é a estratégia da Huawei para se tornar mais competitiva no que se refere a implantação do 4G no Brasil ?**

Não temos o conceito de 4G, não chamamos de 4G, chamamos de LDE. O grande diferencial dessa tecnologia é que oferece uma banda mais larga, muito mais veloz que o 3G de hoje em dia.

Huawei está apostando fortemente em LDE, porque a demanda de banda larga móvel esta crescendo e crescendo bem rápido.

Toda tecnologia tem a sua limitação para o consumidor final, como o caso do 3G, então a longo prazo a LDE tem bastante futuro. Com essa visão Huawei está investindo muito na LDE, é o primeiro fornecedor de LDE no mundo.

E aqui no Brasil estamos dispostos a investir mais nessa tecnologia.

**No Brasil, então o desenvolvimento dessa tecnologia não será pelo P&D remoto na China?**

A Huawei possui uma estrutura global, presença universal em todos os países e cada unidade contribui em tecnologia. Possuimos globalmente 51 mil engenheiros dedicados a P&D espalhados em diferentes países, é a maior equipe de pesquisadores do mundo em Telecom.

**Está havendo uma corrida de várias empresas de fronteira para fazer P&D no Brasil. No entorno da UFRJ, no Rio de Janeiro, estão surgindo novos grandes laboratórios de P&D. É como se o Brasil estivesse entrando em um novo estágio. A Huawei também tem um projeto desse estilo para o Brasil?**

Nessa momento, ainda não temos uma operação com intuições educacionais no Rio, mas possuímos em São Paulo com USP e em Brasilia também, grandes laboratórios com essas universidades, com equipamentos doados pela Huawei. Se existir projeto em conjunto no Rio, seria um grande prazer participarmos.

**A Huawei possui um relacionamento especial com seus funcionários, é uma cultura muito particular, mesmo dentro da China. Como essa cultura tão especial, consegue se adaptar no Brasil, que dificuldades ela enfrenta?**

Hoje em dia, a Huawei tem uma presença universal, é natural que encontremos obstáculos e um cenário trabalhista diferente do que temos na China.

O Brasil tem características bem diferentes, todo mundo está ciente disso. Por isso, esses 11 anos de convivência no mercado serviram como caminho de aprendizagem e adaptação contínua.

Sempre valorizamos essa estratégia de localização utilizando o máximo de talentos no Brasil, possuímos funcionários brasileiros com mais de 10 anos de Huawei. Esse grupo de talentos transmite esse conhecimento rico sobre o lado trabalhista e tributário para nosso grupo chinês.

Pois estamos cientes que dado que estamos no Brasil temos de respeitar as leis e regulamentos do Brasil, sem discussão. E para efetuar nossa operação e prezar o longo prazo, temos de conhecer o ambiente e o cenário do Brasil.

Também para os colegas brasileiros o grupo de colegas chinês serve como janela com o exterior para conhecer uma cultura corporativa diferente. Por isso, temos um programa para levar funcionários brasileiros para a China, efetuar treinamentos e abrir oportunidades de trabalho. Inclusive eu tenho essa idéia, vou levar alguns talentos brasileiros para nossa estrutura para a China, para trabalhar lá por algum período, para melhorar o rendimento.

Desde o início, a Huawei do Brasil tem o grande objetivo de se tornar uma empresa brasileira, como uma empresa chinesa investindo no Brasil. Tudo faz parte da nossa estratégia de localização, ter um time mais brasileiro e uma cultura mais brasileira.

**A China através do seu 12º Plano Quinquenal e de uma série de medidas anunciadas e recentemente discutidas na assembléia do povo, demonstra que está entrando em uma nova etapa; sobre o Brasil se pode dizer, que também está entrando em uma nova etapa. Dada essas duas transições para uma nova etapa, que sugestões e propostas fariam vocês para melhorar as relações Brasil-China no novo contexto?**

Esse é um assunto muito amplo, estou muitos anos no Brasil e não estou prestando muita atenção na Assembléia na China, você está muito atualizado, mais do que eu. Por enquanto nosso grande foco, ainda continua na demanda dos clientes.

Concordo com essa visão sobre os dois grandes países e que estão em fundamental transição e tem grandes esperanças no futuro. O relacionamento bilateral, de cultura e comércio, enxergo uma tendência ao estreitamento das relações. Toda hora ouvimos comentários sobre o crescente interesse do governo brasileiro em estreitar o relacionamento com a China. Mas essa é uma questão muito abrangente, muito macroeconômica.

Uma coisa que temos certeza, que também senti pessoalmente, os dois países estão em sincronia ao focarem em novas áreas como novas energias, novas indústrias e energias alternativas. Ambos enfrentam portanto desafios semelhantes para crescer.

# ANEXO 3 – Entrevista com o CEO da Chery no Brasil, Luis Curi - CEBC

## Entrevistadores

Antônio Barros de Castro

André Soares

## Roteiro de Entrevista:

O roteiro serviu como base para a entrevista e foi elaborado pelo pesquisador em conjunto com o professor Antonio Barros de Castro e o coordenador de análise Édison Renato. As perguntas são derivadas da discussão que o grupo teve a partir da revisão da literatura de internacionalização, que nesse documento está apresentado no capítulo 3 - modelo conceitual e capítulo 4 - método de análise. E também foram considerados textos específicos da Chery.

1. Como foi a decisão de entrar no mercado brasileiro? Quais características do mercado nacional atraíram a vinda da Chery ?
2. Quais foram/estão sendo, as principais dificuldades encontradas pela empresa para se estabelecer no Brasil? Como a empresa contornou esses desafios?
3. A Chery recebeu algum incentivo por parte do governo brasileiro/chinês para auxiliar seu ingresso no Brasil?
4. Algumas medidas foram recentemente anunciadas pelo governo visando o freio do consumo de veículos, como a elevação da taxa de juros para o financiamento dos carros, e a provável redução do limite de parcelas para 48 meses. Como a Chery pretende lidar com esse cenário?
5. Foi anunciado um investimento de US\$ 400 milhões de dólares no país em 2010 para a construção de uma fábrica em Jacareí, esse número se confirma? Existem perspectivas futuras de investimentos? Quais?

6. Hoje os carros da Chery são importados do Uruguai, qual é o papel dessa nova operação brasileira? Abastecer o mercado interno? Servir como base para a América do Sul?
7. A Chery possui oito fábricas no mundo, e de acordo com dados da própria empresa, a maioria são fábricas de montagem de CKD, esse será o mesmo perfil da operação montada no Brasil? Quais modelos serão produzidos aqui?

Uma das marcas da empresa é a concepção de produtos de forma independente, produtos que se adequam às necessidades dos usuários. A exemplo, o Brasil possui um mercado para carros a álcool com um porte que não se encontra em outros países do mundo.

8. Frente a isso, a Chery pretende realizar alterações em seus modelos para atender ao mercado brasileiro? A empresa realiza algum tipo de P&D no país?

Em um levantamento feito pelo CEBC, o preço de mercado do QQ no Brasil em dólares é o segundo maior no mundo, perdendo apenas para a Venezuela. Foi anunciado que o QQ entrará no país a um preço de R\$ 22 900, competindo com carros como Ford Ka, a R\$ 24 480 e Celta R\$ 27 600.

9. Quais são as expectativas para o lançamento do QQ? A empresa considera que ele causará um forte impacto no mercado como causou em outros países?
10. A vantagem competitiva do QQ – um preço muito baixo para um carro com nível regular de conforto – será mantida no Brasil?

Os carros da Chery em comparação com seus concorrentes, temos:

Chery	Cielo	43 990	Tiggo	52 900	Face	32 990
Concorrentes	Astra	44 900	Ecosport	56 900	Novo Uno	32 900
	Focus	48 990			Picanto	33 900
	Golf	51 200			Agile	37 708

11. Frente a esse cenário, como o Sr. poderia explicar a vantagem da Chery? Reside além do preço, no fato do carro possuir uma quantidade maior de itens de série em comparação ao concorrente?

12. As vendas da Chery cresceram mais de 1000% em 2010. Quais foram as principais iniciativas adotadas pela empresa para atingir esse patamar? Como superar a desconfiança do consumidor para comprar um carro novo?
13. Quais são as perspectivas para a Chery nos próximos anos no Brasil?

## **Entrevista:**

### **PERGUNTA**

**Nós gostaríamos de saber qual é o passo adiante que a Chery está projetando, vocês estão indo além da rede de concessionárias, têm uma hipótese de fábrica em Jacareí, um terreno de aproximadamente um milhão de metros quadrados e uma referência de 400 milhões de dólares a ser investido lá. Isso seria nitidamente um passo adiante na estratégia da empresa. Nós gostaríamos de saber como primeira grande questão o porquê desse passo, as intenções, os objetivos.**

### **RESPOSTA**

Deixa eu primeiro posicionar a Chery no Brasil, como o André citou a Chery já estuda o Brasil há um tempo, eu já estou envolvido nesse projeto desde 2007, o Brasil sempre foi um mercado interessante, prioritário para a Chery, em determinado momento nas negociações com parceiros de revenda local, a Chery decidiu entrar no Brasil por conta própria. Com a crise americana em 2008, essa idéia ficou um pouco de lado, pois ninguém sabia o tamanho dessa crise, como ia afetar os países. De início, realmente ela se mostrava bastante danosa, como foi no resto no mundo, com exceção a China e o Brasil.

Então decidimos entrar como todas as newcomers entram em mercados desconhecidos e novos, que é através de um parceiro local, assim como a JAC está fazendo. Entramos através da empresa que se chama Vengue. Mas isso desde o começo já estava definido como um período de transição, até a Chery absorver conhecimento e cultura suficiente para começar a andar com as próprias pernas.

O investimento da fábrica já faz parte dos planos da Chery desde de 2007. Esse é um projeto para 2013, um projeto já sacramentado pela National Development Reform Commission, pelo governo federal chinês, vinculado diretamente ao premier da China. A Chery é uma estatal, de uma província chamada Anhui.

Então o porquê da fábrica, dado que existe uma grande vantagem em produzir na China. Essa vantagem não se aplica a Chery, primeiro porque a Chery é uma montadora, ela compra as principais peças para compor o automóvel. Ela compra peças das mesmas empresas que fornecem para uma FIAT, uma Ford, uma GM: refiro-me a Bosch, Magneti Marelli, Visteon, Johnson Controls. Não tem fundamento, você achar que uma peça da Bosch vai custar na China 10% do que custa no Brasil, ela custa 20-25% mais barato e não 90% mais barato. E a Chery faz isso com mais de 75% das peças, ela só monta o carro.

No Brasil, nós temos uma tributação punitiva, que são os 35% de imposto sobre importação. Além disso, temos um leadtime, um tempo muito grande, entre o pedido e o recebimento da mercadoria aqui, de 4 meses. Durante esse tempo ficamos expostos a uma variação cambial, um custo financeiro e a questões de abastecimento, a logística pode acarretar em grandes custos, dado um agravamento da situação no oriente médio, na África ou mesmo na Ásia.

Por outro lado, a Chery tem a missão de ser uma marca global, ela tem um programa chamado foreign abroad. São muitos os países que não têm muita tradição em automóveis, no Brasil temos quase 200 milhões de experts em automóveis. Então vai ser fundamental para a Chery a experiência no Brasil. Nós pessoalmente, estamos auxiliando a Chery nisso, pois na China é uma cultura diferente. Exemplo, o interior branco típico na China não é aceito por aqui. Estamos aprendendo. Uma fábrica aqui, com um centro de pesquisa e desenvolvimento vai ajudar a dar um ar mais ocidental para o carro da Chery.

Isso foi um processo natural das coreanas, a China está seguindo os mesmos passos em termos automotivos só que muito mais rápido que as coreanas, e o Brasil é prioritário nesse processo da internacionalização da marca. E há a questão do mercado: o Brasil é o quarto maior mercado de carros do mundo.

Primeiro é a China, segundo EUA, terceiro Japão e quarto Brasil. Como a Chery ainda não tem folego e capacidade produtiva para enfrentar o mercado americano e japonês e como também, são mercados que não interessam para a Chery. A empresa optou por focar nos BRIC, está indo bem na Rússia e planos para entrar forte na Índia. No momento a empresa está construindo mais três fábricas na China e uma nova no Brasil.

**Gostaria de explorar um pouco sua última frase de mais três fábricas na China e uma nova Brasil, qual é a diferença entre uma fábrica na China e uma no Brasil para a Chery?**

Para a Chery a fábrica no Brasil é uma experiência nova. Apesar da empresa possuir 11 fábricas, na verdade são 11 CKDs e o primeiro grande empreendimento feito pela Chery fora da China é no Brasil. Então a grande diferença é esse ineditismo, é ver como é a legislação trabalhista, a legislação ambiental, negociação com fornecedores. A negociação com a Bosch China é diferente da negociação no Brasil.

**A Chery é uma montadora, suprida por Bosch, Visteon, etc... Como a Bosch está na China e está no Brasil, temos uma semelhança grande nas operações. Se as negociações derem certo, você vai receber da Bosch aqui e da Visteon aqui. E se não derem certo, importa?**

Então semana passada eu fui convidado para conhecer a Benteler, fornecedora de eixos de suspensão que fechou um grande pedido com a Chery. Agora é aquela questão, é o que falei, toda a Chery está sendo abastecida pela Benteler lá da China. Não acredito que a Benteler da China faça pela metade do preço da Benteler do Brasil, porque não abastecer por aqui? Não chegamos no item principal que é preço. Se tiver preço, é fazer como se faz lá, podemos nos abastecer por aqui, exatamente como uma montadora americana, européia ou japonesa.

**Então a diferença do Brasil para Uruguai, é que no Uruguai não havia chance de fazer isso: não existiam fornecedores locais como os da China, aqui existe a chance de montar como na China.**

Exatamente, essa é a grande diferença. No Uruguai não há nenhuma indústria autopartista, e portanto lá no Uruguai a fábrica da Chery é um CKD.

**Lá é CKD *strictu-sensu*, quando vem no container um carro desmontado?**

Exatamente, é quando vem o kit com o carro para ser montado .

**Então na verdade, essa fábrica no Brasil, será a primeira da Chery fora da China que não vai seguir esse padrão de CKD?**

Exatamente, será uma montadora.

**Fora a estamparia, o que mais seria feito aqui?**

Tudo vai depender do preço, mas a princípio o powertrain viria da China, o resto excluindo o powertrain estamos abertos a negociações.

**Estou interessado na sua ênfase no powertrain, porquê isso?**

Tecnologia, essa é a grande diferencial da Chery da maioria das independentes chinesas, a Chery possui sua própria tecnologia para motores e transmissões, que é a ACTECO. Muitas marcas da China dependem de motores da Mitsubishi, da Suzuki e são motores antigos. A Chery não, possui sua própria tecnologia, não dependemos de ninguém para abastecer o coração do carro – motor somado a transmissão.

**Você usou o termo independente. Para a pessoa que ouve isso pela primeira vez, pode haver uma certa dúvida, o que significa ser independente?**

Pelo contrário, a Chery é uma estatal. Independente ao que nos referimos é estar vinculado a uma marca própria. Na China estão todas as marcas automotivas globais.

A SAIC não vai exportar para o Brasil, porque o que ela vai exportar? Produtos da GM e da VW para o Brasil? O resto não, a JAC ela tem uma marca própria, GreatWall, BYD, HAFEI, LIFAN, também.

**E o critério maior então é o powertrain, ou existem outras diferenças? Pode ser só de design? Para você, o coração do carro é de vocês, é o que define a tecnologia, mas esse é o único possível definidor de uma independente?**

Não, pelo contrário, vamos colocar o exemplo da CHANA, ela vai e compra um motor de segunda geração, “segunda linha” da Mitsubishi, Suzuki, ela compra a tecnologia que está disponível. Mas o dia em que a Mitsubishi, a Suzuki, a Hyundai, falar que não vende mais essa sua linha de motores, aí complica a situação dela.

A independente, não depende de uma parceira internacional.

**Independente para produzir e adquire-se indepêndencia com relação a mercados?**

Correto.

**Tecnologia para o coração do carro e liberdade de mercados é o que define a independência?**

Correto e a Chery é a maior independente da China, a SAIC é muito maior porque vende VW e GM.

**As independentes estão ganhando peso no mercado chinês?**

Anualmente. Nas grandes cidades obviamente você vê mais marcas ocidentais, japonesas ou coreanas. No entanto, no interior da China são os independentes, é a GreatWall, a BYD, a Chery.

O chinês, ele passou direto da bicicleta para o carro. Hoje temos um mercado de 18 milhões na China, que não representa nada em comparação com o potencial da China, significa que 2% da população têm carros na China.

**Por que no interior há uma prevalência forte dos independentes?**

A tendência é essa. A licença para você vender automóvel em Shanghai é cara. Para você emplacar o carro em Shanghai é caro. É diferente de emplacar o carro em Wuhu.

**Eu acho que de qualquer maneira a China caminha para uma crise de espaço terrível. As avenidas de Pequim já estão cheias de carros, apesar do metrô crescer explosivamente lá?**

Mas no interior se ve muito Chery e GreatWall.

**Não terá aí uma coisa localista, um nacionalismo provincial de Anhui com a Chery?**

Isso sem dúvida, também.

**Para o público brasileiro não está claro que a Chery tem como estratégia subordinada a questões de custos, que poderá comprar de fornecedores brasileiros. A suspeita que se tem é que vai importar tudo. Seria uma forma de regressão para a estrutura industrial brasileira. Tenho impressão que essa é uma questão sobre a qual vocês tem que ter um posicionamento forte e claro?**

A nossa luta é para quebrar esse paradigma, esse estigma que traz o produto chinês e a empresa chinesa.

A exemplo, quando anunciamos que a Chery estava chegando, os comentários eram que a Chery viria para logo ir embora, com produtos de má qualidade.

Vamos para a fábrica, os comentários eram que não sabiam direito o que seria, achavam que não teríamos fábrica aqui. Fomos e assinamos o contrato com a prefeitura de Jacareí e com o Estado de São Paulo.

Já fui em dois pólos da industria automotiva, estive com o sindicato para correr atrás de fornecedores e negócios a serem feitos por aqui. A Chery está aqui, já estive em reuniões com mais de 10 empresas, Benteler, Visteon, Bosch, Johnson Controls, Magnete Marelli.

Agora é aquela coisa, temos um cunho econômico, temos que ter preço para comprar aqui. Nessa luta estamos constantemente tendo que provar que fazemos parte do comércio mundial, com as mesmas condições de uma empresa americana, européia, australiana, asiática.

**A Holding Chery produz autopeças?**

Não, mas temos Joint Ventures para autopeças. Temos por exemplo uma para ar condicionados, outra com a Johnson Controls, mas são poucas autopeças.

**Dizem que a Hyundai vai trazer os próprios fornecedores da Coréia, que vão ficar redor da fábrica? Não é o mesmo?**

Em alguns casos específicos pode vir a ser para algum componente, especialmente se não existir por aqui. Pode ser que a Chery convença algum dos parceiros a vir para o Brasil, isso depende de negociação.

**Agora você falou em P&D aqui no Brasil. Pretendem fazer P&D de que tipo?**

É um centro para adaptações para o mercado latino americano. O Brasil sem dúvida nenhuma vai ser um pólo de exportação. Porque um dos segredos de ter um produto com um preço altamente competitivo é hoje a elevada produção de um mesmo produto, de um mesmo modelo. Se vamos por essa linha de estratégia, o Brasil não vai absorver a produção desse único modelo, teremos de abastecer outros mercados.

**A questão do carro flex estaria dentro desse conjunto de adaptações em P&D?**

O flex já foi desenvolvido na China e está chegando na próxima leva de carros. Foi desenvolvido pela Delphi brasileira e em julho já recebemos três modelos totalmente flex.