

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

BÁRBARA ADELAIDE GONZATTO

INSERÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DE UMA MULTINACIONAL
BRASILEIRA NO MERCADO CHINÊS: A TRAJETÓRIA DA EMBRACO

Florianópolis, 2014

BÁRBARA ADELAIDE GONZATTO

INSERÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DE UMA MULTINACIONAL
BRASILEIRA NO MERCADO CHINÊS: A TRAJETÓRIA DA EMBRACO

Monografia submetida no semestre 2014.2 ao
Curso de Relações Internacionais, como
exigência obrigatória para a obtenção do título
de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Helton Ricardo Ouriques

Florianópolis, 2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 8,0 à aluna Bárbara Adelaide Gonzatto na disciplina CNM 7280 – Monografia, pela apresentação do trabalho: INSERÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DE UMA MULTINACIONAL BRASILEIRA NO MERCADO CHINÊS: A TRAJETÓRIA DA EMBRACO.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Helton Ricardo Ouriques

Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior

Prof. Iara Costa Leite

Florianópolis, novembro de 2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço e dedico todo o meu esforço àqueles que sempre estiveram ao meu lado, minha família e meus amigos. Agradeço pela paciência e compreensão, pelo apoio e pelo companheirismo durante os quatro anos da graduação.

Agradeço aos professores, por dedicarem o seu tempo e a sua atenção. Agradeço em especial o meu professor orientador, pela sua compreensão nesse momento difícil.

“I’m sorry, but I don’t want to be an emperor. That’s not my business. I don’t want to rule or conquer anyone. I should like to help everyone - if possible - Jew, Gentile - black man - white. We all want to help one another. Human beings are like that. We want to live by each other’s happiness - not by each other’s misery. We don’t want to hate and despise one another. In this world there is room for everyone. And the good earth is rich and can provide for everyone. The way of life can be free and beautiful, but we have lost the way.

Greed has poisoned men’s souls, has barricaded the world with hate, has goose-stepped us into misery and bloodshed. We have developed speed, but we have shut ourselves in. Machinery that gives abundance has left us in want. Our knowledge has made us cynical. Our cleverness, hard and unkind. We think too much and feel too little. More than machinery we need humanity. More than cleverness we need kindness and gentleness. Without these qualities, life will be violent and all will be lost...

The aeroplane and the radio have brought us closer together. The very nature of these inventions cries out for the goodness in men - cries out for universal brotherhood - for the unity of us all. Even now my voice is reaching millions throughout the world - millions of despairing men, women, and little children - victims of a system that makes men torture and imprison innocent people.

To those who can hear me, I say - do not despair. The misery that is now upon us is but the passing of greed - the bitterness of men who fear the way of human progress. The hate of men will pass, and dictators die, and the power they took from the people will return to the people. And so long as men die, liberty will never perish.

Soldiers! don’t give yourselves to brutes - men who despise you - enslave you - who regiment your lives - tell you what to do - what to think and what to feel! Who drill you - diet you - treat you like cattle, use you as cannon fodder. Don’t give yourselves to these unnatural men - machine men with machine minds and machine hearts! You are not machines! You are not cattle! You are men! You have the love of humanity in your hearts! You don’t hate! Only the unloved hate - the unloved and the unnatural! Soldiers! Don’t fight for slavery! Fight for liberty!

In the 17th Chapter of St Luke it is written: “the Kingdom of God is within man” - not one man nor a group of men, but in all men! In you! You, the people have the power - the power to create machines. The power to create happiness! You, the people, have the power to make this life free and beautiful, to make this life a wonderful adventure.

Then - in the name of democracy - let us use that power - let us all unite. Let us fight for a new world - a decent world that will give men a chance to work - that will give youth a future and old age a security. By the promise of these things, brutes have risen to power. But they lie! They do not fulfil that promise. They never will! Dictators free themselves but they enslave the people! Now let us fight to fulfil that promise! Let us fight to free the world - to do away with national barriers - to do away with greed, with hate and intolerance. Let us fight for a world of reason, a world where science and progress will lead to all men’s happiness. Soldiers! in the name of democracy, let us all unite!”

The Great Dictator Speech, Charlie Chaplin

RESUMO

A Embraco (Empresa Brasileira de Compressores S.A.) é líder mundial no mercado de compressores herméticos. Atualmente a empresa possui unidades produtivas e escritórios comerciais instalados nos Estados Unidos, México, Itália, Eslováquia e China, além do Brasil. A sua capacidade produtiva global soma cerca de 30 milhões de unidades por ano e ela atende consumidores de mais de 80 países. Há quase 45 anos atrás, a Embraco foi fundada por três pequenas empresas de refrigeradores: Consul, Springer e Prosdócimo, em Joinville (SC). Ao longo dos anos a Embraco conquistou o mercado brasileiro e internacional ofertando produtos de alta tecnologia e valor agregado. Hoje é referência em inovação e sustentabilidade. A empresa se lançou no mercado asiático através de uma *joint venture* com uma empresa estatal chinesa em 1995. A partir do momento em que a empresa entrou no mercado até a sua consolidação e participação de 10% do mercado chinês, muitos desafios foram superados. A trajetória da empresa no mercado chinês ocorreu em um momento em que havia pouca informação disponível no mercado e a empresa teve que criar alternativas para quebrar as barreiras que encontrou pela frente. A pesquisa em questão buscou analisar as estratégias adotadas pela empresa na inserção e consolidação no mercado chinês, a partir da visão dos próprios empresários acerca dos desafios e vantagens adquiridos com a experiência. A empresa possuía vantagens comparativas em relação à tecnologia e inovação que atraíram a atenção do governo chinês. A Embraco iniciou as negociações para a instalação da jointventure na China cerca de três anos antes, o que possibilitou a construção de um bom relacionamento com os empresários chineses antes de efetivar a relação contratual. O primeiro investimento no continente foi feito dez anos antes com o início das exportações para esse mercado, o que facilitou a consolidação da marca no mercado consumidor. A cultura e o modelo de negócios praticado na China foram grandes obstáculos que levaram Embraco a adaptar algumas de suas práticas gerenciais e ao mesmo tempo exportar trabalhadores e práticas que já funcionavam na empresa do Brasil.

Palavras-chave: Embraco; Internacionalização; China

ABSTRACT

Embraco (Brazilian Compressors Company) is a global leader in hermetic compressors market. The company currently has production units and commercial offices installed in USA, Mexico, Italy, Slovakia and China as well as Brazil. The overall production capacity totals approximately 30 million units per year and it meets consumers in more than 80 countries. Almost 45 years ago, Embraco was founded by three small cooler companies: Consul, Springer and Prosdócimo in Joinville (SC). Over the years Embraco won the domestic and international market by offering products of high technology and value. Today is a benchmark in innovation and sustainability. The company was launched in the Asian market through a joint venture with a Chinese state-owned company in 1995. From the time the company entered the market until its consolidation and 10% share of the Chinese market, many challenges were overcome. The trajectory of the company in the Chinese market occurred at a time when there wasn't much information available in the market and the company had to create alternatives to break the barriers in its path. The research project aims to analyze the strategies adopted by the company in the insertion and consolidation in the Chinese market, from the perspective of the entrepreneurs themselves about the challenges and advantages gained from the experience. The company had comparative advantages in relation to technology and innovation that attracted the attention of the Chinese government. Embraco began negotiations for the installation of jointventure in China about three years before, which enabled the construction of a good relationship with Chinese entrepreneurs before accomplishing the contractual relationship. The first investment in the continent was made ten years ago with the start of exports to that market, which facilitated the consolidation of the brand in the consumer market. The culture and the business model practiced in China were major obstacles that led Embraco to adapt some of its management practices while export workers and practices that have worked in the company in Brazil.

Keywords: Embraco; Internationalization; China

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Teorias do comércio internacional e IED	18
Quadro 2 - Vantagens e desvantagens da relação contratual.....	20
Quadro 3 – Explicativo do modelo de Uppsala.....	22
Quadro 4 – Fatores do paradigma eclético	26
Quadro 5 – Formas de penetração e vantagens relacionadas	27
Tabela 1 – Intercâmbio comercial Brasil x China	36
Tabela 2 – Principais parceiros comerciais da China (2000)	47
Tabela 3 - Principais parceiros comerciais da China (2010).....	48
Figura 1 – Principais multinacionais na China.....	51
Figura 2 – Joint venture da Embraco com a Snowflake, na China.....	55
Figura 3 - Electronic Controls (Eecon) em Qingdao, China	56

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	13
1.3 METODOLOGIA.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA: DISCUSSÕES TEÓRICAS	15
2.1.1 Comércio Internacional.....	16
2.1.2 Investimento Externo Direto.....	17
2.1.3 Relação Contratual.....	19
2.1.4 Internacionalização da firma: O Modelo de Uppsala	21
2.1.5 Internacionalização da firma: O Paradigma Eclético	24
3. CONJUNTURA NACIONAL E INTERNACIONAL: BRASIL E CHINA (1995 - 2010) 29	
3.1 BRASIL.....	29
3.1.1 Cenário doméstico (1995-2010)	29
3.1.2 Comércio exterior e política externa (1995-2010).....	33
3.2 CHINA	39
3.2.1 Breve Histórico	39
3.2.2 Cenário doméstico e o modelo de desenvolvimento econômico chinês a partir de 1990	40
3.2.3 Comércio exterior e política externa (1995-2010).....	43
4. O MODELO DE INVESTIMENTO DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS NA CHINA E O CASO DA EMBRACO	50
4.1 MULTINACIONAIS BRASILEIRAS.....	50
4.2 O CASO EMBRACO.....	53
4.2.1 Breve Histórico e Perfil (1971-2010)	53

4.2.2 Inserção e Consolidação no Mercado Chinês	57
4.2.3 Percepção da empresa: Desafios e aprendizados	60
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
6. REFERÊNCIAS	67

1. INTRODUÇÃO

1.1 SITUAÇÃO-PROBLEMA

A Embraco (Empresa Brasileira de Compressores S.A.) é líder mundial no mercado de compressores herméticos. Os compressores são produtos integrantes de sistemas de refrigeração doméstica e comercial. Os maiores fabricantes de refrigeração do mundo utilizam compressores da marca Embraco. Atualmente a empresa possui unidades produtivas e escritórios comerciais instalados nos Estados Unidos, México, Itália, Eslováquia e China, além do Brasil. A sua capacidade produtiva global soma cerca de 30 milhões de unidades por ano e ela atende consumidores de mais de 80 países. Essa gigante do mercado brasileiro hoje faz parte do grupo Whirlpool S.A., controlado pela norte-americana Whirlpool Corporation.

Há quase 45 anos, a Embraco estava sendo fundada por três pequenas empresas de refrigeradores: Consul, Springer e Prosdócimo. A sede da empresa foi estabelecida em Joinville (SC). Ao longo dos anos a Embraco conquistou o mercado brasileiro ofertando produtos de alta tecnologia – inicialmente importada, depois desenvolvida pela própria empresa -- e valor agregado. Hoje é referência em inovação e sustentabilidade. Quase 3% da receita líquida anual é direcionada para o investimento em pesquisa e desenvolvimento (EMBRACO, 2010).

Em 1977 a empresa já exportava compressores produzidos com 100% de energia própria. Em 1986 iniciaram-se as exportações para o mercado asiático e a partir de 1990 a empresa começou a internacionalização da produção. A primeira unidade produtiva adquirida pela Embraco estava no mercado europeu. Depois de instalar-se na Europa, o próximo passo era aproximar a produção do mercado asiático. Em 1993 iniciaram-se as negociações para instalação de uma unidade fabril na China e em 1995 a empresa estava instalada em mais um continente.

Na década de 1990 o cenário internacional presenciou um processo de liberalização e crescimento da interdependência de todo o mercado global. Apesar do sistema político da China diferir dos padrões ocidentais, o país não se fechou para o novo fluxo do sistema internacional. Pelo contrário, desde 1978 o governo chinês promovia uma série de reformas econômicas que proporcionaram a abertura gradual da economia chinesa. Em 1995 a

economia já estava mais aberta aos investimentos externos diretos. Como estratégia de desenvolvimento, a China ainda controlava a entrada de capital externo, de forma que a inserção de uma empresa estrangeira no mercado só era permitida, quase que exclusivamente, através da associação com uma empresa chinesa. Essa exigência era parte do plano de crescimento estratégico da China, que visava absorver o conhecimento em tecnologia das empresas estrangeiras. Mesmo depois de fazer parte da Organização Mundial do Comércio, em 2001, a China ainda manteve as restrições de entrada de capital externo.

A Embraco oferecia todas as características necessárias para atingir o perfil de investidor. Desde o início, o objetivo da empresa era tornar-se líder do mercado em tecnologia e inovação. A empresa chinesa com a qual se associou foi a Snowflake Compressor Company Ltda., uma empresa estatal, localizada em Pequim.

O sistema político chinês, em 1995 era pouco flexível, os sistemas jurídico e fiscal eram ineficientes e a noção de produtividade da indústria chinesa estava atrasada. Além disso, a distância cultural entre Brasil e China e a falta de informação disponível para as empresas eram grandes obstáculos para os investidores. Diante dessa conjuntura, para que a Embraco consolidasse sua presença no mercado asiático e atingisse o seu objetivo estratégico de transformar a China em base de manufatura para atender o resto da Ásia, muitos desafios precisavam ser superados.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo principal desse trabalho é responder à seguinte pergunta de pesquisa: Quais as estratégias utilizadas pela empresa multinacional brasileira, para entrada, adaptação e consolidação no mercado chinês e quais as lições aprendidas nesse processo?

A resposta deverá envolver o cenário político e econômico da época, as vantagens comparativas da empresa, os aspectos sociais e econômicos que definiram a forma de investimento, os resultados e a estratégia de consolidação da marca na China.

1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, a pesquisa pretende:

- Identificar a experiência adquirida pela empresa, frente aos resultados do investimento na China, e as lições aprendidas nesse processo.
- Apontar as dificuldades encontradas e as estratégias utilizadas para contornar os obstáculos.
- Avaliar as tendências futuras da empresa estudada no mercado chinês.

1.3 METODOLOGIA

Inicialmente foi feita a revisão teórica acerca do Investimento Externo Direto (IDE), apontando as principais teorias que abordam o caso da empresa estudada e analisando o modelo que melhor se encaixa. Foram utilizados artigos acadêmicos, notícias, livros, dentre outras referências bibliográficas para descrever a conjuntura política e econômica no período de 1995, momento inicial do investimento no mercado chinês, até 2010. Dessa forma pretendeu-se interpretar os acontecimentos que condicionaram o investimento da multinacional brasileira e a sua consolidação no mercado chinês. A pesquisa utilizou dados do período compreendido entre 1995 e 2010 para embasar as análises propostas, inclusive dados disponibilizados pela própria empresa. Foram consultadas entrevistas, palestras e seminários oferecidos pela empresa tratando da estratégia de internacionalização para a China, buscando o ponto de vista oficial da companhia.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos principais. O primeiro capítulo é introdutório, o qual visa interar o leitor sobre o tema e os objetivos que motivaram a pesquisa. O segundo capítulo consiste na retomada das construções teóricas acerca do Comércio Internacional e as formas de investimento externo. Foram destacadas duas teorias que se encaixam no modelo de internacionalização da multinacional estudada: o Modelo de Uppsala e o Paradigma Eclético. O terceiro capítulo pretende expor a conjuntura interna e externa do país onde a empresa se encontra, o Brasil, e o país para onde ela se instalou, a China. No quarto capítulo são analisadas as informações sobre a empresa, sua estrutura, trajetória e

estratégia de desenvolvimento. Por fim, no quinto capítulo, será respondida a pergunta de pesquisa, a partir das conclusões do trabalho. O produto final desta pesquisa consistirá num estudo de caso descritivo e explicativo, com embasamento em modelo qualitativo de internacionalização de empresas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para dar início a revisão teórica acerca das construções sobre os determinantes do investimento internacional e as escolhas dos mecanismos de internacionalização, retomam-se as teorias básicas dos fluxos internacionais de capitais. Essas dividem os investimentos internacionais em investimento de portfólio e investimento externo direto.

O primeiro trata-se do investimento em capital de empréstimo e capital de risco, a partir do diferencial de taxas de juros para o primeiro e de taxas de rentabilidade para o segundo. Essa forma de investimento é função direta da diferença de remuneração do capital entre países, influenciada pela interação de variáveis como: expectativas, riscos e incertezas. (BAUMANN, CANUTO, GONÇALVES, 2004)

A segunda forma de investimento, o Investimento Externo Direto (IED), está ligada à internacionalização da produção. Segundo Stephen Hymer (1960) existem três principais razões que levam as empresas a buscarem operações fora de seu país de origem, são elas: possuir vantagens específicas em relação às empresas do país onde irá investir; antecipar-se à competição (investimento defensivo); e reduzir riscos por meio da diversificação de mercados. (HYMER, 1960 apud BAUMANN, CANUTO, GONÇALVES, 2004) Essa última forma de investimento é a que mais nos interessa para a formulação da tese aqui defendida. No decorrer deste capítulo apresentarei as discussões teóricas sobre a internacionalização da firma e as formas de entrada que mais se encaixam no caso aqui analisado.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA: DISCUSSÕES TEÓRICAS

O IED pode ser classificado como uma das formas de internacionalização da produção, junto com o comércio internacional e a relação contratual entre empresas. Internacionalização da produção, neste caso, caracteriza-se quando um residente de um determinado país tem acesso a um bem ou serviço vindo de outro país.

O comércio internacional, portanto, é definido pelo fluxo de produtos ou serviços através das fronteiras nacionais do país, ou seja, a transferência desses bens do país 1 para o país 2. Já o IED é caracterizado quando a empresa do país 1 instala-se no país 2 e permite assim aos residentes do país 2 o acesso aos produtos do país 1. Essas duas primeiras formas de internacionalização de produção podem se relacionar de forma substitutiva ou complementar. Da mesma forma que o Investimento Externo Direto pode ser usado para substituir as exportações, passando a produzir no país de destino, as empresas que lá são instaladas podem agir de forma complementar ao comércio internacional, através do comércio intra-industrial (importando insumos do país de origem, etc) ou do comércio intrafirma (importando recursos da matriz ou associadas). (BAUMANN, CANUTO, GONÇALVES, 2004)

Já a relação contratual dá-se quando a empresa do país 1 transfere sua vantagem específica (alguma tecnologia de produção, patente, etc) para uma empresa do país 2, através de uma relação contratual, permitindo assim a internacionalização da produção. Enquanto as duas primeiras mantêm a internalização da produção, ou seja, a empresa que está internacionalizando sua produção continua produzindo seu bem ou serviço, a última promove a externalização da produção, ou seja, não é mais a empresa investidora que realiza a produção, esta é feita por uma empresa residente.

2.1.1 Comércio Internacional

Segundo a teoria clássica do comércio internacional, desenvolvida por David Ricardo e Adam Smith, todos os países poderão ter ganhos nas relações comerciais se cada um se especializar na produção de bens e serviços para os quais possui vantagens econômicas. Ou seja, nesse cenário, um país produz os bens em que possui vantagens, para consumo próprio, exportando o superávit. Em se tratando de uma abordagem bastante abrangente, considerando apenas um fator de produção, o trabalho, possui algumas limitações. Uma segunda linha de pensamento, desenvolvida por Heckscher e Ohlin, segue a mesma lógica, porém embasada na proporção de fatores de produção, introduzindo o capital como fator. Sendo assim, o país exportaria os bens que fazem uso intensivo dos fatores que possui em abundância e importaria

os produtos que fazem uso intensivo dos fatores que são escassos em seu país. Ambas as teorias tornaram-se ineficientes para os novos padrões de comércio internacional que surgiram nos anos 60, com o progresso tecnológico e as empresas multinacionais.

Considerando a limitação das teorias anteriores após o surgimento dos últimos fatores, a teoria do ciclo do produto, de Raymond Vernon (1966), procurou aprofundar a interpretação do comércio exterior, focando na diferenciação do produto. Esta teoria divide o ciclo de vida do produto em três estágios: inovação, maturidade e padronização. A inovação significa a localização de novos produtos, assumindo que todas as empresas dos países avançados têm igual acesso ao conhecimento científico, esses países identificariam as demandas internas e transformariam suas ideias em produtos. Esses produtos seriam direcionados ao público de seu próprio país, ou seja, de alta renda, e exportados para países com público de renda e gosto semelhantes. O segundo estágio, a maturação do produto, ocorre quando a demanda pelo produto desenvolvido na primeira fase se expande para além dos países avançados dando início a um processo de padronização. Nesse momento identifica-se a aceitação de padrões gerais de produto e o comprometimento com os mesmos. Esses aspectos viabilizam a produção em massa e colocam a preocupação com o custo da produção acima da preocupação com as características do produto, o que possibilita o desenvolvimento de economias de escala. Esse seria o terceiro estágio, da padronização, quando os investimentos chegam aos mercados menos desenvolvidos, mais distantes economicamente, e a redução do custo é a maior preocupação, já que o preço se torna o principal diferencial. (SAVASINI, MALAN, BAER, 1979)

As teorias de comércio internacional clássicas e neoclássicas se tornam ineficientes, principalmente por assumirem alguns pressupostos, tais como: a imobilidade dos fatores de produção, informação perfeita para as oportunidades do comércio internacional e importação e exportação como únicas formas de transferência de bens e serviços entre as fronteiras nacionais. (MORGAN, KATSIKEAS, 1997)

2.1.2 Investimento Externo Direto

O Investimento Externo direto, por sua vez, vai além das limitações das teorias citadas anteriormente. A teoria das imperfeições de mercado, desenvolvida por Hymer, por volta de

1970, diz que as empresas buscam oportunidades, no mercado internacional, para gerar lucro em cima das vantagens que possuem em relação às empresas concorrentes dos demais países. Dessa forma, a teoria assume que vivemos em um mercado de concorrência imperfeita, já que os produtos não são homogêneos e os fatores de produção não são igualmente distribuídos entre os países. Por isso chama-se teoria das imperfeições de mercado, pois baseia suas construções nas mesmas. Apesar de explicar a motivação para o investimento direto externo, essa teoria não nos explica por que a forma de investimento mais escolhida é a produção no exterior. (MORGAN, KATSIKEAS, 1997).

Para preencher essa lacuna, as construções teóricas de Dunning (1980) e Fayerweather (1982), as quais podem ser identificadas como teoria da produção internacional, buscam demonstrar que o investimento em outro país depende da comparação entre as vantagens específicas de seu próprio país e a alocação de recursos e vantagens locacionais do país estrangeiro. Além do diferencial de recursos do país estrangeiro, as ações governamentais e incentivos fiscais desse país também contam para a escolha pelo investimento da empresa. Um outro aspecto do investimento externo direto é a concepção de integração vertical da produção, através do qual a empresa busca uma internalização de todo o processo de produção, transferindo alguns dos procedimentos intermediários, que antes eram realizados por terceiros, para sua responsabilidade, diminuindo, dessa forma, os custos de produção. (MORGAN, KATSIKEAS, 1997). A rentabilidade das operações de IED está vinculada a interação entre os fatores locacionais específicos e os fatores específicos à propriedade

A tabela abaixo resume as teorias de comércio internacional e de Investimento Externo Direto, explicadas acima.

Quadro 1 – Teorias do comércio internacional e IED

<i>Teorias do comércio Internacional</i>	<i>Principal ênfase teórica</i>	<i>Autores</i>
Teoria clássica do comércio	Os países ganham se cada um aplicar seus recursos para a produção de bens e serviços nos quais possui vantagens.	Ricardo (1817), Smith (1776)
Teoria da proporção de fatores	Os países tendem a se especializar na produção de bens e serviços que utilizam os seus recursos mais abundantes.	Heckscher e Ohlin (1933)
Teoria do ciclo de vida do produto	Ciclo: as exportações do país crescem; a produção internacional começa; a produção internacional se torna competitiva nos mercados de exportação; surge a competição com as importações no mercado doméstico do país.	Vernon (1966,1971), Wells (1968, 1969)

<i>Teorias do Investimento Externo Direto</i>	<i>Principal ênfase teórica</i>	<i>Autores</i>
Teoria das imperfeições do mercado	A decisão de investir em outros países é explicada como uma estratégia para gerar lucro explorando as vantagens que possui em relação aos competidores nos mercados externos.	Hymer (1970)
Teoria da produção internacional	A probabilidade de a firma iniciar a produção internacional depende das atrações específicas do país de origem comparadas com a aplicação dos recursos e as vantagens de localização em outro país.	Dunning (1980), Fayerweather (1982)
Teoria da Internalização	A internacionalização como forma de estender as operações diretas da empresa, trazendo para a governança comum e controle da empresa as atividades conduzidas por mercados intermediários que ligam a mesma ao consumidor. As firmas ganhariam criando seu próprio mercado interno, tal que os custos de transação seriam amplamente reduzidos.	Buckley (1982,1988), Buckley e Casson (1976,1985)

Fonte: MORGAN, KATSIKEAS, 1997, pg. 70. Adaptado.

2.1.3 Relação Contratual

Investir em um mercado exterior envolve muitos riscos, por isso muitas empresas optam pela via contratual para iniciar o processo de internacionalização. Dentro dessa categoria existem algumas modalidades, dentre elas o licenciamento, que ocorre quando a empresa concede a outra, através de acordos de licença, o direito de utilização da marca, patentes, tecnologia, “know-how”, serviços específicos da empresa, entre outros. Além disso, também pode autorizar a fabricação e distribuição de bens e produtos. Nesse caso o custo é bastante baixo e os riscos reduzidos, porém a incerteza aumenta porque a empresa cede parte de suas vantagens competitivas, e o licenciamento pode vir a criar um grande concorrente.

O sistema de franquias também se encaixa nessa categoria, nesse acordo uma empresa cede ao empreendedor a autorização para utilizar todo o conceito de seu negócio, envolvendo os padrões de funcionamento, as estratégias de marketing, a marca, etc. Dessa forma, a empresa que adota a estratégia de franquias provoca um rápido crescimento da firma e a disseminação de sua marca, com custos operacionais reduzidos, em sua maioria tomados pelo franqueado. Em troca da utilização do negócio, o franqueado se dedica ao gerenciamento e paga à empresa uma porcentagem geralmente acordada previamente. O investimento oferece um retorno relativamente rápido, sendo que a marca da franquia garante maiores chances de

sucesso. No entanto, a empresa franqueadora encontra dificuldades para manter o padrão da marca e possui um controle apenas parcial dos negócios, correndo o risco de ter sua marca depreciada pela queda de qualidade do serviço ou de obter prejuízos devido ao mau gerenciamento da franquia. Da mesma forma, o franqueado corre o risco de ter o contrato descumprido e possui autonomia apenas parcial na gestão dos negócios.

De forma semelhante, através de um contrato de gestão, uma empresa local assume o compromisso de gerir as operações de outra empresa estrangeira, em troca de uma remuneração fixa ou participação nos lucros. Essa forma de acordo caracteriza uma externalização da produção e pode criar um concorrente, assim como licenciamento.

As empresas podem, ainda, desenvolver alianças estratégicas, unindo esforços para investir, dividindo os custos e reduzindo os riscos. Uma das principais alianças entre empresas utilizada para investir no exterior é a conhecida como “joint-venture”. Através desse tipo de aliança as empresas concordam em compartilhar recursos com as associadas visando a abertura de uma unidade no mercado alvo do investimento. A porcentagem de capital investido pela empresa determina o tipo de parceria, a qual pode ser firmada com uma empresa local, outras empresas estrangeiras, um mix de empresas locais e estrangeiras e até autoridades governamentais (empresas públicas). A empresa que decide associar-se a outra empresa através deste tipo de contrato, geralmente o faz para realizar uma atividade que dificilmente poderia realizar sozinha; ambas unem suas capacidades para alcançar um objetivo comum, com vantagens recíprocas. Em alguns países, as empresas locais possuem vantagens que as estrangeiras não possuem, mas que podem ser aproveitadas através da “joint-venture”, tais como: medidas protecionistas, blocos econômicos, legislação local, subsídios etc. Esta também possibilita o compartilhamento do conhecimento de mercado, estratégias de marketing e dos riscos envolvidos. (CARVALHO, LIMA)

A tabela abaixo aponta as possíveis vantagens e desvantagens dessa forma de contrato.

Quadro 2 - Vantagens e desvantagens da relação contratual

<i>Possíveis Vantagens / Benefícios</i>	<i>Possíveis Desvantagens / Limitações</i>
Obter recursos financeiros através da obtenção de um parceiro.	Discordância entre os parceiros sobre investimentos, marketing, ou outras políticas.
Unificação de sinergias e experiências anteriores.	Divergência sobre a aplicação dos lucros (Reinvestir X Distribuir mais dividendos).

Proporcionam muito maior controle sobre as operações do que a maioria dos modos de entrada (Licenciamento, Franchising, Contrato de Produção, outros).	Incapacidade de as empresas entrarem em acordo sobre estratégia.
Potencial de retorno – se comparada às formas de menor comprometimento de recursos (Ex. Financiamento).	A propriedade conjunta pode impedir uma multinacional de realizar políticas específicas de produção e marketing em nível mundial.
Capital e riscos compartilhados.	Abuso de poder por parte de uma das empresas. (Geralmente a de maior porte).
Habilidades e recursos compartilhados/ combinados. (Know-how, conhecimento de mercado, etc).	Se a Joint-venture obtém êxito, o parceiro majoritário pode tentar forçar o parceiro minoritário para fora do negócio.
Aumento dos lucros e da participação de mercado.	Proteção de interesses individuais de cada empresa.
Neutralizar a concorrência.	Não aceitação de transferência de tecnologia (Abrir os segredos para a outra).
Economia de escala em recursos e processo de fabricação	Defesa de Propriedade intelectual.
Acesso rápido à tecnologia.	Falta de confiança entre parceiros.
Reduzir os custos produtivos.	Altos custos incorridos pela empresa com questões de controle e coordenação que surgem quando se trabalha com um sócio.
Desenvolvimento quase imediato de presença de mercado.	Como no caso do licenciamento, um sócio dinâmico em uma joint-venture pode vir a se tornar um forte concorrente.
Combinação de diferentes pontos fortes da cadeia de valor (Capacidade de comercialização internacional e de fabricação, etc).	As diferenças culturais quanto às atitudes e estilos gerenciais também podem constituir um desafio de grandes proporções.
As empresas que não dispõem de recursos de capital suficientes podem procurar sócios para financiar um projeto em conjunto.	
Aprender através da participação em uma aliança.	

Fonte: CARVALHO, LIMA, 2010.

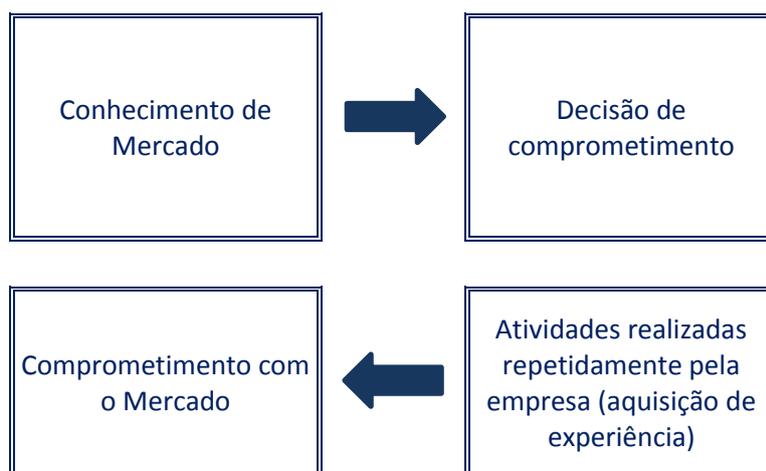
2.1.4 Internacionalização da firma: O Modelo de Uppsala

Para ir além das motivações das empresas em investir em um mercado estrangeiro, as teorias de internacionalização da firma procuram explicar como e por que esse processo ocorre. Muitas dessas teorias partem do cenário de exportação da empresa para interpretar o processo evolutivo da internacionalização da mesma. (MORGAN, KATSIKEAS, 1997)

O modelo desenvolvido pela Escola de Uppsala, ao qual chamamos de modelo de Uppsala, baseia-se na premissa de que a internacionalização da empresa é um processo gradual de aprendizado e crescimento do envolvimento no meio internacional. Focados na firma individual e sua aquisição, integração e uso de conhecimento sobre os mercados internacionais, os autores Jan Johanson (1977) e Jan-Erik Vahlne (1977) desenvolveram o modelo que explica o processo de internacionalização da firma. Assume-se que a falta de informação sobre os mercados internacionais se transformaria em um grande obstáculo para as empresas e que tal conhecimento poderia ser adquirido principalmente através de experiências internacionais.

Segundo os autores deste modelo, os principais aspectos a serem considerados são: a atribuição de recursos aos mercados internacionais e o conhecimento sobre mercados e operações estrangeiros. Os aspectos que diferenciam os casos de empresas distintas são: a decisão de comprometer tais recursos e o desempenho das atividades econômicas desenvolvidas repetidamente pela empresa, conforme ilustrado do quadro abaixo:

Quadro 3 – Explicativo do modelo de Uppsala



Fonte: JOHANSON, VAHLNE, 1977. Adaptado.

O comprometimento com o mercado deve ser mensurado de acordo com a quantidade de recursos comprometida àquele mercado e a profundidade desse comprometimento, ou seja, o grau de dificuldade para encontrar uso alternativo para os recursos e transferi-los. Dessa forma, quanto mais especializados forem os recursos para um mercado específico, maior será o grau de comprometimento com esse mercado. Quanto à quantidade de recursos comprometida, podemos relacioná-la com a quantidade de investimento feito naquele mercado, considerando os investimentos em marketing, organização, recursos humanos e áreas relativas.

Os autores definem o conhecimento de mercado como o outro aspecto fundamental, principalmente porque as decisões são baseadas em conhecimento. O conhecimento foi dividido em dois tipos, baseado na forma como é adquirido, são eles: o conhecimento objetivo e o conhecimento experimental. O primeiro pode ser ensinado, pode ser lido e adquirido facilmente. Já o segundo só pode ser adquirido através de experiências pessoais. Esse último, na opinião dos autores, é o mais importante, por ser mais difícil de ser adquirido e por oferecer uma percepção das oportunidades reais e projeções para o futuro que só a própria operação pode proporcionar. Além disso, o conhecimento pode ser dividido em geral e específico. O primeiro pode ser adquirido de forma objetiva e diz respeito aos aspectos gerais do mercado, que podem ser aplicados a diferentes tipos de mercados em diferentes países. Por outro lado, o conhecimento específico de um mercado particular e suas operações só será adquirido completamente através do conhecimento experimental. Dessa forma, relacionamos o conhecimento de mercado com o comprometimento dos recursos ao mercado, tratando o primeiro como parte dos recursos humanos, colocando-o, portanto, como variável da profundidade de comprometimento.

A respeito dos aspectos que promovem a diferenciação na forma de internacionalização das empresas em diferentes mercados, os autores colocam primeiramente o desempenho das atividades repeditas pela empresa. Esse aspecto é colocado como aprendizado, uma forma de conhecimento experimental, que muitas vezes pode ser adquirido somente através da execução repetida da atividade, como por exemplo a atividade de marketing. Quanto mais difícil for a inserção do produto no mercado, ou seja quanto maior for a necessidade de exercer repetidas vezes a mesma atividade para adquirir experiência, maior será o tempo investido e portanto o comprometimento com o mercado.

O segundo aspecto é a decisão de comprometer os recursos ao mercado específico. Para este aspecto os autores do modelo assumem que tal decisão depende de quais alternativas são levantadas e como são escolhidas. Eles assumem que as decisões são tomadas basicamente em resposta a problemas ou oportunidades de mercado e que essa resposta será em geral a favor de um maior comprometimento dos recursos com o mercado. Sendo que, independente de responder a um problema ou a uma oportunidade, as alternativas de decisões serão relacionadas às operações desenvolvidas atualmente pela empresa, e apontarão para a necessidade de uma extensão dos limites da mesma. Na tomada de decisão, a incerteza de mercado, a tolerância ao risco, o risco adicional pelo aumento das operações e o grau de comprometimento com o mercado são as principais variáveis. Essas variáveis terão diferentes impactos dependendo do produto, do mercado e das relações específicas do ramo.

Os autores concluem afirmando que a decisão de comprometimento de mais recursos ao mercado será adotada de forma lenta e gradual, a não ser que a empresa tenha muitos recursos disponíveis e as condições de mercado sejam estáveis e homogêneas, ou a sua experiência seja vasta em mercados com condições semelhantes.

2.1.5 Internacionalização da firma: O Paradigma Eclético

Buscando explicar as motivações dos fluxos de investimento externo direto realizados pelas empresas, John H. Dunning (2001) desenvolveu o paradigma eclético. Tal paradigma, também conhecido como “The OLI paradigm” (OLI – Ownership, Location and Internalization), explica que a produção internacional por parte das empresas multinacionais, ou seja, o investimento externo direto, é determinada pela configuração de três principais fatores:

1. As vantagens competitivas que as empresas de uma determinada nacionalidade possuem em relação a outras de nacionalidade diferente para atender a qualquer mercado particular ou conjunto de mercados.
2. A inclinação da empresa a considerar de seu total interesse internalizar os mercados para a geração e uso de ativos, agregando valor a eles.

3. O grau de motivação para as empresas escolherem transferir o local dessas atividades de beneficiamento dos ativos para além das suas fronteiras nacionais.

Segundo Dunning, essas vantagens são específicas do contexto em que se encontram, ou seja, variam entre diferentes setores, atividades industriais, regiões, países e empresas. Esse paradigma busca auxiliar na interpretação dos determinantes para a empresa produzir em um mercado externo, considerando que as imperfeições de mercado (custos de informação e transação, oportunismo dos agentes e especificidades de ativos) levariam a escolha pelo Investimento Externo Direto (IED) como forma de entrada no mercado estrangeiro.

Para o paradigma eclético, o que irá definir as características do IED e viabilizar a instalação da produção no mercado estrangeiro será a interação de três conjuntos de vantagens específicas que irão variar de empresa para empresa. Essas vantagens são condições para que o processo de internacionalização ocorra, são elas: vantagens de propriedade (Ownership), de localização (Location) e internalização.

O primeiro conjunto de vantagens remete à própria empresa multinacional e consiste em recursos tangíveis e intangíveis internos à empresa. Dentre esses recursos está a tecnologia, que determina a eficiência da aplicação dos recursos. Dunning (1988) divide essas vantagens em três grupos: o primeiro é das vantagens que qualquer empresa pode ter sobre outra no mesmo país. Essas vantagens derivam do tamanho, monopólio do poder, posse de recursos e capacidade de uso dos mesmos pela empresa. O segundo e o terceiro grupo caracterizam vantagens que surgem da habilidade da empresa em coordenar a interação de atividades complementares melhor do que outros mecanismos de mercado. O segundo grupo agrega as vantagens que as filiais das multinacionais tem sobre as empresas novas, no mesmo mercado, devido aos recursos transferidos da matriz com nenhum, ou quase nenhum custo para a filial. O terceiro grupo de vantagens vem da experiência multinacional da empresa, ou seja, quanto maior a diversidade e quantidade de países em que ela está instalada, mais facilmente ela saberá aproveitar as vantagens específicas do país no qual pretende se instalar. (DUNNING, 1988)

O segundo grupo de vantagens é o de vantagens específicas do local, ou seja, do mercado alvo do investimento. Essas vantagens são fatores imóveis, naturais ou criados, tais como: a dimensão do mercado consumidor, as perspectivas de seu crescimento, o nível de desenvolvimento econômico, infra-estrutura do país, a presença de concorrentes locais os

incentivos fiscais, as políticas públicas de promoção ao investimento, etc. As vantagens também podem ser com relação à distância física e psíquica (cultura, linguagem, legislação, tarifas etc) dos países. (DUNNING, 1988)

O terceiro aspecto que o paradigma considera essencial é a forma como o investimento ocorre, a internalização da produção. De acordo com a teoria, a incerteza e a falta de conhecimento sobre a cultura no país estrangeiro, controle dos fatores de produção, proteção do direito de propriedade, dentre outros aspectos, justificam a escolha da empresa por engajar-se na atividade produtiva internacional por conta própria, em vez de ceder este direito a outra empresa. Essa forma de internacionalização da produção também busca a diminuição dos riscos e custos transacionais.

A tabela abaixo exemplifica os fatores abordados pelo paradigma OLI, ilustrando algumas das vantagens que a empresa deve possuir e identificar como condição para a internacionalização.

Quadro 4 – Fatores do paradigma eclético

<i>Vantagens de propriedade</i>	<i>Vantagens de Localização</i>	<i>Vantagens de Internalização</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Propriedade tecnológica 2. Dimensão, economias de escala 3. Diferenciação do produto 4. Dotações específicas, como trabalho, capital e organização 5. Acesso aos mercados. fatores e produtos 6. Multinacionalização anterior 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diferenças no preço dos insumos e matérias-primas 2. Qualidade dos insumos e matérias-primas 3. Custos de transporte e de comunicação 4. Distância física, língua, cultura 5. Distribuição espacial dos insumos e matérias-primas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redução do custo das transações 2. Proteção do direito de propriedade 3. Redução da incerteza 4. Controle da oferta 5. Ganhos estratégicos 6. Controle das vendas 7. Compensar a inexistência de mercados 8. Aproveitamento de externalidades

Fonte: DUNNING,2000.

O aparato teórico oferecido por Dunning é chamado de paradigma eclético por três principais motivos. Primeiro, por abranger todas as principais linhas de pensamento que buscam explicar as atividades das multinacionais nas três décadas anteriores à sua formulação. Segundo, porque pode ser utilizado para explicar todos os tipos de investimento

externo direto. Terceiro, por incluir as principais formas de internacionalização (comércio, IED, acordo contratual) e sugerir qual seria a melhor forma a seguir, conforme exemplificado na tabela abaixo. (DUNNING, 1998)

Quadro 5 – Formas de penetração e vantagens relacionadas

<i>Tipo de vantagem</i> <i>Via de penetração</i>	<i>Propriedade</i>	<i>Internalização</i>	<i>Localização</i>
IED	✘	✘	✘
Exportação	✘	✘	
Licenciamento	✘		

Fonte: DUNNING, 1998.

Dunning (1993) desenvolveu dentro do paradigma eclético mecanismos para analisar as motivações que levam ao investimento externo direto. Para isso ele dividiu em quatro categorias de motivações, são elas:

- Busca por recursos: quando o principal objetivo da empresa é adquirir um recurso ou conjunto de recursos em particular que não está disponível em seu país ou está disponível a um custo mais alto do que no país em que pretende se instalar. Esses recursos são em geral naturais, matérias-primas no primeiro caso e mão-de-obra, no segundo caso.
- Busca por mercados: nesse caso as empresas buscam explorar as possibilidades de mercados maiores e mais promissores. Além disso, outros motivos também se encaixam nessa categoria, como a diminuição da distância dos fornecedores ou consumidores, adaptar o produto aos padrões locais e diminuir os custos do fornecimento a distância. O fato de estar presente no mercado fisicamente também favorece a empresa, por desencorajar os competidores e consolidar a presença no mercado.
- Busca por eficiência: essa categoria ocorre principalmente em dois cenários: quando as empresas se aproveitam das diferenças de custos e disponibilidade de recursos básicos entre os países; e quando as empresas se beneficiam das economias de escala e das diferenças de preferências dos consumidores e capacidade de oferta do país.

- Busca por um ativo estratégico: essa categoria, conforme comentado acima, consiste na busca por um recurso, seja ele intelectual ou tecnológico, o qual a empresa ainda não possui e serviria como complemento para o desenvolvimento estratégico da empresa.

As três primeiras categorias têm o objetivo de buscar a geração de lucro baseada na exploração dos ativos específicos da empresa. A quarta categoria, no entanto, trata-se da busca por um complemento estratégico, ou seja, aquisição de conhecimento ou competências que ainda não pertencem à empresa. (FRANCO, MARZETTI, RENTOCCHINI, 2008).

3. CONJUNTURA NACIONAL E INTERNACIONAL: BRASIL E CHINA (1995 - 2010)

3.1 BRASIL

3.1.1 Cenário doméstico (1995-2010)

Durante a década de 1990, o cenário econômico brasileiro passou por um período de abertura e grande competitividade, características que tornaram a intervenção do Estado crucial e decisiva para o desenvolvimento da economia. A década foi marcada por uma série de mudanças institucionais e reformas do Estado em busca da estabilidade interna. No momento o país enfrentava inflação, crise no balanço de pagamentos e elevada dívida pública, problemas macroeconômicos que só seriam resolvidos quando o Estado estivesse estável e institucionalizado.

Em 1990 foi eleito no Brasil Fernando Collor de Melo, através do voto direto, pela primeira vez desde 1960, últimas eleições antes do longo período de ditadura militar. As propostas do novo presidente envolviam profundas reformas na estrutura e no modelo de crescimento brasileiros, frente a um cenário de hiperinflação e baixo investimento. De fato, o seu governo promoveu mudanças na gestão econômica. A participação do Estado foi bastante incisiva, mas os esforços para a abertura comercial, industrialização e desenvolvimento acabaram diminuídos pelo foco na redução da inflação. As tentativas mal-sucedidas de combate a inflação, caracterizadas pelos planos Collor I e Collor II, combinadas com uma série de escândalos sobre corrupção e desconfiança nas instituições de poupança, levaram à destituição do presidente em 1992.

O governo então foi assumido por Itamar Franco, o qual deu continuidade ao mandato de quatro anos até 1994. As reformas e tentativas de frear a inflação e estabilizar a economia continuaram e tiveram finalmente sucesso nos anos seguintes. O governo de Collor e Itamar tinha dentre as suas metas a intenção de introduzir uma nova política industrial e de comércio exterior, buscando incentivar a competição e a competitividade do mercado interno. Dentro

dessa nova política foi introduzido o Plano Nacional de Desestatização (PND), o qual promoveu a privatização de cerca de 30 empresas federais com a intenção de aumentar a competição e, conseqüentemente, a eficiência das mesmas. Com essa prática o governo pretendia também diminuir a dívida externa, aceitando títulos como moeda no processo de privatização. Em relação ao comércio exterior, o governo adotou o câmbio livre e extinguiu algumas formas de restrição às importações que ainda existiam, substituindo-as por um sistema de alíquotas que seriam reduzidas com o tempo. Desse modo, a abertura econômica seria feita de forma gradual, preparando a indústria nacional.(CASTRO, 2005)

O crescimento do PIB durante os anos 1990 e 1994 foi baixo até 1993, quando a estabilização da economia começou a acontecer, com a implantação do Plano Real e portando a desindexação bem-sucedida da economia. A adoção da nova moeda provocou um grande aumento no crescimento do PIB, impulsionado pela queda da inflação, estabilização da economia, incentivos ao desenvolvimento e ótimo desempenho do setor agropecuário. Referente a balança comercial desse período, tanto as exportações, quanto as importações cresceram significativamente conforme o processo de abertura da economia evoluía. As importações de bens de capital foram bastante incentivadas, assim como as de bens de consumo duráveis com a diminuição tarifária. Os investimentos em capital externo para o Brasil também aumentaram consideravelmente a medida que a economia se estabilizou e criou condições para a entrada, tanto em forma de IED (Investimento Externo Direto) quanto em investimentos de carteira.

No fim de 1994 ocorrem novas eleições e portanto o início do governo de Fernando Henrique Cardoso, o qual seguiria por oito anos, até 2002. A economia em 1995 estava prestes a superaquecer, as reservas internacionais estavam se deteriorando, devido ao Plano Real, o cenário internacional enfrentava a crise do México, colocando em cheque a confiança nas economias em desenvolvimento e a inflação ainda gerava incerteza e medo no âmbito interno. O novo governo precisava garantir o sucesso do Plano Real e reagir frente a situação econômica do país, e em março de 1995 foram adotadas duas medidas importantes: a desvalorização da moeda, de forma controlada; e a elevação da taxa de juros nominal. Apesar da crise no México, a liquidez internacional voltou rapidamente a sobressair e buscar pela rentabilidade do investimento nas economias emergentes. Ao mesmo tempo a inflação sofreu quedas consecutivas e as reservas internacionais aumentaram.

Os resultados da implantação do Plano Real na economia não foram em sua totalidade positivos, apesar de promover o controle da inflação após muitos fracassos, no decorrer dos anos seguintes as medidas do plano resultaram em desequilíbrio externo e crise fiscal. O desequilíbrio nas contas externas deu-se basicamente pela manutenção da sobrevalorização, por uma série de motivos políticos, de desconfiança e medo frente a situação instável do país. O governo ainda tinha o exemplo da crise do México em 1994, causada pela desvalorização do câmbio. Além desse aspecto, o financiamento do déficit em transações correntes resultou no aumento da dívida externa e da entrada de IED, levando ao pagamento de juros e dividendos. A crise fiscal desenhou-se com o aumento da dívida pública e externa e o peso dos juros começou a aumentar progressivamente o montante. A política econômica de altas taxas de juros era sustentada pela dívida externa, enquanto havia entrada de capital a mesma poderia ser controlada, mas a partir do momento em que esse fluxo foi interrompido a dívida assumiu valores extraordinários.

O cenário internacional enfrentou uma série de crises nesse período que abalaram a credibilidade dos países emergentes: a crise do México, em 1994, em que a desvalorização cambial resultou em uma hiperinflação que saiu do controle; a crise financeira asiática, descrita no capítulo anterior; e a crise da Rússia, em 1998, quando foi declarada a moratória da dívida. Todas elas afetaram negativamente o fluxo de empréstimos aos países emergentes, e em 1998, frente à última crise, os financiamentos foram bloqueados e a dívida passou a crescer a taxas de juros absurdas. No ano seguinte ocorreu a reeleição do presidente Fernando Henrique Cardoso, o qual mesmo antes do período eleitoral já havia iniciado as negociações com o Fundo Monetário Internacional (FMI) para criar condições de se recuperar. O FMI ofereceu um pacote de ajuda externa que foi visto com incerteza, sendo que uma desvalorização do câmbio neste momento parecia inevitável, e o pacote foi reprovado pelo Congresso pouco antes do ano de 1994 acabar.

Nesse contexto, em janeiro de 1995 o governo não viu outra alternativa a não ser desvalorizar a moeda, inicialmente de forma controlada, sem muito resultado, e posteriormente deixando a taxa de câmbio flutuar. O período de governo de FHC, de 1995 a 2002, foi marcado pelas reformas estruturais, estabilização econômica e mudança no tratamento do capital estrangeiro. As privatizações se tornaram a marca registrada do período. Ajuste fiscal, metas de inflação, câmbio flutuante, fluxos de IED, fim dos monopólios estatais e reforma parcial da previdência social foram alguns dos legados positivos das medidas

adotadas pelo governo nesses oito anos. A preocupação com o controle da inflação e os efeitos das crises no cenário mundial reduziram a taxa de crescimento da economia a um patamar muito baixo. Além disso, o Plano Real e a desconfiança nos mercados emergentes iniciaram um processo de endividamento externo e fiscal que tomou proporções alarmantes no fim desse período.

As eleições ao fim de 2002 elegeram o candidato Luiz Inácio Lula da Silva, o qual assumiu o governo no início de 2003. O seu mandato representou a retomada do crescimento, o qual havia sido bastante modesto no período anterior, com taxas de crescimento do PIB duas vezes maiores. Esse crescimento foi reduzido no ano após a crise financeira de 2008, porém se recuperou rapidamente, atingindo taxas superiores a 5% a.a. (ao ano). O volume de investimentos em relação ao PIB também cresceu durante o governo Lula, apesar de continuar muito abaixo do ideal. O aumento do crescimento provocou a queda na taxa de desemprego do país e a redução da informalidade no mercado de trabalho nacional. A distribuição de renda e diminuição da pobreza também foram resultados positivos do crescimento, potencializados pelos programas de transferência de renda, como o Bolsa família. Essa redistribuição da renda proporcionou o aumento do mercado consumidor, trazendo as classes mais baixas aos padrões de consumo. Esse aspecto mostrou-se essencial para a rápida recuperação do país após a crise de 2008, combinado com uma certa estabilidade de preços e controle da inflação, a qual manteve-se igual ou inferior a meta determinada pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) durante quase todo o mandato.

A inflação continuou controlada pelo sistema de metas, o câmbio manteve-se flutuante com intervenção e o governo manteve o ajuste fiscal, configurando assim o mesmo arranjo do governo FHC. Em relação a taxa de juros interna (Selic), o período de governo Lula apresentou uma redução modesta, porém ainda muito alta se comparado aos demais países. O regime de metas de inflação, o qual impunha uma meta que deveria ser alcançada através da determinação da taxa de juros, manteve a mesma em alta para evitar o aumento da inflação mais uma vez, depois de anos de alta prejudicando o desenvolvimento da economia interna. Além disso a rolagem da dívida pública dificultava a diminuição dos juros, e o governo disponibilizou uma quantidade enorme de crédito ao consumidor. A política fiscal do governo não efetuou muitas mudanças, a reforma tributária não ocorreu e os tributos continuaram em um nível bastante elevado, no entanto, a dívida pública foi melhorada, tanto em seu valor quanto em sua estrutura. Durante o período é criado o Programa de Aceleração do

Crescimento (PAC), o qual retoma a figura do Estado como investidor em setores estratégicos para o desenvolvimento, porém os recursos disponibilizados ao programa eram insuficientes diante das mudanças a serem feitas na infraestrutura do país, além de enfrentar uma série de problemas gerenciais. Referente a política cambial, manteve-se o câmbio flutuante, o qual passou por um processo de valorização. Essa valorização provocou uma deterioração do saldo em Transações Correntes enquanto o saldo do Balanço de Pagamentos se manteve superavitário, devido a entrada de Investimentos Externos Diretos e em Carteira. As exportações brasileiras sofreram algumas alterações em seu perfil, a principal mudança foi na diminuição da participação de produtos industrializados e o aumento de “commodities”, o que tornou as exportações dependentes do nível de preços desses produtos primários.

3.1.2 Comércio exterior e política externa (1995-2010)

O cenário internacional passou por mudanças na forma como eram encaradas as relações de poder entre os países, a partir de 1990, potencializadas pela globalização. O poder de barganha de cada país no âmbito internacional passou a ser medido pela projeção econômica, comercial, científica ou cultural, enquanto o poder militar e estratégico tornaram-se menos relevantes. Nesse contexto, a geopolítica definida após o fim da Guerra Fria perdeu o sentido e novos temas foram inseridos nas agendas internacionais dos países, tais como: meio ambiente, direitos humanos, minorias e narcotráfico. No Brasil foi preciso formular uma nova estratégia para as relações exteriores, com o objetivo de integrar o país ao sistema internacional, sem alinhar-se a uma nação apenas e garantindo maior autonomia em suas ações. Essa mudança começou no governo de Sarney, sendo ampliada e reforçada nos governos seguintes. A direção para a qual deveria ser levada a política externa era da integração, presença maior no cenário internacional, de modo a participar da elaboração de regimes mais favoráveis aos interesses brasileiros. O Mercosul foi tomado como a frente dessa política, buscando uma vantagem competitiva, mas sem excluir a estratégia de fortalecer os laços políticos-econômicos com as demais regiões e países do globo. A participação em organizações internacionais e a adesão aos regimes internacionais era essencial para que o país estivesse alinhado às tendências mundiais e evitasse seu isolamento.

No plano nacional, o desenvolvimento e as mudanças deveriam estar de acordo com os valores internacionais, para que a sua posição relativa no sistema internacional fosse fortalecida e não subordinada. A atitude brasileira era de conversão e integração aos regimes internacionais, mas ao mesmo tempo crítica em relação às políticas de imposição. Nesse sentido, a política externa se mostrou proativa, sempre inclinada ao entendimento, evitando qualquer conflito permanente, em busca de uma maior participação no que diz respeito ao futuro do país. O Ministério das Relações Exteriores, no período de 1995 a 2002, ao comando dos ministros Luiz Felipe Lampreia e Celso Lafer, respectivamente, procurou minimizar os conflitos externos, buscando sua resolução por meios diplomáticos e moderados, sem o uso da força.

Durante os oito anos de governo de Fernando Henrique Cardoso, o principal esforço da política externa esteve em fortalecer o Mercosul e as relações com a América do sul. Dessa forma o governo pretendia aumentar o poder de negociação nos principais temas da sua agenda e então efetivar a sua estratégia. Por mais diversificados que fossem os temas da agenda internacional, o Brasil mostrou-se ativo em todas as questões que participou e mostrou avanços na estratégia universalista.

“Tiveram maior ou menor destaque: o acordo de livre comércio com a União Européia; a integração hemisférica e negociações da Alca; as alianças no âmbito da OMC; a ampliação das relações bilaterais com parceiros importantes, como China, Japão, Índia, Rússia, África do Sul; e questões como a não-proliferação nuclear, o desarmamento, o avanço do terrorismo, o meio ambiente, os direitos humanos, a defesa da democracia, a candidatura a uma vaga permanente no Conselho de Segurança, a crítica aos atuais regimes financeiros internacionais, a relação com Portugal e com os países que compõem a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), e a relação com Cuba. A questão democrática e o princípio da autodeterminação foram valores defendidos durante o governo FHC. Nessa perspectiva apresentam-se: a posição assumida em diferentes crises no Paraguai, em 1996, 1999 e 2001; a inclusão da Cláusula Democrática no Mercosul; a posição assumida na crise institucional venezuelana, no final de 2002, também final de mandato do presidente FHC, quando a posição brasileira resultou de certa convergência com o governo Lula da Silva, logo empossado. A posição assumida quando da “eleição” de Fujimori no Peru, em 2000, para seu terceiro mandato, assinalaria, segundo o governo, a defesa do princípio da autodeterminação.” (VIGEVANI, OLIVEIRA, CINTRA, 2003)

A política externa utilizou-se da figura do presidente, assim como o relativo sucesso do Plano Real e a abertura econômica promovida pelo governo, para melhorar a imagem do país e conferir credibilidade à sua atuação baseada na estabilidade interna. Apesar dos esforços, outros temas mais delicados, principalmente índices sociais e de criminalidade, enfraqueciam a imagem do Brasil no cenário internacional. A diplomacia presidencial contribuiu para o aumento da confiança na estabilidade interna do país, proporcionando assim fluxos de investimentos externos diretos e maior apoio dos organismos internacionais e países

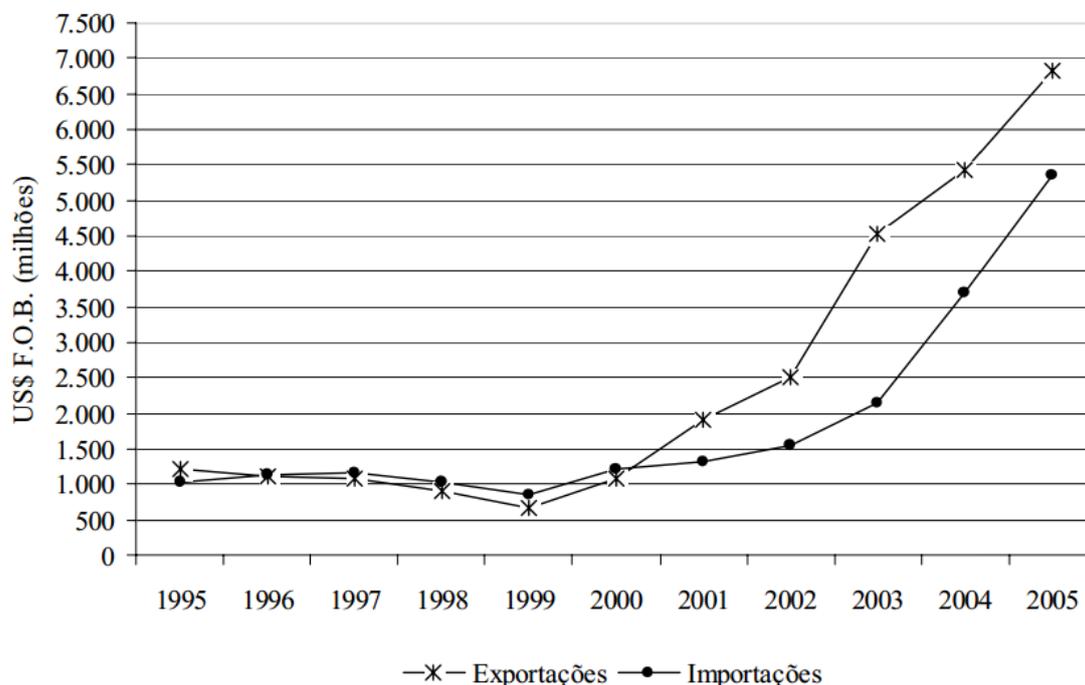
desenvolvidos. Por outro lado, os tímidos índices de crescimento econômico no período limitaram a capacidade do governo de atingir seus objetivos estratégicos no plano internacional. Nesse período a mídia e a sociedade demonstraram um interesse maior nas questões de política externa, o que não ocorreu em mandatos anteriores.

Dois países em particular tomaram uma atenção e tempo maior do governo, a Argentina e os Estados Unidos, em ambos os casos os esforços se concentravam na melhoria da relação entre eles. Em se tratando dos Estados Unidos, foram proporcionados avanços na relação bilateral, principalmente na superação de questões geradas anteriormente pelos governos militares. No que diz respeito à conduta do Brasil nas relações internacionais, a busca por uma maior estabilidade externa foi bem recebida pela potência norte americana. No âmbito regional, incluindo a Argentina, a atuação brasileira foi bastante expressiva, sempre reafirmando a sua autonomia e buscando a união das forças regionais. O Mercosul era o meio para aumentar a capacidade de uma atuação mais efetiva na formulação de normas internacionais importantes ao Brasil, apesar de significar a perda parcial da autonomia. A participação do país em negociações multilaterais, tais como a OMC, Mercosul-União Européia, Alca, foi priorizada em relação as negociações bilaterais por terem mais chances de serem bem-sucedidas. As negociações dentro da OMC em particular eram a melhor opção em se tratando de assuntos econômicos, devido aos seus mecanismos de proteção e resolução de controvérsias, muito utilizadas pelo Brasil.

Em relação aos parceiros estratégicos, o governo FHC buscou ampliar as relações e intensificá-las, como parte de sua estratégia universalista e priorizando os seus interesses. Dentre os países para os quais o Brasil voltou a atenção estão: China, Índia, Rússia, Japão, Portugal, Cuba, México e os países da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP). A China foi o país que mais evoluiu nesse sentido, tornando-se o segundo parceiro comercial do Brasil ao fim dos dois mandatos de FHC.

O intercâmbio comercial entre Brasil e China iniciou um período de grande cooperação e crescimento no governo FHC, ascendendo de forma bastante acelerada.

Tabela 1 – Intercâmbio comercial Brasil x China



O envolvimento entre os países não era somente econômico, mas também político, estratégico e tecnológico. As relações diplomáticas se consolidaram, o Brasil ofereceu apoio em questões internacionais, inclusive referente a entrada da China na OMC. Ambos os países são receptores de grandes fluxos de IED e possuem grandes mercados consumidores, o que resultou em uma certa convergência em suas políticas externas. O comércio internacional foi bastante intensificado nesse período, principalmente as exportações brasileiras para o mercado chinês. Além disso foram promovidas feiras de negócios em ambos os países, a fim de intensificar ainda mais a relação comercial.

A partir de 2003, o governo foi assumido por um partido de esquerda, cujo presidente foi Luiz Inácio Lula da Silva. A política externa do governo Lula não apresentou uma ruptura em relação à política antes conduzida por FHC. No entanto, houve mudanças na importância atribuída aos caminhos da política externa em curso. As relações econômicas com os países em desenvolvimento e economias emergentes como África do Sul, China (através da criação do IBAS, ou G3) e Rússia continuaram em ênfase, assim como as relações com a América do Sul. De maneira ampla, podemos dizer que o governo Lula buscou em sua política externa: o equilíbrio internacional; o fortalecimento das relações bilaterais e multilaterais, a fim de aumentar a sua credibilidade em negociações políticas e econômicas; otimizar as relações diplomáticas; e evitar acordos excludentes. A ideia de promover o maior equilíbrio das

relações internacionais implicava em uma certa equalização das forças negociadoras. (VIGEVANI, CEPALUNI, 2007)

No caso das relações do Brasil com os países desenvolvidos, as relações sempre se mostraram desequilibradas. Para tornar esse campo mais justo e portanto conferir maior poder de reação às economias emergentes, o Brasil optou pela cooperação e formação de alianças com os países da “periferia” do sistema internacional. Essa tendência de alinhar-se aos países subdesenvolvidos ou de “terceiro-mundo” já havia sido alvo de amplas críticas na política interna, principalmente pela oposição. No entanto, o contexto em que se encontravam os países, em um processo acelerado de globalização, quando a interdependência entre os países não pôde mais ser evitada, a estratégia da cooperação Sul-Sul teve que ser interpretada de maneira positiva. O presidente Lula da Silva exerceu durante o seu mandato uma forte diplomacia presidencial, utilizando da sua figura para fortalecer laços e perspectivas com muitos outros chefes de Estado. Dessa forma o governo buscou defender e garantir os interesses nacionais, por meio de acordos e alianças estratégicas, inclusive com as nações do Sul.

Essa relação teve início no governo anterior, mas só chegou a ser efetivada no governo Lula, quando os países emergentes África do Sul, Índia e Brasil montaram o IBAS, através de um acordo onde esses países discutiram uma série de questões econômicas, políticas e de segurança. Houve um grande esforço para que essa união entre os três países ganhasse força, porém a divergência de interesses entre eles em alguns assuntos da agenda internacional desabilitaram uma ação mais efetiva. Além do IBAS, também conhecido como G3, o Brasil participou da formação do G20, um grupo de economias em desenvolvimento que buscavam um mesmo objetivo: o fim dos subsídios domésticos às exportações de produtos agrícolas. O grupo se mostrou bastante eficiente na busca dos interesses em comum e tornou-se uma força negociadora, mesmo que a sua existência fosse dependente da continuação dos interesses em comum entre os países, e portanto interesse nacional de cada um dos países envolvidos.

A gestão de Lula assumiu um pensamento que defendia a soberania nacional e acreditava que a continuidade de uma posição diplomática ativa e defensora de temas universais garantiria ao Brasil uma posição de liderança. Enquanto o governo anterior enxergava barreiras estruturais e obstáculos a serem eliminados pela política e economia brasileiras antes de transformar o país em um líder regional, o governo Lula acreditava que a liderança viria da boa política universalista brasileira. A questão do Haiti, em que o Brasil

liderou a missão das Nações Unidas no país, aparece como uma oportunidade de a política brasileira mostrar-se mais disposta a arcar com os custos da liderança. Além de essas ações aumentarem as chances na busca por um cargo permanente no Conselho de Segurança da ONU, amplamente perseguido durante a gestão Lula.

A estabilização do contexto interno e o crescimento econômico presenciado nos últimos anos, apesar de modesto, proporcionou o crescimento do comércio internacional fazendo com que a opinião pública e a sociedade participassem da política externa. Diferente do governo anterior, as relações com os Estados Unidos não são evidenciadas e por isso a política externa foi bastante criticada por alguns segmentos do setor privado. Por outro lado, a diminuição do unilateralismo e a não-exclusividade, apesar de a economia estadunidense continuar em posição central, também foram consideradas positivas por vários setores da política externa brasileira, principalmente de cunho social.

No momento da eleição do presidente Lula, em 2002, as expectativas para a relação com os Estados Unidos eram bastante negativas, por parte de ambos os países. Porém, a relação carismática dos presidentes e os encontros diplomáticos promovidos entre eles amenizaram a imagem ruim do presidente Lula da Silva e seu governo. A política exterior nesse período se encaixa na ideia de “autonomia pela diversificação”, justamente por não estar direcionada aos mercados tradicionais e sim baseada na diversificação das relações internacionais sem perder a autonomia. Muitas vezes discordando das tendências centrais e se tornando arriscada para o governo. As relações comerciais com os mercados emergentes cresceram, enquanto o comércio com os mercados tradicionais decresceu, refletindo em parte as mudanças no cenário internacional.

No campo internacional a Ásia crescia em importância, o que sustentava a política do governo. As organizações internacionais como a ALCA e a relação Mercosul-União Européia eram vistas pelo governo como acordos que requeriam concessões desnecessárias, sendo que a relação estreita com esses países poderia ser estabelecida sem esses acordos, na maioria das vezes assimétricos. No plano regional, as relações com a Argentina, o principal ator estratégico na integração regional, não evoluiu de forma promissora. Dentre os motivos para tal estão a perda de interesse no mercado regional e a possibilidade maior de resultados econômicos positivos nas relações com as economias tradicionais. Essa diretriz da política externa brasileira dificultou ainda mais a afirmação do Mercosul. Quando o Brasil demonstra interesse em participar do conselho de segurança da ONU como um representante regional,

sem de fato estar em consonância com as demais nações regionais, a interpretação dos demais países da região, principalmente a Argentina, é de competitividade. Principalmente por se tratar de um esforço para aumentar seu protagonismo internacional, sem conseguir demonstrar um objetivo regional coletivo.

3.2 CHINA

3.2.1 Breve Histórico

A economia chinesa esteve por muitos anos embasada na agricultura, até que, em 1949, chegou ao poder o Partido Comunista Chinês (PCC). O novo governo pretendia promover o desenvolvimento da indústria de base, buscando assim a construção de uma economia industrial auto-suficiente. A estratégia do governo de investir na indústria pesada para criar as bases da economia exigia uma alta quantidade de recursos, os quais a República Popular da China não possuía no momento. Esse impasse tornou inviável a aceleração do crescimento através dos mecanismos de mercado e abriu a possibilidade para o partido instaurar um modelo de economia planificada. Dentro desse modelo foram criados mecanismos facilitadores para a instalação de indústrias pesadas, o que desenvolveu rapidamente o parque industrial chinês e proporcionou certo crescimento econômico. No entanto, esse crescimento não esteve vinculado ao aumento da produtividade e resultou em baixa eficiência econômica.

O cenário pessimista da economia chinesa incentivou o início de um processo de modernização da agricultura, indústria, ciência e tecnologia, iniciado em 1978 pelo Partido Comunista, liderado por Deng Xiaoping. Esse processo significou a continuidade do sistema político e a reforma do sistema econômico visando aumentar o controle do Estado sobre o sistema financeiro. A reforma econômica pode ser dividida em três fases. A primeira fase (1978 - 1984) concentrou-se no aumento de produtividade e eficiência das indústrias chinesas, através de incentivos, e o aumento de sua autonomia. A segunda fase (1984-1991) focou na melhoria dos mecanismos de alocação de recursos. Esse processo ocorreu através da reforma do sistema de gestão de materiais, da gestão do comércio exterior e do sistema bancário. A

terceira fase (1992-presente) centrou-se nas políticas macroeconômicas, provocando mudanças nas políticas de preços, taxas de câmbio e de juros. Os resultados das reformas promovidas pelo governo foram muito positivos para a economia; a taxa de crescimento do Produto Interno Bruto do país esteve bem acima da média mundial durante quase todo o período, houve o crescimento significativo da renda per capita e o aumento do comércio exterior.

3.2.2 Cenário doméstico e o modelo de desenvolvimento econômico chinês a partir de 1990

O sucesso e o crescimento da economia chinesa nos anos 90 são resultados da transição para a economia de mercado de forma gradual e planejada, preenchendo os pré-requisitos para que a transição fosse bem-sucedida, ao mesmo tempo que parte da intervenção estatal era preservada. A reforma empresarial foi parte essencial desse processo; as empresas estatais passaram por mudanças em etapas, aumentando sua autonomia e transparência, ao mesmo tempo que a fiscalização era reforçada. Parte das empresas foram privatizadas e listadas no mercado de capitais. Não seria possível sustentar essas mudanças sem uma reforma do sistema financeiro, o que permitiu a alocação de recursos para os setores produtivos. A política econômica foi conduzida de forma a sustentar o novo sistema. A inflação foi controlada, permitindo a entrada de investidores; a taxa de câmbio foi desvalorizada, estimulando as exportações; e foram criadas as Zonas Econômicas Especiais (ZEEs), regiões com legislação privilegiada e objetivo de receber investimentos externos e absorver as tecnologias desenvolvidas em outros países.

Além dos fatores políticos e econômicos, a China também investiu na infraestrutura do seu país, pré-requisito essencial para a abertura da sua economia. Os portos chineses foram muito bem equipados, a malha ferroviária permaneceu em expansão, os custos de logística foram cada vez mais reduzidos, permitindo o aumento da eficiência dos setores produtivos. O fator social também foi bastante relevante para a economia; A imensa população rural chinesa inundou o mercado de trabalho, mantendo os salários muito abaixo da média mundial, e permitindo que a mão-de-obra barata fosse uma das principais vantagens comparativas do

país. O volume de investimentos estrangeiros foi potencializado pelo aumento da demanda mundial, o que ofereceu condições melhores de barganha para o governo chinês, ao mesmo tempo em que o mercado interno gigantesco possibilitou às empresas desfrutarem das vantagens da economia de escala, aumentando sua competitividade.

A China possui algumas características que permitem uma maior autonomia de sua política econômica, tais como o tamanho do seu mercado, seu crescimento econômico elevado e a sua posição geopolítica. As políticas de incentivo para atrair capital externo e estimular as exportações após as reformas de 1978 tornaram o comércio exterior chinês parte essencial da sua economia. Apesar de parcial e moderada, a liberalização do comércio internacional da China através da redução de tarifas, política cambial e a criação das ZEEs, impulsionou as exportações do país. Em relação ao câmbio, em 1995, após desvalorizações sucessivas do “remimbi” (moeda chinesa), a taxa cambial estava em torno oito remimbis por dólar americano. Essa desvalorização representa uma queda de 70% no valor da moeda desde 1980. Apesar das pressões internacionais para que a sua moeda fosse valorizada, o governo chinês continuou com a sua política cambial até 2005, quando a inflação resultante do aumento das reservas internacionais tornou a política inviável. O governo permitiu que a taxa de câmbio diminuísse de forma gradual. (GUIMARÃES,2012). Mesmo com a vantagem cambial menos evidenciada, as exportações continuaram a subir, sendo que no início chegaram a crescer quase 20% e em 2001, com a entrada da China na Organização Mundial do Comércio (OMC) as exportações cresceram ainda mais, chegando a cerca de três trilhões de dólares em 2011. (JACQUES, 2012 apud GUIMARÃES,2012)

No início as exportações que mais cresceram foram as intensivas em mão-de-obra, dadas as vantagens comparativas do país. Porém, o investimento estrangeiro de firmas asiáticas, que buscavam neutralizar os efeitos da crise financeira, transferiam a produção de eletrônicos e bens de tecnologia da informação para as indústrias chinesas, provocando um aumento expressivo das exportações nessa área. O comércio intrafirma entre as empresas asiáticas e a China - quando as empresas exportam os componentes para a China e lá o produto é fabricado e depois exportado para as primeiras - provocou um crescimento considerável das relações comerciais intrarregionais. Não só o investimento asiático tornou-se mais expressivo, mas também os investimentos de outras multinacionais por todo o mundo.

Os baixos custos e a abundância do fator trabalho fizeram com que muitas empresas terceirizassem o processo produtivo intensivo em mão-de-obra na China. A competição entre

elas tornou-se tão agressiva com o tempo que as empresas passaram a terceirizar até mesmo as etapas mais complexas do desenvolvimento de seus produtos em empresas chinesas, o que fez com que a China ganhasse em conhecimento tecnológico e especialização. Esse movimento fazia parte da estratégia de desenvolvimento chinesa. Não só através da terceirização, mas também por outras formas de investimento caracterizadas pela transferência de conhecimento e técnicas de gestão, como as joint ventures entre empresas estrangeiras e locais. Essa configuração proporcionada pela grandiosidade do mercado interno chinês e a habilidade do governo em usar as vantagens comparativas do país fez com que as pressões internacionais sobre a sua política econômica fossem brandas e maleáveis. Pode-se refletir a respeito considerando a política cambial mantida por muitos anos, e a capacidade de enfrentar duas crises econômicas (crise asiática, 1997 e crise mundial, 2008-2009) durante o seu processo de abertura.

A contribuição chinesa para o comércio mundial, inclusive com os Estados Unidos, permitiu que fosse mantida certa autonomia no processo de desenvolvimento da economia de seu país. Os incentivos ao comércio e a transferência de tecnologia, assim como os atrativos aos investidores internacionais promovidos pelo governo, foram moldados de forma que os interesses nacionais continuassem sendo atingidos, mesmo se algumas concessões tivessem que ser feitas. O alto poder de barganha conquistado pela política econômica chinesa continua atuando em favor da estratégia do governo. O país desenvolveu ainda mais as relações com os seus vizinhos, assinando acordos de livre comércio, e ajudando os países com dificuldades. Algumas discussões teóricas a respeito do período da crise e sua repercussão internacional chegam a mencionar a possibilidade de a ajuda chinesa ter ultrapassado a oferecida pelos Estados Unidos em volume, o que demonstraria a representatividade da potência emergente asiática. A participação em instituições internacionais também integrou a estratégia chinesa para diminuir a dependência global do Ocidente e do FMI, combatendo as questões regionais e buscando a criação de fundos em moedas nacionais para ajudar os países afetados pela crise, sempre de forma discreta, evitando um conflito de interesses com a potência estadunidense. Após a crise mundial de 2008, sua vantagem geopolítica possibilitou uma articulação mais expressiva em busca da ampliação de suas relações comerciais com os demais países do mundo. (GUIMARÃES, 2012)

O Estado chinês concentra suas ações em promover o desenvolvimento industrial, proteger a indústria nacional e incentivar a transferência de tecnologia, além de controlar

parcialmente a entrada de capital estrangeiro. O objetivo dessa iniciativa é fortalecer as empresas chinesas, de modo que elas consigam projetar-se internacionalmente e sejam capazes de enfrentar a competitividade das empresas estrangeiras. Os esforços vão desde a concessão de financiamentos e condições favoráveis ao desenvolvimento tecnológico até o incentivo à criação de joint ventures e a criação de grupos empresariais com capacidade competitiva para enfrentar o mercado internacional. (GUIMARÃES, 2012)

3.2.3 Comércio exterior e política externa (1995-2010)

O comércio regional asiático recente teve início com os investimentos japoneses e dos tigres asiáticos nos países da Associação das Nações do Sudeste Asiático (ASEAN, dentre eles a China), com as quais desenvolveram um dinamismo econômico e proporcionaram o crescimento da região. No entanto, em 1995, o comércio local entrou em crise. O yen (moeda japonesa) sofreu uma desvalorização em relação ao dólar, o que resultou na contração dos fluxos de Investimento Externo Direto japoneses vinculados às exportações asiáticas para outros mercados (em particular os EUA). Os países da região contavam com regimes cambiais vinculados ao dólar, o desequilíbrio na balança comercial levou a uma valorização real das principais moedas asiáticas, com exceção da moeda chinesa (yuan/reminbi), a qual mantinha-se desvalorizada pelo governo desde 1994. Desta forma, a China deslocou a dinâmica do comércio internacional, aumentando significativamente as exportações para os Estados Unidos. Não só os fluxos de IED e comércio norte-americanos foram atraídos para a China, mas também das economias asiáticas. (MEDEIROS, 2006)

A crise financeira dos países asiáticos tomou proporções maiores em 1997. No âmbito regional, uma das interpretações da crise era de que se tratava muito mais do resultado de uma pressão do sistema internacional, do que de inconsistências internas. Formou-se, inclusive, um sentimento anti-ocidental (principalmente anti-EUA), e a ideia de que o Ocidente teria arquitetado a crise para reprimir o desenvolvimento do Leste Asiático. Por outro lado, havia também a interpretação de que as deficiências internas (corrupção, falta de transparência, ausência de democracia etc) eram as principais responsáveis pela crise. Na perspectiva chinesa, a dificuldade para controlar e fiscalizar os grandes capitais financeiros no mercado mundial contribuiu para a conjuntura. Os pacotes de assistência oferecidos pelos organismos

financeiros internacionais ou países desenvolvidos tiveram efeito limitado, não foram capazes de conter os efeitos da crise. (OLIVEIRA, 1999)

As principais causas da crise financeira que atingiu as economias asiáticas estavam relacionadas à imaturidade das políticas econômicas e à falta de fiscalização, agravada pela rapidez com que esses países cresceram. Esse crescimento das economias do sudeste asiático atraiu os investimentos de países europeus e do Japão, que possuíam capital em abundância devido à baixa taxa de seus países e à alta confiança no investimento em países em desenvolvimento. A maioria dos empréstimos era de curto prazo, o que levou a um alto endividamento externo, déficits em conta corrente e moedas sobrevalorizadas. A supervisão financeira era inadequada; havia despreparo, corrupção, regras bancárias obsoletas e falta de fiscalização. Além disso, os líderes asiáticos depositaram uma confiança excessiva no mercado. A negligência política na efetivação de reformas estruturais em algumas economias resultou em super oferta de capitais estrangeiros e falta de supervisão. O desenvolvimento econômico acelerado acabou postergando acordos de resolução de conflitos internos, o que contribuiu para a instabilidade interna. (OLIVEIRA, 1999)

O cenário de crise provocou implosão da confiança na economia regional e medo de que a crise, se não controlada, afetasse a relação político-social interna dos Estados, e que esse desequilíbrio fosse transferido para os demais Estados interdependentes, junto com um fluxo de desempregados. Na perspectiva chinesa, a crise foi resultado de uma série de fatores derivados da irracionalidade do sistema monetário internacional e de fragilidade dos mercados em desenvolvimento: o investimento desordenado, a fraqueza do sistema bancário, o desequilíbrio das estruturas monetárias e produtoras, a limitação da estrutura política, corrupção, instabilidade política e social. Para os analistas chineses, a principal razão para a crise foi econômica, superprodução e não a competitividade das exportações chinesas. Apesar de a China não ter sido diretamente atingida pela crise, estava sujeita aos efeitos desestabilizadores da mesma, assim como seus vizinhos asiáticos, com os quais dividia as mesmas características que resultaram na crise. Além de provocar uma crise econômica interna, as consequências ameaçariam também a estrutura política do país, que poderia vir a ser questionada pela população.

Os principais investimentos externos diretos que sustentam o setor não estatal da economia chinesa eram provenientes da Ásia, assim como os principais setores de exportações são direcionados aos países asiáticos. Nesse contexto, a crise asiática chegou até

a China de forma indireta e abalou a confiança dos líderes chineses, atingindo também o setor estatal. O momento em que a China viu-se atingida pela crise, configurou uma reestruturação do sistema bancário e do setor estatal, focando no crescimento econômico estável baseado na modernização e progresso tecnológico. Apesar de os efeitos da crise atingirem a China de várias maneiras diferentes, esse período continuou extremamente produtivo e em um ambiente ainda mais competitivo. (OLIVEIRA, 1999)

A crise era considerada passageira e contornável, porém quando atingiu Hong Kong em 1997 se tornou mais profunda e a confiança dos investidores foi abalada. A reação chinesa a crise, principalmente ao não desvalorizar a sua moeda (o reinminbi), foi caracterizada como uma “contribuição para a segurança regional” pelo próprio governo chinês. Havia a ambição em torna-se o protagonista regional, ocupando o espaço de um país com capacidade econômica e financeira para tal, apesar de o Japão atualmente ocupar esse espaço. A ação chinesa impediu a crise de atingir níveis ainda mais devastadores, enquanto o Japão manteve-se neutro. Outro ator que poderia ter ocupado esse espaço era os Estados Unidos, mas, apesar de sua influência global, além de ser considerado um dos causadores da crise, durante o seu andamento as suas ações estavam direcionadas ao seu próprio interesse.

“ Mesmo as instituições regionais como a APEC (Fórum de Cooperação Econômica da Ásia-Pacífico) e a ARF (Fórum Regional da ASEAN) mostraram-se incapazes de trabalhar em conjunto na crise. Nesse sentido, a China beneficia-se da fragilidade dos principais atores e ao não se engajar numa desvalorização competitiva transmite a imagem de um poder cooperativo e pacífico.” (OLIVEIRA, 1999)

Essa posição da China como uma potência regional fez com que a potência norte americana tomasse uma ação diplomática para que seus interesses estivessem aliados com o da economia chinesa, reconhecendo a importância deste país na manutenção da estabilidade na região e sua posição estratégica. A divergência nas agendas e nas posições em quase todas as questões de política externa entre esses dois gigantes não possibilitou a continuidade dos esforços para ampliar as relações entre eles. Apesar de a crise ter levantado uma série de dúvidas sobre o modelo chinês e apontado inconsistências do sistema bancário e na distribuição do sistema produtivo, tornou-se um instrumento para a afirmação da China como uma potência regional.

A China presenciou um rápido crescimento de sua economia e junto com ele o crescimento da sua relevância na ordem mundial. O país ganhou o status de potência emergente e, portanto, mais responsabilidade nas questões internacionais. Considerando a liderança dos Estados Unidos e do Ocidente no momento em que a China assume uma influência maior no sistema mundial, sua posição é mais responsável e construtiva do que desafiadora ou competitiva. O sistema em si permitiu que a China se desenvolvesse tão rapidamente, de forma global e pacífica. A própria relação com a potência estadunidense era construtiva e fazia parte da estratégia chinesa de fortalecer seus laços com o resto do mundo, sem prejudicar seus interesses domésticos. (NIU, 2013)

Desde a crise financeira asiática, a postura da China no cenário internacional tornou-se mais responsável e discreta, a favor da aproximação regional. Como qualquer outro país emergente, ainda surgiam muitos desafios, tanto no cenário externo, quanto no interno. A estratégia chinesa teve de ser reconstruída conforme o seu “status” de potência crescia e as obrigações internacionais aumentavam. Apesar de ser uma potência mundial emergente, a China ainda era um país em desenvolvimento, sua economia baseada em exportações sem um mercado consumidor sustentável era muito dependente do sistema internacional e precisava encontrar uma forma de reagir frente aos distúrbios internacionais.

A forma como o sistema internacional está estruturado, voltado para as economias do Ocidente, integrado e pautado em regras internacionais bastante consolidadas, fez com que a China optasse por integrar-se ao sistema em vez de tentar mudá-lo. Um dos principais elementos que contribuem para que um país se torne uma potência emergente é a diplomacia ativa. A integração da China às instituições internacionais e aos grupos de discussão eram fundamentais para a sua inserção no sistema político internacional. Para integrar o grupo de líderes da economia internacional a China precisaria ampliar a plataforma democrática de seu país, permitindo a formulação de agendas para instituições internacionais. A sua participação no G8 e nos BRICS, no entanto, torna sua atuação mais representativa e permite atingir seus objetivos, mesmo que de forma parcial, aumentando sua cooperação com os demais países emergentes. As relações bilaterais como a entre China e Estados Unidos também são importantes na efetivação da sua estratégia internacional. Ao participar de grupos como os BRICS, G20, dentre outros que agrupam outras potências emergentes, a China se desloca do foco como a principal potência em ascensão e, portanto, o peso das responsabilidades internacionais diminui. A estratégia chinesa nesse sentido é de unir e fortificar o grupo de

potências emergentes, para que juntas tenham mais poder de decisão frente as potências atuais. A promoção de mudanças no Fundo Monetário Internacional (FMI) e no Banco Mundial são exemplos de iniciativas para uma reorganização do sistema internacional em termos de instituições internacionais e governança global. As demais potências emergentes seguem diretrizes muito próximas da chinesa quanto ao futuro da ordem internacional, o que permite a união de forças entre elas. O campo econômico também influencia a estratégia chinesa a respeito das potências emergentes, principalmente durante os períodos de crise e recessão. A cooperação entre esses países vem crescendo e a China se tornou o maior parceiro comercial de todas as demais potências emergentes que integram o BRICS. (NIU, 2013)

Dentre os principais parceiros comerciais da China no ano de 2000, Índia e Brasil estão entre os 22 primeiros em volume de milhões de dólares, ocupando a 19 e a 21 posições, respectivamente.

Tabela 2 – Principais parceiros comerciais da China (2000)

PRINCIPAIS PARCEIROS COMERCIAIS DA CHINA (2000)

PAÍSES	CORRENTE DE COMÉRCIO	EXPORTAÇÕES	IMPORTAÇÕES	SALDO
	(US\$ MILHÕES)	(US\$ MILHÕES)	(US\$ MILHÕES)	(US\$ MILHÕES)
Japão	83,16	41,65	41,51	0,14
Estados Unidos	74,46	52,10	22,36	29,74
Hong Kong	53,95	44,52	9,43	35,09
Coréia do Sul	34,50	11,29	23,21	-11,92
Taiwan	30,53	5,04	25,49	-20,45
Alemanha	19,69	9,28	10,41	-1,13
Cingapura	10,82	5,76	5,06	0,70
Reino Unido	9,90	6,31	3,59	2,72
Austrália	8,45	3,43	5,02	-1,60
Malásia	8,04	2,56	5,48	-2,92
Rússia	8,00	2,23	5,77	-3,54
Holanda	7,92	6,69	1,24	5,45
França	7,65	3,71	3,95	-0,24
Indonésia	7,46	3,06	4,40	-1,34
Canadá	6,91	3,16	3,75	-0,59
Itália	6,88	3,80	3,08	0,72
Tailândia	6,62	2,24	4,38	-2,14
Filipinas	3,14	1,46	1,68	-0,21
Índia	2,91	1,56	1,35	0,21
Vietnã	2,47	1,54	0,93	0,61
Brasil	2,30	1,22	1,08	0,13
África do Sul	2,05	1,01	1,04	-0,02

Fonte: China Customs, apud Conselho Empresarial Brasil - China, adaptado.

Em 2010, ambos os países estavam entre os 11 principais parceiros da China, a Índia em 9 lugar e o Brasil em 11.

Tabela 3 - Principais parceiros comerciais da China (2010)

PRINCIPAIS PARCEIROS COMERCIAIS DA CHINA (2010)

PAÍSES	CORRENTE DE COMÉRCIO	EXPORTAÇÕES	IMPORTAÇÕES	SALDO
	(US\$ MILHÕES)	(US\$ MILHÕES)	(US\$ MILHÕES)	(US\$ MILHÕES)
Estados Unidos	385,34	283,30	102,04	181,27
Japão	297,77	121,06	176,71	-55,65
Hong Kong	230,58	218,32	12,26	206,06
Coréia do Sul	207,17	68,77	138,40	-69,63
Taiwan	145,37	29,68	115,69	-86,02
Alemanha	142,39	68,05	74,34	-6,29
Austrália	88,09	27,23	60,87	-33,64
Malásia	74,22	23,81	50,41	-26,60
Índia	61,76	40,92	20,84	20,08
Cingapura	57,06	32,35	24,71	7,64
Brasil	56,38	25,59	30,78	-5,19
Holanda	56,18	49,71	6,48	43,23
Federação Russa	55,45	29,61	25,84	3,78
Tailândia	52,95	19,75	33,20	-13,45
Reino Unido	50,08	38,77	11,30	27,47
Itália	45,15	31,14	14,01	17,13
França	44,80	27,65	17,14	10,51
Indonésia	42,75	21,97	20,78	1,20
Canadá	37,10	22,22	14,89	7,33
Vietnã	30,09	23,11	6,98	16,13
Filipinas	27,75	11,54	16,21	-4,66
África do Sul	25,65	10,80	14,85	-4,04
Fonte: China Customs, apud Conselho Empresarial Brasil - China, adaptado.				

A pretenção da integração regional é criar uma economia mundial equilibrada e consistente, ainda há muito espaço para o crescimento das operações entre esses países. Além de terem um poder econômico expressivo, as potências emergentes que integram o BRICS são líderes regionais em seus continentes. Considerando a aspiração chinesa de tornar-se uma grande potência mundial, a relação pacífica e próspera com esses países é muito mais que interessante, faz parte do seu plano estratégico.

No entanto, o fato de as potências emergentes unirem forças para realinhar o sistema internacional não significa que não haja diferença de interesses entre elas. Apesar de haver o avanço nas questões regionais e globais, a China não consegue resolver algumas questões

cruciais na relação com os demais integrantes do BRICS. Em relação ao Brasil e a Índia, por exemplo, a desvalorização da moeda chinesa é uma questão bastante prejudicial, principalmente em se tratando das relações comerciais com esses países. O grande volume de importações de produtos chineses prejudica a indústria nacional e os empresários e investidores brasileiros e indianos acabam desviando o capital produtivo para fora do país. O esforço da China para tornar a organização mais cooperativa e relevante no sistema internacional visa afirmar a credibilidade do grupo, pois se esse for descreditado pela comunidade internacional, a estratégia chinesa será prejudicada. A fim de posicionarem-se diante das potências tradicionais, as potências emergentes precisam, além de formar alianças e coordenar suas agendas e objetivos, seguir suas próprias doutrinas e regras, de forma organizada e consistente. (NIU, 2013)

4. O MODELO DE INVESTIMENTO DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS NA CHINA E O CASO DA EMBRACO

4.1 MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

O contexto político e econômico da China no início dos anos 1990 contava com um cenário extremamente favorável a entrada de Investimento Externo Direto. A entrada de capital era essencial para o desenvolvimento da economia baseado em exportações e representava o avanço do processo de abertura da economia chinesa. A criação das Zonas Econômicas Especiais (ZEE), cheias de atrativos para o capital estrangeiro e o baixo custo dos fatores de produção chineses formaram a combinação perfeita para atrair o investimento de grandes empresas privadas. O ingresso do país na Organização Mundial do Comércio foi positivo, porém não significou a liberalização total dos setores de produção. O governo chinês regulava a entrada de capital conforme os seus interesses, e no momento o seu principal interesse era a transferência de tecnologia e “know-how” das empresas estrangeiras.

O investimento brasileiro na China figura muito abaixo do registrado pelos Estados Unidos ou pela Europa e é bastante diversificado, dividindo-se em 26 diferentes segmentos. A maioria das empresas adota como principal forma de estabelecimento a instalação de escritórios de representação ou prestação de serviço, enquanto um número baixíssimo de empresas brasileiras instalam inicialmente unidades produtivas. Esse movimento é de certa forma contrário aos demais países, que transferem sua produção para a China em busca de eficiência na alocação de recursos. O receio dos empresários brasileiros em fazer grandes investimentos no mercado chinês é resultado de uma série de obstáculos que na maioria das vezes inviabilizam o investimento. Os altos custos de transação, a distância geográfica e cultural, o ambiente de negócios bastante peculiar, a ação mais incisiva do governo no controle da entrada de investimentos estrangeiros, entre outros, são alguns exemplos.

Figura 1 – Principais multinacionais na China



As dificuldades de adaptação ao ambiente institucional e jurídico da China, muitas vezes potencializadas pela falta de informação a respeito consistem em uma barreira ao investimento seguro, assim como os direitos de propriedade, muitas vezes desprotegidos. Em uma entrevista realizada com as principais empresas brasileiras instaladas na China, a CEBC constatou que há um consentimento entre eles de que em primeiro lugar as empresas devem se preocupar com o estabelecimento da rede de “guanxi”. Essa expressão significa estabelecer uma relação informal com os parceiros chineses, a fim de criar um sentimento de confiança mútua, que depois deve evoluir para um sentimento de obrigação e comprometimento na troca de favores entre as partes. A palavra “guanxi” pode ser traduzida para “relacionamento”, essa expressão representa uma ponte entre as duas partes envolvidas, encurtando a distância cultural e institucional entre elas.

“Um passo importante para o ingresso na China está no estabelecimento de uma rede de “guanxi”, que apoie as empresas brasileiras no acesso a informações sobre os mercados e como navegar pelas diferentes instâncias de aprovação do governo chinês. O termo também se refere ao profissional que exerce esta função – é comum nas empresas brasileiras que um chinês ou brasileiro descendente de chineses seja responsável pelo “guanxi”.” (FRISCHTAK, SOARES, 2012)

Assim como o relacionamento facilita a entrada no mercado chinês e a formação de parceiros no mercado local, a falta dele pode ser desastrosa. Por isso muitas empresas procuram ingressar no país através da associação a uma empresa chinesa que já possui a rede de “guanxi” instituída e já tem o conhecimento do mercado. Porém, o cuidado na escolha da empresa é essencial para o sucesso do investimento, como se trata de uma sociedade, os interesses de ambas as partes precisam estar alinhados, caso contrário a empresa encontrará grandes dificuldades de crescimento. No caso da Embraco, a *joint venture* formada com a estatal Snowflake possibilitou o a efetivação dos objetivos de ambas as partes. Para eliminar a falta de informação como fator dificultador da efetivação do IED, muitas empresas brasileiras procuram instituições e órgãos nacionais como Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos (APEX), consulados e a embaixada, os quais promovem as iniciativas de investimentos no país asiático.

Em geral, as empresas brasileiras costumam fazer negócios com empresas estrangeiras localizadas na China, em vez de negociar com fornecedores locais. Essa preferência ocorre por alguns motivos como a facilidade em acionar os fornecedores em outras jurisdições, e assim conseguir uma certa segurança, e a incerteza do padrão de fornecimento e qualidade do produto chinês. Nesse aspecto, o “guanxi” é muito importante para a construção de uma relação de confiança a longo prazo, e portanto uma expectativa melhor quanto a continuidade da qualidade nas operações. Em muitos segmentos é comum as tecnologias tornarem-se disponíveis no mercado com uma certa rapidez, principalmente pela dificuldade de encontrar mecanismos eficazes de proteção da propriedade intelectual. Por esse motivo, a proteção da empresa através de contratos, restrição na circulação de informações estratégicas, gerentes confiáveis e comprometidos com a empresa, dentre outros, são essenciais ao instalar uma unidade produtiva na China. Quanto ao fator mão-de-obra, apesar de barato e abundante, em sua maioria não é qualificado, o que implica em investimentos no treinamento de funcionários e formação de trabalhadores. Por ser uma mão-de-obra resultante da migração de

trabalhadores do campo (de cidades mais ao interior da China), não existe um comprometimento com a permanência na empresa, o que torna o fator de rotatividade um problema para as empresas que precisam investir na qualificação dos trabalhadores. Esse aspecto leva às empresas brasileiras a exportarem mão-de-obra qualificada, não só pela qualificação, mas por já estarem familiarizados com a forma de trabalho e gerenciamento, para ocupar cargos estratégicos na empresa.

As relações bilaterais Brasil-China evoluíram muito nos últimos anos e ganharam maior atenção do governo em relação a sua relevância. O fluxo mútuo de investimentos tornou-se bastante representativo, elevando a China a um dos principais parceiros comerciais do Brasil, principalmente em relação a exportação de recursos naturais. Ainda assim, a relação comercial entre esses dois países enfrenta alguns obstáculos, o comércio regional da Ásia é um deles, a competitividade das empresas asiáticas dificulta o crescimento do volume de investimentos brasileiros. O governo brasileiro concorda que há uma necessidade de criar incentivos aos investimentos privados, mas reconhece as dificuldades de inserção das empresas no mercado chinês, o que na maioria das vezes inviabiliza o investimento. A distância física, cultural e institucional entre os dois países fez com que as empresas brasileiras resguardassem ao máximo seus recursos antes de seguir o fluxo internacional e investir na China. Quando tornou-se inevitável fugir da imensidão e relevância do mercado chinês, o mercado interno encontrava-se extremamente competitivo, o que fazia necessário uma quantidade muito maior de fatores condicionantes ao investimento.

4.2 O CASO EMBRACO

4.2.1 Breve Histórico e Perfil (1971-2010)

A Embraco (Empresa Brasileira de Compressores S.A.) foi fundada em 1971, pela união de três empresas do mercado de refrigeradores: Consul, Springer e Prosdócimo. A ambição inicial das três empresas era de substituir as importações de compressores,

responsáveis por abastecer o mercado brasileiro na época. A sede está localizada na cidade de Joinville, Santa Catarina, pólo industrial regional. O principal item produzido pela Embraco é o compressor, um equipamento industrial empregado na fabricação de sistemas de refrigeração, sem ele o sistema não funciona. A função dessa peça é bombear o fluido refrigerante, garantindo que ele circule por todo o sistema. Os compressores em questão podem ser usados tanto na refrigeração doméstica, quanto na refrigeração comercial, de maior escala.

Em 1974 a empresa produziu o primeiro compressor, com tecnologia dinamarquesa, e em 1976 associou-se ao grupo Brasmotor (detentora da marca Brastemp), ganhando espaço e competitividade para dar início às suas exportações em 1977. Inicialmente os mercados adquirentes eram o Peru, os Estados Unidos e o Canadá, já em 1978. Em 1980 a empresa iniciou um projeto de pesquisa e desenvolvimento junto a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com o objetivo de desenvolver tecnologia própria para a produção de compressores. Sete anos depois, em 1987, a empresa produziu o primeiro compressor com 100% de tecnologia própria e deu início ao seu processo de globalização nos anos seguintes, durante toda a década de 1990. Logo nos primeiros cinco anos, a empresa já possuía um escritório de operações nos Estados Unidos e uma unidade fabril na Itália, através da incorporação da fábrica italiana Aspera. Em 1995 a Embraco investiu na instituição da Embraco Snowflake Compressor Company Ltda., a primeira *joint venture* industrial brasileira estabelecida na República Popular da China. Alguns anos depois, em 1999, a produção foi ampliada pela aquisição de mais uma fábrica, agora na Eslováquia.

Figura 2 – Joint venture da Embraco com a Snowflake, na China.



Fonte: Embraco pelo mundo, website, acesso em 2014

A Embraco participou do Protocolo de Montreal, da ONU, que busca eliminar o uso do gás CFC (nocivo à camada de ozônio), alguns anos depois conseguiu a certificação ISO 9001, agregando mais valor ao produto, e iniciou a produção de compressores para gases alternativos ao CFC. Mais tarde a empresa tornou-se signatária do Global Compact, da ONU. Os valores defendidos pela marca são: Entrega de performance inteligente – consiste em oferecer soluções inovadoras, ágeis e sustentáveis, garantindo assim eficiência e otimização do seu produto; Cultivar o melhor das pessoas - nesse ponto a Embraco busca desenvolver seus funcionários como um time em busca da “vitória”, que seria o melhor desempenho de mercado; Direcionar o cenário global - ou seja, assumir a posição de líder e as responsabilidades que ela traz nos diferentes continentes em que atua; Ir além do futuro – refere-se ao investimento em pesquisa e desenvolvimento, e a atuação sempre focada em inovação e tecnologia. A atuação da empresa, tanto no cenário nacional quanto internacional, demonstra a sua preocupação com a construção de uma imagem relacionada a sustentabilidade e a inovação tecnológica.

Em 2006 a Embraco, até então de capital aberto, passou por um processo de reorganização e união à empresa fabricante de eletrodomésticos Multibrás, formando o grupo Whirlpool S.A, controlado pela norte-americana Whirlpool Corporation. Apesar da união, as duas empresas continuaram trabalhando em unidades independentes. No mesmo ano foi iniciada a produção em uma nova fábrica na China e no ano seguinte a Embraco Snowflake

foi certificada pelo ISSO 14001. Em 2008 a Electronic Controls (Eecon), setor de atividade da empresa especializado na produção de componentes eletrônicos utilizados nos compressores, abriu uma nova fábrica na China.

Figura 3 - Electronic Controls (Eecon) em Qingdao, China



Fonte: Embraco pelo mundo, website, acesso em 2014

A empresa tornou-se líder mundial no mercado de compressores herméticos (para refrigeração), atingindo uma capacidade produtiva de 32 milhões de unidades em 2010. As principais características da empresa são o constante investimento em pesquisa e desenvolvimento e a preocupação com o meio ambiente, o que a transformou em referência mundial em modelos de baixo consumo de energia. Os produtos em que a Embraco é especializada são: compressores para equipamentos de refrigeração (geladeiras, adegas e câmaras frigoríficas), sistemas de refrigeração e controles eletrônicos de temperatura (para sistemas de refrigeração). Em 2010 a empresa era capaz de atender 80 mercados em todos os continentes, contava com quatro fábricas de compressores, três fábricas de componentes para compressores (peças e controles eletrônicos) e uma fundição. Em 2011 a empresa inaugurou mais uma fábrica de compressores na América, desta vez no México.

Um dos focos da empresa consiste na melhora da eficiência de sua capacidade produtiva, o que implica na adoção de uma série de medidas visando otimizar a governança corporativa. O comitê executivo da empresa era formado por um presidente e quatro vice-presidentes, divididos por áreas chave, responsáveis pela supervisão e gerenciamento dos resultados. O comitê também tinha a função de recalculer os riscos e oportunidades em todos os momentos, a fim de garantir que o aproveitamento da produção fosse maximizado. O planejamento estratégico tecnológico a longo e médio prazo foi extremamente importante na antecipação de tendências e demandas futuras. Como resultado da bem-sucedida forma de gestão adotada pela Embraco, a empresa foi vencedora de vários prêmios corporativos, relacionados com a qualidade e inovação do produto e a responsabilidade social.

4.2.2 Inserção e Consolidação no Mercado Chinês

A decisão de investir em unidades produtivas na China não foi tomada anos antes de acontecer, nem contou com um longo plano estratégico, na verdade pode-se dizer que foi uma oportunidade muito bem aproveitada, como resultado de um projeto de globalização. No caso específico da Embraco, o início das exportações para China ocorreu nos primeiros anos de abertura comercial do país. A empresa inaugurou sua atuação no mercado por volta de 1980 através de exportações utilizando traders localizadas em Hong Kong, as quais aproximavam e facilitavam a sua relação com o mercado consumidor da China. Os produtos foram ganhando espaço no mercado interno e a marca se tornou conhecida na Ásia, pré-requisitos que condicionaram o investimento direto. Em 1995, a Embraco associou-se a uma empresa local de compressores, pertencente ao governo de Pequim, a qual carecia de atualização tecnológica. Para a empresa chinesa, a Embraco representava uma oportunidade de transferência de tecnologia de produto e manufatura. De acordo com os dados apurados pelo Conselho Empresarial Brasil-China (CEBC), "...mais de 90% dos investimentos brasileiros na China consistem em *joint ventures* com parceiros chineses..." e o caso da Embraco não foi diferente.

Segundo Dunning (1993), em sua reflexão sobre o paradigma eclético, as motivações para o investimento em um mercado estrangeiro podem ser: busca por eficiência ou

capacidade de competição (efficiency seeking); por recursos naturais (resource-seeking); por mercados consumidores (market-seeking); e por ativos estratégicos (strategic asset-seeking). No caso da empresa brasileira, quase todas as motivações se encaixam como incentivo ao IED, exceto pela busca de recursos naturais. Dentre elas destaca-se a busca por eficiência produtiva, principalmente devido a boa infraestrutura e ao baixo custo na China. A unidade de produção no continente asiático funcionaria como uma futura base de exportações para a região.

A empresa cresceu rapidamente e adquiriu condições para expandir a sua produção para fora do Brasil. Já nos primeiros anos da década de 1990 a Embraco inaugurou sua primeira unidade de produção fora do Brasil, na Itália, com a incorporação da fábrica italiana “Aspera”. O novo investimento proporcionou a aproximação do mercado europeu. A empresa continuou crescendo e reunindo condições de expandir ainda mais a sua capacidade produtiva, nesse momento a empresa já contava com boa parte das vendas destinadas ao exterior. Em 1993 iniciaram-se as negociações para a instalação de uma unidade fabril na Ásia. O encurtamento da distância entre a Embraco e o mercado consumidor asiático era muito interessante para a empresa, principalmente em se tratando de uma associação com uma empresa local. A oportunidade de unir suas operações a uma empresa de compressores chinesa era quase irrecusável, considerando o potencial do mercado consumidor chinês. O conhecimento de mercado, a experiência chinesa, o relacionamento com os fornecedores e com os consumidores, as instalações, a institucionalidade e jurisdição da empresa, que pertencia a prefeitura de Pequim, dentre outras vantagens, motivaram ainda mais a efetivação do investimento. O momento em que a Embraco se encontrava também facilitou a decisão, seu potencial e diferencial cresciam constantemente e a empresa faturava o suficiente para investir em um novo mercado.

Além das vantagens na forma de inserção no mercado, a Embraco também contava com uma certa experiência com o consumidor chinês, devido ao volume de exportações praticadas desde 1986. A marca já era conhecida em toda a Ásia, assim como a qualidade e inovação vendidas pela empresa. O fator tecnológico foi, segundo Lainor Driessen -- vice-presidente de operações, gestão e sustentabilidade da empresa -- um dos motivos pelos quais a Snowflake (estatal chinesa) decidiu associar-se à Embraco. A China controlava a entrada de capital externo no país, facilitando a integração do que se mostrava interessante e dificultando, ou até reprovando, o que não se encaixava no plano de desenvolvimento chinês.

No momento o país buscava incentivar o desenvolvimento tecnológico do setor, portanto, a criação de uma *joint venture* com uma empresa brasileira, especializada em alta tecnologia na fabricação de compressores, e com uma certa experiência; eram muito bem-vindos. A empresa em Pequim já existia a cerca de dez anos, mas havia perdido muito em competitividade por falta de desenvolvimento em tecnologia e inovação. A associação com a empresa brasileira era uma oportunidade de atualizar-se tecnologicamente no fator produto e posteriormente em gerenciamento e administração.

Ao ingressar no mercado chinês de compressores, a Embraco contava com uma série de vantagens tecnológicas e desconhecidas pelos concorrentes locais. O produto brasileiro ganhou reconhecimento e cresceu em valor agregado. Desde o início o foco da multinacional brasileira foi a liderança tecnológica no mercado, principalmente em relação a produtos com baixo consumo de energia (da mais alta qualidade) e a transferência de confiabilidade ao consumidor. Essa união de atributos figuravam como vantagens comparativas ausentes no mercado, até então. A partir de 1990, todos os compressores produzidos pela Embraco deveriam passar por um processo de substituição dos gases CFCs (Cloro Fluor Carbono), considerados prejudiciais à camada de ozônio. A empresa havia assinado, em 1986, o Protocolo de Montreal, que regulava essa mudança em todo o mercado. A sua posição promissora no mercado mundial de compressores possibilitou a adaptação da produção aos padrões estabelecidos pelo acordo. A Embraco foi a primeira empresa em nível mundial a produzir os compressores “limpos” (isentos da utilização dos gases CFCs) em larga escala. Esse passo colocou-a em posição de liderança e vantagem em relação aos seus concorrentes chineses.

A partir do momento em que a empresa era considerada pelo governo chinês “de alta tecnologia”, em posição de liderança no mercado interno de compressores, a transferência de tecnologia para as empresas chinesas tornou-se inevitável. A posição da empresa transformou-na em alvo de constantes ataques e tentativas de tomar o seu espaço no mercado, o que deixou a empresa sempre alerta e focada em seu plano estratégico. Um dos principais desafios encontrados na instalação das operações na China foi em relação à gerência dos recursos humanos. Foi preciso um estudo aprofundado da cultura e da forma de se relacionar chinesas, principalmente no mundo dos negócios. A forma como os chineses se relacionam difere bastante da maneira ocidental, cada região possui particularidades e é preciso uma dedicação e tempo maiores na construção da relação de confiança. No caso da Embraco,

muitas das atividades a serem desenvolvidas pelos trabalhadores eram técnicas e envolviam um conhecimento elevado do produto e da tecnologia utilizada. Foi preciso transferir o conhecimento para os trabalhadores chineses, envolver trabalhadores de ambas as culturas nas mesmas atividades e desenvolver um treinamento que qualificasse os trabalhadores para o desenvolvimento de atividades de extrema complexidade. Esse processo levou tempo e exigiu um grande esforço por parte da empresa brasileira, segundo o vice-presidente de operações:

“Nos primeiros anos, um dos principais desafios foi aprender a fazer negócios na China. Cada região tem suas particularidades e o modo de se relacionar difere muito do Ocidente. O tempo dedicado às negociações e ao estabelecimento de confiança entre as partes é mais longo e apresenta características próprias. Hoje, posso dizer com tranquilidade que superar esses desafios foi determinante para o sucesso da nossa parceria, bem como para fortalecer nossa capacidade de atuar globalmente.” (DRIESSEN, 2012 apud FRISCHTAK, SOARES, 2012)

Atualmente esse desafio foi superado e a gerência da Embraco conta com profissionais chineses altamente qualificados, detentores de cargos de alta confiança.

Em se tratando de competitividade no mercado chinês, nota-se que já existem empresas nesse ramo projetando sua produção para outros mercados, mas nenhuma delas no mesmo nível da Embraco, principalmente em relação a cadeia de fornecimento. Apesar dos preços baixos dos produtos chineses, a estratégia da Embraco continuou focada em investimentos na área de tecnologia e inovação, bastante direcionada para a questão de sustentabilidade. Nesse momento a empresa optou por manter a alta qualidade de seus produtos, contando com a fidelidade do consumidor, apostando no seu produto e atendimento.

4.2.3 Percepção da empresa: Desafios e aprendizados

A Embraco foi uma das primeiras empresas brasileiras a se aventurar no mercado chinês. Em 1995 o cenário político-econômico da China era muito diferente do que presenciamos cerca de quinze anos depois. A conjuntura política contava com um regime e uma estrutura de governo pouco flexível, que dificultavam a inserção no mercado. Para Ernesto Heinzmann, presidente do Conselho Empresarial Brasil-China (CEBC) e da Whirlpool S.A. - Unidade Embraco entre 1993 e 2009, o primeiro passo é conhecer a China.

Esse processo envolve conversar com quem tem experiência no mercado, viajar pelo país, conversar com potenciais parceiros e accessorar-se de instrumentos para negociação com empresários chineses. É preciso estar preparado para negociação, o empresário chinês é um ótimo negociador e apreciador de um bom relacionamento.

Conforme a parceria vai se efetivando, é essencial estar protegido por meios legais, principalmente em se tratando de pequenas e médias empresas. A formulação de contratos, devidamente interpretados e validados em termos jurídicos é indispensável. O sistema legal na China está em evolução, os contratos são cada vez mais valorizados e os empresários chineses preferem sempre a negociação ao rompimento da relação. O Sr. Heinzelmann recomenda buscar a assessoria jurídica para estabelecer as regulamentações do acordo de forma clara, sempre com uma cláusula de saída. A Embraco nunca precisou acionar nenhum de seus contratos na China (até 2007), a sua relação com os fornecedores e parceiros foi sempre saudável e qualquer inconsistência que possa ter ocorrido foi resolvida através da negociação. O CEBC possui sócios nesse ramo, assim como empresas de auditoria que podem auxiliar no processo de autenticação das referências contratuais. Apesar de auxiliar o empresário brasileiro a investir na China, o CEBC entra apenas com o fornecimento de informação, não atua como uma Câmara Comercial.

Quando foi questionado sobre a capacidade das empresas de médio e pequeno porte se lançarem ao mercado externo, o ex-presidente da Embraco respondeu:

“..Essa questão de ser pequeno, ou ser grande, ou médio e das dificuldades, eu acho que a diferença maior não está no tamanho da organização, a diferença maior está em desafiar o sistema e de fato ser mais audacioso, as empresas mais audaciosas são aquelas que foram pequenas uma vez e hoje são grandes (...), eu não colocaria isso como um grande impedimento, porque se uma empresa média, ou mesmo pequena, tem um bom produto, tem uma boa visão comercial e um planejamento bem feito para o futuro e para o que ela deseja para sua organização no futuro, eu acho que isso que no fim das contas conta (sic), e aí também facilita achar um bom parceiro na China.” (HEINZELMANN, Ernesto, 2007)

As negociações entre a Embraco e os possíveis parceiros chineses iniciaram em 1993. Na época o governo era mais centralizador, as noções de produtividade eram muito precárias na China e o sistema legal era incompleto e falho. A associação com uma empresa local era praticamente condição para inserção de empresas estrangeiras no mercado, na maioria das vezes através de *joint ventures*. No início a relação com os consumidores era complicada,

visto que, por se unir a uma empresa estatal, havia o sentimento de que o pagamento das mercadorias poderia ser flexibilizado, ou até mesmo inadimplente, já que o lucro seria do Estado. Essa percepção dos consumidores chineses mostra bem a imaturidade dos instrumentos de fiscalização do mercado interno. Segundo o presidente da empresa na época, o convívio com o sócio chinês foi um grande aprendizado, e a flexibilidade na administração dessa relação foi imprescindível. Outras *joint ventures*, de diversas nacionalidades apresentavam grandes dificuldades de gestão interna, na maioria das vezes por divergência de interesses das partes. A facilidade da empresa brasileira em driblar essas incoerências entre eles pode ser atribuída a cultura do empresário brasileiro de flexibilidade e tolerância nas relações comerciais.

O principal foco das empresas instaladas na China é a produção de compressores para sistemas de refrigeração domésticos. Em 2007 a produção da Embraco representava, em média, 10% do mercado de compressores na China e já planejava criar uma nova linha de produção, a fim de duplicar a capacidade produtiva. A empresa contava em 2007 com um *market share* global de 22%, na América Latina estava acima de 60%, nos Estados Unidos cerca de 50%, na Europa em torno de 20% e na Ásia 10%. A estratégia de investimento na nesse último continente visa a construção de uma base de manufatura na China para atender todo o mercado asiático. Em 2007 o mercado interno da China absorvia quase toda a produção, conseqüentemente o desempenho das exportações para outros países do continente foi pouco expressivo, apenas cerca de 10% do volume produtivo. Grande parte desse consumo é resultado do aumento do poder aquisitivo da população, o que identifica a China como um ótimo campo de investimento. Não só pela imensidão e potencial de seu mercado interno, mas também pela excelente base de infraestrutura que oferece para a instalação de unidades de produção. O nível de saturação no mercado de refrigeradores domésticos em 2007 estava em torno de 50%. Por representar um produto de consumo dispensável, o interior do país, onde a concentração de renda é muito baixa, ainda não atingiu esse mercado de forma expressiva. Nesse ponto o governo chinês tem atuado fortemente no sentido de proporcionar a ascensão da população do campo para a classe consumidora, expandindo ainda mais seu mercado interno, através de medidas como a desoneração da atividade agrícola.

As recomendações do ex-presidente da Embraco, Ernesto Heinzelmann, baseadas em sua experiência na China, para as pequenas e médias empresas é de iniciar as pesquisas e conversas com empresas mais experientes aqui no Brasil e depois, então, visitar a China.

Segundo ele, é interessante visitar outras cidades menores, não só os grandes centros, observando como as pequenas empresas atuam, quais as soluções aplicadas, a forma como elas estão estruturadas, e o dinamismo do empresário chinês. As feiras internacionais também são muito positivas. O sistema legal na China está em evolução, os contratos são cada vez mais valorizados, os empresários chineses preferem sempre a negociação ao rompimento da relação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de internacionalização da Embraco seguiu uma trajetória progressiva que teve seu início nas exportações. A empresa instalou-se em outros dois países antes de buscar a internacionalização para a China. Sua experiência adquirida nesses processos e o conhecimento do mercado consumidor, através das exportações, motivaram a sua decisão de internacionalizar a produção para um novo continente. A Embraco possuía algumas vantagens comparativas em relação às empresas locais, como a tecnologia e a marca conhecida pela inovação e alto padrão de qualidade. Além disso, o mercado de compressores chinês tinha um grande potencial a ser explorado e custos de produção reduzidos. Essas e outras características são citadas no Pradigma Eclético, abordado no segundo capítulo, como condições para o investimento internacional. O Paradigma também aponta algumas motivações como: busca por novos mercados e busca por aumento da eficiência produtiva. Essas duas motivações em especial estão bastante presentes na trajetória da Embraco. Ao decidir investir no mercado asiático a empresa precisou adquirir conhecimento e comprometer-se com o mercado consumidor. Além de estudar a cultura e o modelo chinês de negociação, a Embraco inseriu-se no mercado através de uma *jointventure*. Essa forma de entrada possibilitou o ganho de experiência e a construção de um bom relacionamento com os empresários chineses, desde fornecedores até parceiros comerciais. A aproximação do mercado consumidor, e a adaptação dos produtos para os padrões de consumo, assim como adaptação das técnicas gerenciais da empresa proporcionaram o conhecimento experimental que o Modelo de Uppsala, também abordado no segundo capítulo, considera essencial para o sucesso da internacionalização.

No momento em que a Embraco iniciou as negociações com a empresa estatal chinesa, o cenário nacional era inflacionário, o país apresentava um crescimento econômico abaixo do esperado e os investimentos no mercado brasileiro eram mínimos. Os mercados emergentes estavam aproximando seus interesses e iniciando uma série de discussões e negociações em busca de uma cooperação e visibilidade maiores no cenário internacional. A China, por outro lado, apresentava um crescimento econômico significativo, contava com uma série de políticas de incentivo ao investimento externo e apresentava um mercado com grande potencial. A relação entre os dois países tornou-se mais estreita ao longo dos anos, apesar de a política cambial da China prejudicar, em partes, o mercado nacional brasileiro, os dois países

fortaleciam seus laços econômicos e mantinham uma relação de cooperação. A estratégia de desenvolvimento chinesa estava focada no fortalecimento da indústria nacional e principalmente na aquisição de tecnologia e conhecimento. A Embraco era referência no mercado de compressores brasileiro e associando-se com uma empresa chinesa traria a tecnologia e a inovação que o mercado buscava.

Desde o início a empresa disponibilizou boa parte de seus lucros líquidos para o investimento em pesquisa e desenvolvimento, o que permitiu o desenvolvimento de tecnologia própria e aprimoramento dos processos de produção ao longo do tempo. O foco da empresa sempre esteve em atingir a liderança no mercado de compressores, não só no Brasil, mas também em nível global. Hoje a divisão Embraco da empresa Whirlpool S.A. lidera o mercado com uma produção anual de cerca de 30 milhões de unidades em 6 países diferentes.

A princípio a empresa buscou novos negócios através das exportações, mas rapidamente o mercado consumidor tornou-se pequeno para o grande potencial da empresa. O seu plano estratégico sempre esteve focado em otimizar a produção e aumentar a eficiência, por isso, quando as exportações não eram mais suficientes, a Embraco lançou-se definitivamente no mercado internacional. Através da internacionalização da produção, a empresa aumentou a eficiência da sua cadeia produtiva, se aproximando dos mercados consumidores, ao mesmo tempo que mantinha a qualidade do seu produto e melhorava a qualidade do seu serviço. Apenas alguns anos após adquirir a sua primeira unidade produtiva fora do país, a empresa decidiu investir na China. O mercado chinês ainda era bastante incerto e misterioso para os empresários brasileiros. Havia pouca informação disponível no mercado e lançar-se do mercado asiático era um movimento audacioso.

As negociações a respeito da instalação da unidade chinesa duraram cerca de 3 anos. Foi preciso toda a construção de um relacionamento de confiança com os parceiros chineses para que fosse dado o primeiro passo. A Embraco descobriu que as empresas chinesas são ótimas negociadoras e que para inserir-se no mercado era preciso entender a sua dinâmica e como deveria ser estabelecido o relacionamento comercial. Em primeiro lugar, a empresa precisava conhecer a China. Não se tratava apenas da estrutura empresarial e da balança comercial, a Embraco precisou conhecer a cultura chinesa e estabelecer uma rede de “guanxi”. Essa expressão quer dizer o relacionamento de confiança e comprometimento que os chineses consideram essencial no mundo dos negócios. Depois de estabelecer essa relação

a longo prazo é criada uma espécie de comprometimento na troca de favores entre os envolvidos.

Considerando o sistema legal precário da China, o estabelecimento dessa rede de relacionamento era essencial para o desenvolvimento de uma parceria segura. A Embraco associou-se à estatal chinesa Snowflake. Segundo o vice-presidente de operações da empresa, o relacionamento com o parceiro chinês foi um grande desafio e aprendizado. Muitas outras *joint ventures* formadas por empresas de outras nacionalidades tiveram dificuldades para alinhar os interesses das partes da sociedade. No entanto, para a Embraco, apesar de um desafio, o relacionamento foi desenvolvido de maneira amigável e sem rompimentos. Outro grande desafio enfrentado pela empresa brasileira foi a mão-de-obra desqualificada. Para uma empresa de alta tecnologia, como a Embraco, era muito importante ter um time treinado para exercer as atividades com precisão. Isso implicava em uma série de gastos com treinamento e qualificação de trabalhadores. Além disso, os empregados chineses precisavam trabalhar em equipe com os brasileiros, e portanto, se adaptar as formas de gerenciamento aplicadas pela empresa.

A grande vantagem competitiva da Embraco vem do alto valor agregado do seu produto e a constante atualização tecnológica. Foi esse aspecto que atraiu a atenção do mercado chinês. O crescimento da sua parceria foi muito positivo, tanto que posteriormente foi instalada mais uma unidade produtiva na China. O plano inicial era montar na China uma base manufatureira para preencher o mercado asiático com as exportações. Porém, o potencial do mercado chinês se mostrou tão grande que absorvia quase toda a produção, restando muito pouco para a exportação. Esse desempenho motivou a instalação de novas unidades no país.

Como o produto da Embraco é baseado em tecnologia e inovação, a própria forma de entrada da empresa no mercado chinês trouxe o risco do *spread* de informação. As empresas chinesas do ramo já são bastante competitivas, e até projetam a sua produção para fora do país. No entanto, nenhuma delas atingiu o nível de desenvolvimento da Embraco. Por mais que essas empresas estejam distantes, o mercado está cada vez mais competitivo, cabe a empresa decidir se ainda tem espaço para expandir-se, ou se está na hora de frear um pouco o seu desenvolvimento e focar em fortalecer a participação nos mercados já consolidados.

6. REFERÊNCIAS

BAUMANN, Renato et al. **TEORIAS DO INVESTIMENTO INTERNACIONAL. IN: ECONOMIA INTERNACIONAL: TEORIA E EXPERIÊNCIA BRASILEIRA. 6ª** reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BICKERT, Courtney; BONNEAU, Isabelle; GANDHI, Prashant. **POLITICS AND ECONOMICS AND DEVELOPMENT: CHINA. -: -, 2000.**

CASTRO, Lavínia. Privatização, abertura e dexindexação: a primeira metade dos anos 90 (1990-1994). In: GIAMBIAGI, Fabio et al. **ECONOMIA BRASILEIRA CONTEMPORÂNEA.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2005b.

CURADO, Marcelo. **UMA AVALIAÇÃO DA ECONOMIA BRASILEIRA NO GOVERNO LULA.** São Paulo: Economia & Tecnologia, 2007.

DUNNING, John H.. **EXPLAINING INTERNATIONAL PRODUCTION: TRADE, LOCATION OF ECONOMIC ACTIVITY AND THE MULTINATIONAL ENTERPRISE: A SEARCH FOR AN ECLECTIC APPROACH.** London: Unwin Hyman, 1988. 378 p.

DUNNING, John H.. **ECONOMICS OF BUSINESS: THE ECLECTIC (OLD) PARADIGM OF INTERNATIONAL PRODUCTION: PAST, PRESENT AND FUTURE.** 2. ed. London: International Journal Of The Economics Of Business, 2001. 190 p.

DUNNING, John H.; LUNDAN, Sarianna M.. **INSTITUTIONS AND THE OLI PARADIGM OF THE MULTINATIONAL ENTERPRISE.** 25. ed. London: Asia Pacific J Manage, 2008.

EMPREENDEDORISMO, Espm -. **ENTREVISTA COM ERNESTO HEINZELMANN**. 2007. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=SF4rj73OZSQ>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

EMBRACO. **PERFIL E HISTÓRIA**. Disponível em: <<http://www.embraco.com/default.aspx?tabid=77>>. Acesso em: 10 out. 2014.

EMBRACO. **RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE**. 2010. Disponível em: <http://www.embraco.com/DesktopModules/DownloadsAdmin/Arquivos/00105_sustentabilidade_relatorio2010.pdf>. Acesso em: 10 out. 2014.

FRANCO, Chiara; RENTOCCHINI, Francesco; MARZETTI, Giuseppe Vittucci. **WHY DO FIRMS INVEST ABROAD? AN ANALYSIS OF THE MOTIVES UNDERLYING FOREIGN DIRECT INVESTMENTS**. 2008. 40 f. Monografia (Especialização) - Curso de Economia, Dipartimento di Economia, Università Degli Studi di Trento, Trento, 2008.

FRISCHTAK, Claudio; SOARES, André. **EMPRESAS BRASILEIRAS NA CHINA: PRESENÇA E EXPERIÊNCIAS**. -: Conselho Empresarial Brasil-china, 2012.

GIAMBIAGI, F. Estabilização, Reformas e Desequilíbrios Macroeconômicos: os anos FHC. In: GIANBIAGI, F. et al. **ECONOMIA BRASILEIRA CONTEMPORÂNEA (1945-2004)** Rio de Janeiro. Editora Campus Elsevier Editora., 2005

GUIMARÃES, Alexandre Queiroz. **A ECONOMIA POLÍTICA DO MODELO ECONÔMICO CHINÊS: O ESTADO, O MERCADO E OS PRINCIPAIS DESAFIOS**. 2012. 120 f. Tese (Doutorado) - Curso de Economia, Rev. Sociol. Polít., Curitiba, 2012.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-erik. **THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF THE FIRM-A MODEL OF KNOWLEDGE DEVELOPMENT AND INCREASING FOREIGN MARKET COMMITMENTS**. London: Journal Of International Business Studies, 1988.

KOVACS, Erica Piros; MORAES, Walter Fernando Araújo de; OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de. **REDEFININDO CONCEITOS: UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE OS CONCEITOS-CHAVE DAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO: ENSAIO – GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.** 14. ed. São Paulo: Revista de Gestão Usp, 2007. 13 p.

LIMA, Gustavo Barbieri; CARVALHO, Dirceu Tornavoi de. **JOINT-VENTURE COMO ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: UM ENSAIO TEÓRICO.** 2010. 14 f. TCC (Graduação) - Curso de Comércio Exterior, Fearn – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

MEDEIROS, Carlos Aguiar de. **A CHINA COMO UM DUPLO PÓLO NA ECONOMIA MUNDIAL E A RECENTRALIZAÇÃO DA ECONOMIA ASIÁTICA.** 2006. 20 f. Monografia (Especialização) - Curso de Economia, Revista de Economia Política, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

MORGAN, Robert E.; KATSIKEAS, Constantine S.. **THEORIES OF INTERNATIONAL TRADE, FOREIGN DIRECT INVESTMENT AND FIRM INTERNATIONALIZATION: A CRITIQUE.** Wales: Cardiff Business School, University Of Wales, 1997. 11 p.

OLIVEIRA, Henrique Altemami de. **A CRISE ASIÁTICA E A CHINA.** 1999. 22 f. Monografia (Especialização) - Curso de Estudos Avançados, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

NIU, Haibin. **A GRANDE ESTRATÉGIA CHINESA E OS BRICS.** Rio de Janeiro: Contexto Internacional (puc), 2013. 229 p.

VERNON, Raymond. **INVESTIMENTO EXTERNO E COMÉRCIO INTERNACIONAL NO CICLO DO PRODUTO.** In: SAVASINI, José A. A.; MALAN, Pedro S.; BAER, Werner (Orgs.). Economia internacional. São Paulo: Saraiva, 1979, p. 89-107. (Série ANPEC de leituras de economia).

VIGEVANI, Tullo; CEPALUNI***, Gabriel. **A POLÍTICA EXTERNA DE LULA DA SILVA: A ESTRATÉGIA DA AUTONOMIA PELA DIVERSIFICAÇÃO**. 2. ed. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2007. 29 v.

VIGEVANI, Tullo; OLIVEIRA, Marcelo F. de; CINTRA, Rodrigo. **POLÍTICA EXTERNA NO PERÍODO FHC: A BUSCA DE AUTONOMIA PELA INTEGRAÇÃO**. 2003. 31 f. Monografia (Especialização) - Curso de Economia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.