



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE – FEAAC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PEDRO HENRIQUE MIRANDA ROCHA

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA ECONOMIA CHINESA E SUA
INFLUÊNCIA NO MERCADO BRASILEIRO

FORTALEZA

2013

PEDRO HENRIQUE MIRANDA ROCHA

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA ECONOMIA CHINESA E SUA
INFLUÊNCIA NO MERCADO BRASILEIRO**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes

FORTALEZA

2013

PEDRO HENRIQUE MIRANDA ROCHA

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA ECONOMIA CHINESA E SUA
INFLUÊNCIA NO MERCADO BRASILEIRO**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes (Orientador)
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. Ms. Carlos Manta Pinto de Araújo
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. Dr. José Carlos Lázaro da Silva Filho
Universidade Federal do Ceará – UFC

*Dedico esta monografia a minha mãe (Elda)
pela dedicação e apoio incondicional que
ofereceu à minha formação.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pois ele é à base de tudo, que torna possível o impossível e que sempre iluminou os meus passos;

A Nossa Senhora de Fátima por sua interseção e presença em cada dia de minha vida, o que vem propiciando grandes maravilhas;

À minha família, principalmente minha mãe Elda, a quem devo toda gratidão por sua luta para fazer-me uma pessoa de sucesso. Não podendo esquecer-me dos outros familiares, em especial: irmão Wollney, pai José Rocha, tios: Ydalba e Nonato; e meu avô Francisco das Chagas, que lá do céu intercede por mim;

À minha namorada, Lilian, pela paciência, compreensão e auxílio que me ofereceu nas mais diversas situações;

Aos benfeitores que Deus colocou em minha vida, que acreditaram em meu potencial e me ajudaram a chegar até aqui, em especial: Fátima Alencar, Prof. Edgar Linhares e Vilania Costa;

Aos colegas de trabalho pelo apoio dado no dia a dia, em especial, Aline Bezerra e Cristiane Gondim;

À turma maravilhosa (Administração 2008.1), em especial, aos amigos: Antonio Lucas, Bernardo Matias, Cláudio César, Hugo Macedo e Suze Anne Sombra;

Ao Prof. Laudemiro Rabelo, que abraçou esta monografia sem receios; pelo apoio, dedicação e paciência durante esta caminhada;

Aos Professores Carlos Manta e José Carlos Lázaro pela disponibilidade em compor a banca examinadora desta monografia.

RESUMO

Na atual conjuntura global, destaca-se a figuras de países antes tidos como emergentes, que na utilização de estratégias competitivas diferenciadas aliadas a políticas internas e externas favoráveis estão conseguindo a liderança mundial do comércio. Entre esses países está a China, um gigante esquecido nos últimos séculos, que vem aflorando seu potencial no comércio mundial utilizando-se de estratégias, cópia de tecnologia de outros países e venda de produtos por preços abaixo do mercado; disseminando assim, seus produtos que foram concebidos a baixo custo (baixa carga tributária e mão de obra muito barata) pelos outros países do globo. Do outro lado está o Brasil que vive uma dualidade nas relações comerciais com a China, alguns setores tiveram um crescimento exponencial nas ultimas décadas através do crescimento dessa parceria, como por exemplo, os exportadores de *commodities*; outro fator que favoreceu a economia brasileira é a diversificação das exportações, antes dominada pela parceria entre Brasil e Estados Unidos, porém o setor industrial de transformação brasileira sofre com a concorrência desleal dos produtos chineses, perdendo assim a hegemonia nos países da América Latina e em outros países.

Palavras-chave: Brasil. China. Economia. Estratégia. Comércio mundial.

ABSTRACT

In the current global environment, highlight the figures emerging countries previously considered that the use of differentiated competitive strategies coupled with internal policies and external conditions are achieving global leadership on trade. Among those countries is China, a forgotten giant in recent centuries, who see its potential surfacing in world trade using strategies copying technology from other countries and selling products below market price; spreading so that their products were designed a low cost (low taxes and cheap labor too) by other countries of the globe. Across Brazil is living a duality in trade relations with China, some sectors have grown exponentially in recent decades through the growth of this partnership, such as commodity exporters, another factor that favored the Brazilian economy is the diversification of exports, dominated by the prior partnership between Brazil and the United States. However, the Brazilian manufacturing industry suffers from unfair competition from Chinese products, thus losing hegemony in Latin America and other countries.

Keywords: Brazil. China. Economics. Strategy. World trade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Processo de Administração Estratégica	17
Figura 2: Cinco Forças de Porter.....	19
Figura 3: A Cadeia de Valores Genérica segundo Porter	21

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A.C.	Antes de Cristo
DIC	Divisão de Inteligência Comercial
ETN	Empresa Transnacional
IDE	Investimento Direto Externo
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONU	Organização das Nações Unidas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PC	Partido Comunista
PIB	Produto Interno Bruto
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>
URSS	União das Repúblicas Socialistas Soviéticas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL.....	14
2.1	Escolas do pensamento estratégico	14
2.2	Administração estratégica	16
2.3	Modelo de competitividade industrial	19
3	GLOBALIZAÇÃO E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	23
3.1	Conceito e evolução da globalização	23
3.2	Alinhamento entre estratégias competitivas e globalização	25
3.3	Internacionalização das empresas	27
3.3.1	Internacionalização como evolução da capacidade de exportação	28
3.3.2	Internacionalização como busca de competitividade tecnológica	28
3.3.3	Internacionalização como consequência da capacidade de agregar parceiros	28
3.3.4	Internacionalização como consequência de vantagens competitivas no mercado doméstico	28
3.3.5	Internacionalização como consequência de exposição internacional.....	29
4	ECONOMIA CHINESA E A BUSCA DE COMPETITIVIDADE	33
4.1	No conjunto das nações	33
4.2	Nas relações com o Brasil.....	38
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
	REFERÊNCIAS	44
	ANEXOS	47

1 INTRODUÇÃO

Os primórdios do conceito de estratégia surgiram nas guerras, na qual para poder atacar seu adversário de uma forma eficaz eles deveriam ter uma estratégia bem formulada conseguindo atingir seu objetivo e sair vencedor da guerra.

Diante da realidade atual mundial, observa-se a crescente complexidade das relações comerciais, no qual se faz necessário a aplicação de pesquisas que apresentem fundamentos consistentes, a fim de servir de embasamento na ampliação dos conhecimentos e oportunidades mercadológicas.

A existência da interdependência global, bem como, o advento da era da informação, resultante do avanço tecnológico, trouxe inúmeras consequências às organizações, forçando-as a rever seus métodos de trabalho, produção, pesquisa e principalmente a administração da informação.

Administrar as informações no âmbito da organização, com o propósito de ampliar os processos decisórios, torna-se imprescindível para o desenvolvimento estratégico das organizações.

Na realidade este é o desafio de muitas organizações que estão buscando avançar no processo de “desenvolvimento usando, dentre outros recursos, modernas tecnologias administrativas, que requerem a colaboração de profissionais especializados” (GOULART, 1998, P.55), para que fiquem atentos às exigências dos mercados, na intenção de manter vantagem competitiva.

No presente estudo, analisaremos o conceito de estratégia voltado para o ambiente globalizado, principalmente as estratégias das organizações chinesas e seus impactos principalmente na economia brasileira.

Muito se tem noticiado acerca da economia chinesa, que viu o seu produto interno bruto (PIB) real crescer desde a década de 1980 a uma taxa média de 9,5% ao ano e que, atualmente, é um dos motores de que depende a economia mundial para sair da crise que teve início nos Estados Unidos em 2007 e se espalhou pelo mundo. No entanto, tal robustez do desenvolvimento econômico chinês não foi fruto do acaso. Tratou-se de um amplo conjunto de medidas estruturais e filosóficas que desencadearam na economia desse país asiático.

Os anos noventas foram de extrema importância para a consolidação da parceria estratégica entre Brasil e China, durante esse período, as trajetórias macroeconômicas destes apresentaram comportamentos bastante divergentes. Se, por um lado, ambas as economias aumentaram o seu grau de vinculação à economia internacional, pode-se dizer que as políticas de inserção na globalização foram acionadas a partir de um conjunto de premissas e políticas diversas e, às vezes, até opostas.

Enquanto a economia brasileira, ao longo da década de noventa, experimentou um processo de estabilização combinado a uma típica situação de *stop and go*, jamais tendo crescido a taxas superiores a 5% por dois anos consecutivos; a China tem se destacado por um dinamismo surpreendente do PIB, ancorado em altas taxas de investimento, as quais se explicam por sua vez pela expansão das exportações, pela presença ativa do Estado e pela expansão do mercado interno num contexto de extrema cautela quanto à liberalização do mercado de capitais, iniciada no Brasil antes mesmo do Plano Real, enquanto na China esta foi realizada de forma progressiva após o ingresso na OMC, em 2001.

Segundo as categorias traçadas pela UNCTAD a China poderia ser classificada como um país de industrialização rápida, que presencia uma transformação estrutural da sua base produtiva; enquanto no Brasil, se a abertura não trouxe a desindustrialização, impediu que o país diversificasse a sua base industrial e promovesse um salto de competitividade nos segmentos mais dinâmicos do comércio internacional.

Os impactos da expansão da economia chinesa sobre a brasileira podem ser divididos em duas categorias: indiretos e diretos. No primeiro caso, encontram-se os fatores relacionados ao vigor da economia internacional, mas também ao fato de que a economia chinesa permitiu atenuar os efeitos da crise internacional. Os superávits comerciais chineses (na medida em que contribuem para preencher os déficits em conta corrente dos Estados Unidos) favorecem a transferência de capitais para as economias emergentes, além de elevarem a demanda de outros países que importam produtos brasileiros. Já os impactos diretos são aqueles vinculados à expansão da demanda chinesa por *commodities* agrícolas e minerais, propiciando inclusive uma elevação do seu preço no mercado internacional.

E a ascensão da China como um dos principais parceiros no comércio internacional tem provocado algumas movimentações interessantes na economia brasileira, gerando uma

polarização entre segmentos que enxergam a China como fonte de ameaças ou de oportunidades.

Diante do exposto, justifica-se a elaboração da presente monografia, na qual será estudado como as estratégias empregadas pela China para conseguir mercado influenciaram na economia brasileira.

O objetivo geral deste trabalho é estudar o crescimento da economia chinesa e suas estratégias competitivas e como estas influenciam na economia brasileira.

Constituem objetivos específicos:

- Conhecer o conceito de estratégia e sua importância para o alcance da vantagem competitiva;
- Estudar como a globalização impactou no crescimento dos mercados emergentes e como estes atuam no cenário econômico atual;
- Conhecer as origens da China e como esse país tornou-se uma grande potência mundial através de suas estratégias competitivas;
- Entender como a China conquistou competitividade com o conjunto das nações e principalmente com o Brasil;
- Estudar os impactos da parceria sino-brasileira na economia brasileira.

O método de investigação do trabalho classifica-se como exploratório explicativo, pois tem como objetivo avaliar estudar o crescimento da China como uma grande potencia mundial e identificar a expansão do comércio entre Brasil e China, analisando suas consequências positivas e negativas para a economia brasileira. Esta monografia é composta por cinco capítulos

No segundo capítulo trata-se das escolas de pensamento estratégico, dos conceitos de administração estratégica e do modelo de competitividade individual.

É mostrada no terceiro capítulo a evolução da globalização no decorrer dos anos e como a globalização interfere e alinha-se com estratégias das nações e das organizações.

No quarto capítulo é apresentado um breve histórico do processo de desenvolvimento chinês e suas estratégias na busca por competitividade com o conjunto de nações e com o Brasil.

E por último, nas considerações finais, são explicitadas como as estratégias competitivas chinesas influenciam na economia brasileira.

2 ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

A palavra estratégia tem a sua origem na palavra grega *strategos*, a qual deriva de *stratos* (exército) + *agos* (comando). Portanto, estratégia significava a arte do general comandar as suas tropas. Segundo Fernandes e Berton (2005), Carl Von Clausewitz, pai da estratégia militar, utilizava três alvos estratégicos contra seus inimigos: forças, recursos e a disposição para lutar que o inimigo possuía. Após isso era formulada a estratégia, visando vencer a guerra.

Porém, somente em meados do século XX é que o conceito de estratégia chegou às organizações, tendo Peter Drucker como um dos pioneiros na adoção do referido conceito no campo corporativo. Drucker associou o conceito de estratégia às decisões que afetavam os objetivos da organização, surge daí a Estratégia Empresarial que segundo Hilt, Ireland e Hoskisson (2008) são um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definidas adotadas por uma organização para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva.

2.1 Escolas do pensamento estratégico

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), existem dez escolas de pensamento estratégico que se desenvolveram a partir da década de 70 do século XX, são elas: Escola do *Design*, Escola de Planejamento, Escola de Posicionamento, Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental e Escola da Configuração.

A Escola do *Design* tem a estratégia como um pro/cesso de concepção. Há um ajuste entre as forças e as fraquezas internas da empresa com as ameaças e oportunidades externas de seu ambiente. Para essa escola a formação da estratégia é realizada pela gerência sênior em um processo deliberado de pensamento consciente, nem formalmente analítico nem informalmente intuitivo, de forma que todos possam implementar a estratégia.

A Escola de Planejamento, iniciado por H. Igor Ansoff e Andrews, reflete a maior parte das ideias da escola de design, acrescentando a concepção de que o processo estratégico

não é apenas cerebral, mas também formal. A formalidade significa que o processo estratégico pode ser fracionado em passos distintos, delineados por listas de verificações e sustentado por técnicas como orçamentos, planejamentos, programas e planos operacionais.

Na Escola de Posicionamento a estratégia é vista como um processo analítico. Essa escola foi impulsionada por Michael Porter, que adota a visão de que a estratégia se reduz a posições genéricas selecionadas por meio de análises formalizadas das situações da indústria, tais como as avaliações feitas através do modelo das cinco forças competitivas do referido autor e a formulação da estratégia deve ser precedida de exame profundo da indústria e de uma minuciosa análise do ambiente externo e interno da empresa.

Na Escola Empreendedora a estratégia é vista como um processo visionário e embora esta contenha alguns traços de prescrição, como centrar o processo estratégico no topo da pirâmide hierárquica da organização, essa escola contrariou as anteriores ao basear os processos nos mistérios da intuição.

A Escola Cognitiva busca a origem das estratégias ao estudar os processos mentais de sua criação. Essa escola estuda as estratégias que se desenvolvem nas mentes das pessoas, a fim de categorizar os processos mentais em estruturas, modelos, mapas, conceitos e esquemas. Assim, a pesquisa é dirigida ao modo como a mente humana processa a informação, mapeia a estrutura do conhecimento e obtém a formação de conceitos, focalizando, portanto, a cognição na criação da estratégia.

Na Escola do Aprendizado a estratégia é tida como um processo emergente que se origina em toda a organização através de seus membros individualmente ou coletivamente. Assim, as estratégias surgem dos padrões comportamentais praticados pela organização, inexistindo a separação entre formulação e implementação da estratégia. As estratégias seriam o aprendizado da organização que emerge por intermédio do fluxo das ações organizacionais.

Na Escola do Poder a estratégia é considerado um processo de negociação. Subdividida em Micropoder, que vê o desenvolvimento da estratégia dentro das organizações como um fenômeno essencialmente político de modo que o processo de formulação envolve barganha, persuasão e confrontação de ideias entre os agentes que dividem o poder na empresa, e Macropoder, que visualiza a organização como uma entidade que usa seu poder sobre os outros e seus parceiros de alianças, realizando *joint-ventures* e outras redes de relacionamento para negociar estratégias "coletivas" de seu interesse.

A Escola Cultural é antagônica à Escola do Poder, entendendo a estratégia como um processo social baseado em cultura. Enquanto o poder concentra-se em interesse próprio, a cultura volta-se para os interesses comuns e integração dentro da organização. A cultura organizacional é expressa em crenças comuns que se refletem nas tradições, nos hábitos e nas manifestações mais tangíveis relacionadas à história, aos símbolos e até mesmo aos espaços físicos e produtos da organização. Assim, a cultura seria responsável pela formação da estratégia e uma desencorajadora das mudanças estratégicas.

Na Escola Ambiental a estratégia é vista como um processo reativo, ou seja, o ambiente determinaria as estratégias em função de seu grau de estabilidade ou instabilidade, além de estabelecer as pressões institucionais de cunho político e ideológico sofridas pela organização.

Na Escola da Configuração a estratégia é tida como um processo de transformação. Nessa linha de estudo, as organizações são percebidas como configurações, ou seja, agrupamentos coerentes de características e comportamentos. A fim de transformar uma organização, ela teria de saltar de uma configuração para outra, sendo que nesse instante ocorreria uma mudança estratégica.

2.2 Administração estratégica

Num mundo cada vez mais complexo e em transformação, com tecnologias que avançam assustadoramente em áreas como comunicação e transporte, tem resultado em níveis sem precedentes de intercâmbio e conscientizações globais, aliando isso ao crescimento de grandes potências emergentes até então adormecidas; tudo isso vem criando um mercado interconectado globalmente e caracterizado pela concorrência acirrada.

Administração Estratégica surgiu da necessidade de modelos mentais e ferramentas de planejamento estratégico para auxiliar as organizações no ambiente de concorrência global e preocupa-se principalmente com ações que as organizações empreendem para obter vantagem competitiva e criar valor para a organização e para as partes interessadas.

A vantagem competitiva consiste em uma estratégia específica adotada por determinada organização e a diferencia de seus concorrentes, na qual os mesmos não

conseguem implementá-la. A organização somente tem certeza que a estratégia adotada pela mesma transformou-se em vantagem competitiva quando os esforços dos concorrentes em copiá-las fracassarem. Segundo Shimizu e Hitt (2004), a velocidade com que os concorrentes conseguem adquirir as habilidades necessárias para duplicar os benefícios de uma estratégia de criação de valor de uma empresa determina quanto tempo uma vantagem competitiva irá durar.

Toda estratégia utilizada a fim de alcançar a vantagem competitiva tem seu risco, que é a incerteza do investidor quanto ao resultado do determinado investimento. Pode ocorrer de haver retorno médio que são retornos iguais aos que o investidor almeja ganhar receber em outros investimentos com riscos semelhantes, há o retorno acima da média que são retornos maiores que o investidor espera ganhar e finalmente a estratégia mesmo com alguma vantagem competitiva pode não gerar retorno ao investidor. Esses retornos geralmente são medidos em termos de valores contábeis, tais como: retorno sobre investimento em ativos, sobre a equidade ou sobre vendas.

Barney e Hesterly (2007) defendem que a administração estratégica é um processo que vai desde a escolha da Missão de uma empresa, até a obtenção de vantagem competitiva. A figura abaixo, mostra de forma detalhada o processo de Administração Estratégica.



Figura: Processo de Administração Estratégica
Fonte: Barney e Hesterly (2007).

De acordo com a figura acima, podemos verificar que o processo de Administração Estratégica é contínuo e composto por várias etapas, nas quais serão explanadas a seguir:

A missão é a razão de existir da organização, através dela a organização definirá seus rumos, ou seja, qual linha de pensamento ela seguirá, quais clientes quer alcançar e como lidar com estes, em que ponto quer chegar, dentre outros.

Os Objetivos derivam da missão da organização, porém tem caracteres mais específicos, posto que orientem as ações com maior precisão, são comumente conhecidas como as metas organizacionais.

Na Análise Externa analisaremos o Macro Ambiente da organização, ou seja, iremos identificar quais as ameaças e oportunidades que existem para a empresa fora do ambiente organizacional e que podem influenciar na formulação de suas estratégias. Segundo Barney e Hesterly (2007), esses fatores que envolvem a empresa são: mudanças tecnológicas; tendências demográficas; tendências culturais; clima econômico e condições legais e políticas.

Maximiano (2006) define a análise interna como “a identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização anda em paralelo com a análise do ambiente”. O estudo dos pontos fortes e fracos da organização é realizado através da análise das áreas funcionais de uma organização (produção, marketing, finanças, dentre outras), e a comparação do desempenho destas áreas com empresas de destaque, tal prática é conhecida como *benchmarking*.

Após a realização de todas essas etapas do processo de Administração Estratégica, a organização já possui conhecimento suficiente para a tomada de decisão em relação à escolha de quais estratégias adotarem. Barney e Hesterly (2007) entendem que o processo de escolha das estratégias pode ser visto de forma complexa e demorada para ser implantado na organização, porém, podemos analisá-lo como mais uma etapa a ser cumprida. Etapa essa que se caracteriza pela retomada dos dados levantados: missão escolhida, objetivos elencados, identificação de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, dentre outros. A escolha da estratégia para a empresa deve estar alinhada a esses dados, com isso torna-se mais fácil concretização dos objetivos levantados, e a obtenção de vantagens competitivas.

Fase final do processo de Administração Estratégica a implementação é uma das partes fundamentais, pois mesmo que a gestão tenha em mãos uma estratégia de grande valia para a empresa, é preciso saber como implantá-la. A implantação da estratégia nada mais é do que mudanças nas atividades da empresa sejam estas envolvendo setores de produção, gerência, dentre outros, com a finalidade de obter a tão almejada vantagem competitiva.

2.3 Modelo de competitividade industrial

O conceito de competitividade discutido atualmente segue, em sua maioria, a definição proposta por Michael Porter, importante figura dos princípios fundamentais da competitividade. Segundo Porter (1989) a competitividade é a habilidade ou talento resultante de conhecimentos adquiridos capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência.

Porter (1980) identificou cinco forças, cuja combinação influencia a natureza da competição e a escolha da estratégia mais adequada para se obter um melhor resultado. Embora não seja o único, o aspecto central da formulação da estratégia é a análise detalhada da concorrência, uma vez que a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem dos seus concorrentes. Para esse autor, o estado de competição depende de cinco forças básicas, conforme a Figura abaixo, ou seja, (1) nível de rivalidade do setor, (2) os entrantes em potencial, (3) os produtos substitutos, (4) o poder de negociação dos fornecedores e (5) o poder dos compradores. Nesse contexto, o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las ao seu favor.



Figura: Cinco Forças de Porter
Fonte: Porter (1980).

Para Porter (1989), o conceito mais adequado para competitividade é a produtividade. A elevação na participação de mercado depende da capacidade das empresas em atingir altos níveis de produtividade e aumentá-la com o tempo. Citações feitas por Harris e Ogbonna (2001), apontam que o desempenho pode ser derivado da geração ou inovações valiosas do mercado, construindo barreiras à imitação ou aprendendo e mudando mais rapidamente que a concorrência, não apenas como resultado do poder de mercado, mas é derivado da mistura dos recursos da empresa.

A competitividade, de acordo com a interpretação de Porter (1989), é tida e compreendida sob diversos pontos de vista, podendo ser atribuída conforme o panorama macroeconômico, impulsionado por variáveis como taxas de câmbio e de juros, déficits e políticas governamentais, baixos investimentos de força de trabalho, recursos naturais, e, acima de tudo, diferenças de práticas administrativas.

Compreender o processo geral de funcionamento de uma empresa é algo extremamente complexo, porque as diversas etapas do processo produtivo estão inter-relacionadas ao ambiente social e institucional, na qual as empresas atuam. No entanto, conhecer a capacidade, ou incapacidade, em desempenhar as inúmeras atividades individuais desenvolvidas pela empresa é uma forma adequada de conhecer melhor o papel da empresa e a fonte básica para a criação de uma vantagem competitiva sustentável.

Esta abordagem nos remete ao estudo da cadeia de valores proposta por Porter (1989), onde a vantagem competitiva se origina a partir de atividades básicas, primárias e de apoio, praticadas pela empresa. Assim, a vantagem competitiva se origina das atividades desenvolvidas na produção, operações, logística, serviços, gestão de competências, infraestrutura, tecnologia e compras. Uma forma para representar todas essas atividades é fazendo-se uso da cadeia de valor, conforme figura a seguir:



Figura: A Cadeia de Valores Genérica segundo Porter
Fonte: Porter (1989).

A cadeia de valor da empresa reflete sua história, estratégia e esforço de diferenciação, além da maneira na qual as atividades individuais são executadas, possibilitando também a identificação das principais competências organizacionais e a maneira mais adequada de buscar a agregação de valor através das atividades.

No centro da dinamicidade do mercado e das estratégias empresariais está a vantagem competitiva, merecendo destaque à busca pelas razões que permitam a empresa desenvolvê-la e mantê-la de forma a alcançar e sustentar um desempenho superior em relação aos seus concorrentes.

O padrão concorrencial, para Resende et al(2002), contribui para dar uma estrutura particular à indústria, como consequência do desempenho das empresas e dos resultados obtidos. Os resultados obtidos pelas empresas lhes conferem um determinado poder de mercado, que está relacionado com a capacidade de fixar e sustentar o preço de venda em um nível acima daquele fixado pelos concorrentes.

Para Jank e Nassar et al (2000), a definição do conceito de competitividade tem consequências diretas para a escolha dos indicadores de desempenho. A evolução da participação no mercado é um indicador de resultado que tem a vantagem de condensar múltiplos fatores determinantes do desempenho. Custos e produtividade são indicadores de eficiência que explicam, em parte, a competitividade. Entretanto, inovação em produtos e processos para atender adequadamente demandas por atributos de qualidade intrínsecos exigidos por consumidores e clientes também explica um desempenho favorável que, se não prescinde de custos e produtividade, podem ser elementos determinantes de preservação e

melhoria das participações de mercado.

Competitividade e desempenho são conceitos intrinsecamente relacionados na medida em que a avaliação de desempenho é a maneira pela qual a organização verifica a eficácia das suas decisões estratégicas (BROWN e LAVERICK, 2004 apud PEREIRA, 2003), que por sua vez resultam na competitividade das organizações ou sistemas.

O conceito de desempenho está ligado à ideia de comparabilidade, ou seja, é sempre medido em relação à um referencial (CARRE, 2003 apud SPROESSER, 1999). O desempenho de uma organização não deve ser medido somente em termos de indicadores de eficiência, como produtividade e rentabilidade, sendo que as dimensões de eficácia e igualdade devem também ser incorporadas no modelo de análise (SPROESSER, 1999).

Jank e Nassar et al (2000) refletem sobre a capacidade de ação estratégica e os investimentos em inovações de processo e de produto, marketing e recursos humanos que determinam a competitividade futura, uma vez que está associada à preservação, renovação e melhoria das vantagens competitivas dinâmicas.

3 GLOBALIZAÇÃO E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

3.1 Conceito e evolução da globalização

A globalização é considerada um fenômeno capitalista que parece ter surgido na era dos grandes descobrimentos e experimentou um grande desenvolvimento a partir da Revolução Industrial. Durante um longo período seu conteúdo passou despercebido, sendo abordado nos dias atuais por diversos economistas que analisam a globalização como resultada do pós-guerra, sendo decorrente da revolução da tecnologia da informação.

Stiglitz (2003, p.4) define globalização como:

O processo de integração entre países e indivíduos do mundo, viabilizado pela enorme redução de custos de transporte e de comunicação, e pela diminuição de barreiras artificiais ao livre fluxo de bens, de serviços, de capital, de conhecimento e, em menor grau, de pessoas através das fronteiras internacionais.

De acordo com o conceito moderno, entendemos como globalização o processo de integração econômica, social, cultural e política e comercial que teria sido impulsionado pela popularização dos meios de transporte e comunicação dos países do mundo principalmente no final do século XX e início do século XXI, embora que historicamente a globalização ocorre desde o início dos tempos. Globalização é um fenômeno gerado pela necessidade do capitalismo de formar uma aldeia global que permita maiores mercados para os países desenvolvidos cujos mercados internos já estão saturados, porém o processo de globalização vem emergindo vários países antes tidos como coadjuvantes na economia mundial.

Estudiosos afirmam que Roma foi o primeiro grande império global, o maior de todos os tempos em sua abrangência geográfica, atingindo o seu auge entre os séculos III A.C. e IX, quando o padrão social, comercial, administrativo, jurídico, religioso e outras coisas; era de certa forma uniforme em grande parte mundo até então conhecido, ao qual abrangia Eurásia, Índia, Oriente Próximo, África do Norte e subsaarianas.

Embora já estejamos acostumados com a rapidez com que as pessoas, empresas, governos e negócios se articulam no panorama atual, a globalização também possui raízes históricas no século XV, em virtude da expansão marítima europeia. Destacamos as grandes navegações e principalmente com a descoberta da América, em 1492, criou-se um

intercâmbio cultural e mercantil entre a Europa Ocidental e os mercados orientais e os da América. Em seguida, a organização mercantilista propiciou o surgimento de novas rotas comerciais, expandindo as trocas entre as nações.

Porém, apenas no século XX após a Segunda Guerra mundial houve um maior avanço nas tecnologias de transporte, comunicações e informação, permitindo maior integração do espaço econômico no âmbito mundial, assim como um aumento do peso do conhecimento científico e tecnológico como vantagem competitiva. Estes aspectos reforçam a necessidade dos Sistemas Nacionais de Inovação assim garantindo maior grau de competitividade. Além disso, ocorre uma ampliação generalizada do conhecimento, ao passo que este passa a ganhar novas formas de manifestação e consolida sua importância estratégica. Aspectos históricos relevantes, neste período, dão força a esse processo de integração. Os Estados Unidos e países europeus passam a apresentar perda de dinamismo no aumento da produtividade em contraposição a um crescente incremento das exportações asiáticas. Isso leva as principais nações desenvolvidas do mundo a buscarem maior desregulamentação e redução do grau de intervencionismo nos mercados, na década de 60, quando já havia sido formalizado o Tratado de Roma em 1958, que deu início a Comunidade Econômica Europeia (BAUMANN, 1996).

Na globalização atual, vários países periféricos ingressaram na industrialização, combinando os métodos tradicionais de produção com os novos métodos científicos de processos e produtos. As fábricas desses países tornaram-se exportadoras de bens de capital e de outros bens industriais para os países desenvolvidos. Com isso, mesmo com a participação de capitais estrangeiros e organizações multinacionais, elevaram suas forças produtivas, científicas e tecnológicas a novo nível.

Esses países antes tidos como periféricos incorporaram mais de um bilhão de pessoas ao mercado mundial e recriaram a classe operária industrial em suas fronteiras nacionais, transferiram o centro dinâmico da economia mundial para a Ásia e América Latina, aceleraram a multipolaridade mundial e já disputam a hegemonia da globalização.

3.2 Alinhamento entre estratégias competitivas e globalização

Em um mundo cada vez mais globalizado, empresas buscam melhorar suas competências internas existentes e tendem a perseguir vantagens de escala através de recursos disponíveis no âmbito global, quer sejam por meio de recursos financeiros globais, melhoria da comunicação através de novas tecnologias, ou até mesmo da presença de empresas com suas subsidiárias em locais fora de seu mercado de origem.

A Globalização permitiu o surgimento de novos mercados potenciais, assim como encorajou o surgimento de novos competidores. O aumento da competitividade, a emergência de novos mercados na economia mundial e a habilidade das organizações de recompor e aperfeiçoar seus processos produtivos trouxe um novo ponto de vista para a identificação de vantagens e desvantagens. Como resultado, as empresas foram obrigadas a rever a adequação de suas estratégias, com um olhar mais integrativo entre suas competências internas e condições externas, nos diferentes níveis, nacionais, regionais ou internacionais e de forma dinâmica, para não perder a orientação necessária de reação.

A globalização também provocou a necessidade de cooperação entre as empresas, não somente para a criação de vantagens, mas muitas vezes, por uma questão de sobrevivência em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo que requer agilidade e flexibilidade. Cada vez mais as parcerias não são mais entre duas empresas, mas sim através de uma rede de parceiros estratégicos.

De acordo com Amato Neto (2000), uma das principais tendências que vêm se intensificando na economia moderna, sob o marco da globalização e do processo de reestruturação industrial, é a que diz respeito às formas de relações *intra e inter empresas*. Ainda segundo Neto (2000) a formação e o desenvolvimento de redes de empresas vêm ganhando relevância não só para as economias de vários países chamados de centrais, como: Itália, Japão e Alemanha, como também para os chamados países emergentes, ou de economias em desenvolvimento, como México, Chile, Argentina e Brasil.

A aliança estratégica, segundo Lorange e Roos (1996), iniciou-se em 1963 entre: a empresa CPC Internacional, baseada nos Estados Unidos, e a Ajinomoto, baseada no Japão. Esta união das empresas foi resultado de uma confluência entre a estratégia da empresa

japonesa no final dos anos 50 para diversificar-se e tornar-se multinacional e o processo de internacionalização de empresas em andamento nos Estados Unidos.

De acordo com Lorange e Roos (1996), as alianças estratégicas estão tornando-se cada vez mais importantes na intensificação dos negócios internacionais competitivos atuais. As alianças estratégicas representam um meio de empresas agressivas manterem suas estratégias individuais, apesar dos recursos limitados em algumas áreas.

Outro fator estrategicamente preponderante para o alcance da vantagem competitiva das organizações no mundo globalizado é a tecnologia. As inovações tecnológicas dentro das organizações trouxeram profundas transformações, levando a um novo tipo de organização e a uma nova forma de administração. Houve mudanças não apenas na integração das várias funções dentro da organização, mas também no estabelecimento de novas relações entre as instituições.

As mudanças econômicas e sociais trazidas pela revolução da informática refletiram não só no crescimento de novas indústrias ligadas ao complexo eletrônico, como na transformação de todos os outros setores industriais e das atividades de serviços, a partir da utilização das tecnologias de informação e comunicações.

As transformações dentro das empresas, tais como *desing*, P&D, produção, mercadológica e administrativa, levaram a um novo tipo de organização e a uma nova forma de administração. Tiveram como consequência, não apenas a integração dessas várias funções, mas também o estabelecimento de novas relações entre as instituições. É esse tipo de mudança que está na raiz da tendência em direção a *outsourcing* de muitas atividades e serviços por parte das grandes empresas e na direção a “redes” de fornecedores. Segundo Cassiolato (1999, p.172), “a mudança organizacional é apenas um componente – importante e integral – de mudanças tecnológicas que se originam principalmente no desenvolvimento dos equipamentos de base eletrônica (*hardware*) e do *software* neles utilizados”.

Portanto, a importância dos investimentos em inovação tecnológica está associada ao fato de que o recurso mais fundamental para a competitividade na moderna economia mundial é o conhecimento. Uma crescente intensificação da mudança tecnológica se relaciona fundamentalmente ao processo de produção de conhecimento e suas relações com a atividade econômica.

Porém, para ser competitiva no mercado globalizado a organização não basta ter tecnologia de produção e eficientes modelos de gestão. O diferencial atual de competitividade está em buscar a flexibilidade e ter habilidade para identificar e resolver os problemas, possuir profissionais capacitados e orientados em manter a interdisciplinaridade nas relações e estratégias competitivas. “O domínio da tecnologia de produção em si é fundamental, mas não representa mais garantia de controle de mercado. A organização flexível e a gestão de fatores fora da esfera da produção tornaram-se críticos” (THORSTENSEN, 1994. p.22) e essenciais para a competitividade.

De acordo com Pereira (2001), é importante que as empresas que são participantes do mercado internacional saibam da importância da tecnologia, porém, a liderança tecnológica não trará vantagem permanente. Segundo o autor, os processos decisórios, continuam sendo estratégia empresarial, cujo fim, é agir rapidamente para atender as expectativas e necessidades dos clientes.

Nesse contexto, gerir de forma estratégica o negócio da organização é vital para o seu crescimento. Administrar estrategicamente é planejar o negócio em longo prazo, é identificar as possíveis ameaças e buscar alternativas de escape que proporcionem a permanência da organização por mais um período.

3.3 Internacionalização das empresas

Diante às crescentes mudanças que influem na dinâmica do comércio internacional, governos e empresas têm buscado estratégias que garantam ganhos em competitividade, acesso a mercados, diminuição dos riscos de operação, novas fontes de financiamento, entre outros. Observa-se a intensificação da integração dos países e empresas ao mercado mundial; a integração produtiva e comercial em busca do aumento das vantagens comparativas e superação de obstáculos dentro de um cenário marcado pelo forte ritmo de crescimento do comércio e do investimento entre nações. Nesse panorama, a internacionalização de empresas assume papel fundamental, principalmente para as economias emergentes que formulam políticas para crescimento econômico sustentável.

A internacionalização pode ser definida como um processo crescente e continuado de envolvimento das operações de uma empresa com países fora de sua base de origem. Embora contenha a palavra “processo”, esta definição não indica que a internacionalização deva ser

obrigatoriamente composta por características evolutivas através de etapas sequenciais rígidas e impositivas (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996).

A fim de contribuir no entendimento do processo de internacionalização das empresas, Goulart, Brasil e Arruda (1996) apresentam cinco estratégias utilizadas na inserção internacional, são elas:

3.3.1 Internacionalização como evolução da capacidade de exportação (tendência das empresas brasileiras)

- Envolvimento experimental, onde o comportamento é reativo e de baixo envolvimento com o mercado externo;
- Envolvimento ativo, no qual as exportações tornam-se regulares;
- Envolvimento comprometido, o qual corresponde à atuação em diversos mercados e com mecanismos variados, além da exportação, e implica objetivos de longo prazo.

3.3.2 Internacionalização como busca de competitividade tecnológica

Característica de países como Coreia do Sul e Cingapura, pois, como seus mercados domésticos são pequenos, as empresas se lançaram no mercado externo como fornecedoras de grandes corporações japonesas e americanas.

3.3.3 Internacionalização como consequência da capacidade de agregar parceiros

Característica das empresas italianas, pois detêm grande habilidade de se apropriarem das tecnologias existentes e adaptá-las a um uso específico na produção de bens de alta qualidade. O melhor caminho apontado por estas empresas para a internacionalização é a cooperação internacional.

3.3.4 Internacionalização como consequência de vantagens competitivas no mercado doméstico (empresas mult-domésticas)

Característica de algumas empresas australianas, pois, a partir de suas bases locais, estabelecem uma rede de empresas domésticas assemelhadas que usufruem da tecnologia, dos processos de produção e dos sistemas de gestão e controle da empresa-mãe;

3.3.5 *Internacionalização como consequência de exposição internacional*

Característica das empresas suecas, as quais se apoiam nos seguintes aspectos:

- Desenvolvimento de fortes vantagens competitivas no mercado interno através de conhecimentos específicos de seus negócios e com potencial de expansão sem custos extras para o uso em outros países;
- Capacidade de financiar, num primeiro momento, a expansão internacional através de seu fluxo de caixa proveniente da liderança no mercado interno;
- Expansão internacional através de subsidiárias geralmente de maior porte, comparadas à matriz.

O processo de internacionalização da produção tem como agente principal a chamada Empresa Transnacional (ETN), firma que possui e controla ativos produtivos em mais de um país. Para entender as opções das firmas no momento de atuar na economia global, deve-se atentar para os condicionantes microeconômicos e comportamentais da escolha entre a entrada em outro mercado ou a exportação.

Dunning (1977) apresenta a estrutura teórica que pode auxiliar no entendimento das opções das empresas para se internacionalizar. As ETNs se defrontariam com as opções do comércio internacional, do Investimento Direto Externo e da relação contratual, possibilidades que envolvem diversos graus de substituição e complementaridade. O IDE, que está relacionado ao exercício de controle sobre a empresa receptora de capital, configura espécie de substituição das exportações, ao permitir a produção internamente, para onde antes se exportava. Ainda assim, o IDE pode estar voltado para o comércio internacional, como ocorre em firmas que se instalam estrategicamente para exportar, ou quando se verifica demanda das subsidiárias por insumos da matriz. No caso das relações contratuais, há transferência de ativo específico (tecnologia de produção, patente ou marca, etc.) para outra empresa no exterior, que passa a produzir segundo as regras definidas em contrato. No IDE e no comércio internacional, verifica-se a opção por internalizar a produção, enquanto existe externalização da produção no caso das relações contratuais. Os custos relacionados à concessão de licenças relacionam-se à possibilidade de perda de controle do *know-how* difundido por meio do contrato. Dessa forma, o IDE aparece como forma preferida das empresas de países em desenvolvimento que acumularam importantes vantagens competitivas.

Nos últimos anos, os países emergentes vêm batendo recordes de investimentos no exterior e aumentando sua participação nos fluxos internacionais de comércio de bens e serviços, ao mesmo tempo em que apresentam altas taxas de crescimento em detrimento das economias centrais. Grande parte desse sucesso das economias emergentes é resultado da expansão de suas empresas para novos mercados, o que, por sua vez, é fruto das políticas governamentais de incentivo à internacionalização, sobretudo a partir dos anos 2000.

Na China, a internacionalização de capitais e de investimentos não é recente e já é incentivada no país desde os anos 1980, contando com forte participação estatal e, segundo Leão, Pinto e Acioly (2011), contendo dois principais vetores que a caracterizaram desde então: a concentração nos setores primários e de serviços e a prioridade de investimentos em regiões abundantes em recursos naturais ou em centros financeiros mundiais. Esses investimentos, todavia, sempre estiveram a serviço do Estado chinês, sua política industrial e a administração de sua balança de pagamentos. Segundo Leão, Pinto e Acioly (2011) à medida que as empresas chinesas foram se tornando competitivas no mercado internacional, o governo chinês as encorajou a sair do país. O objetivo era garantir o acesso a recursos estratégicos e mercados de consumos em expansão, além de realizar fusões e aquisições que permitissem a ampliação das redes de produção e da própria estrutura física de suas empresas, cujo objetivo era expandir e modernizar a estrutura produtiva nacional. Além disso, a liberação de recursos para exportação e investimentos no exterior estava não só restrita a determinados setores industriais, como também deveriam passar pelo crivo da Safe, órgão responsável pela administração do câmbio chinês. Definem-se, assim, cinco fases, segundo Leão, Pinto e Acioly que marcam as transformações da internacionalização chinesa.

A primeira delas se deu entre 1979 e 1983 e foi marcada pela busca de matérias-primas em mercados externos, sobretudo na própria Ásia, processo depois expandido para África e América Latina. Nesse momento, os projetos de expansão internacional eram não só restritos às companhias estatais, como analisados individualmente pelo governo e aprovados conforme a compatibilidade com os objetivos da política estatal. Durante anos 1980, liberou-se a internacionalização de grupos privados. No terceiro período, entre 1993 e 1998, as crises financeiras do Sudeste Asiático e, sobretudo as perdas com os investimentos chineses no mercado imobiliário de Hong Kong, obstaculizaram o avanço do processo de liberalização de investimentos e maior inserção na economia global. Na quarta fase, entre 1990 e 2002, intensificou-se o incentivo à internacionalização, conforme o governo mantinha suas altas taxas de crescimento e, com elas, robustos superávits comerciais e multiplicação de suas

reservas. Assim, o governo passou através do Conselho de Estado, a ampliar a assistência técnica e financeira aos grupos interessados em multiplicar seu capital fora do país. Mais foi a partir de 2002 que o processo de internacionalização chinesa se tornou mais assertivo e agressivo. Esse ano marca o início da fase *Going Global* das economias emergentes, a partir de quando o governo passa a almejar não só tornar suas protegidas empresas transnacionais capazes de competir em condições igualitárias com europeias e norte-americanas, bem como passa a eliminar as barreiras relativas à saída de capital.

Outro ponto que o governo chinês vem dando especial destaque nesses últimos anos da chamada fase *Going Global* é o fortalecimento da política externa. Não só o presidente vem fazendo inúmeras viagens a negócios como também o país vem estabelecendo uma série de tratados bilaterais que garantam a proteção jurídica dos investimentos chineses e dos investidores chineses, sobretudo na América Latina e na África, além do aumento do número de consulados.

Dessa maneira, fica clara a preocupação do Estado chinês em promover, desde cedo, a internacionalização de suas empresas e, mais importante, subordinada às necessidades do Estado, promovendo assim setores industriais estratégicos competitivos e com alta rentabilidade. O resultado é não só uma maior presença chinesa no mundo, mas uma China mais ativa e proeminente no cenário internacional.

O processo de internacionalização das empresas brasileiras é muito recente, as empresas pioneiras, deram os primeiros passos no final da década de 1960, de acordo com o Balanço de Pagamentos do Banco Central, os primeiros fluxos de investimento direto brasileiro foram registrados em 1968 com dois milhões de dólares. Nas décadas de 1970 e 1980, as empresas brasileiras procuraram o mercado externo motivado pelos estímulos de crédito e fiscal conferidos pelo governo e também pela necessidade de buscar novos mercados para seus excedentes devido à recessão do mercado interno.

A decisão de se internacionalizar esteve ligada à preocupação da empresa em sustentar, fortalecer e expandir sua entrada nos mercados externos e auferir experiência gerencial e operacional determinantes como aquisições de novas tecnologias, necessidade de estar mais próximo do cliente e de fontes de recursos financeiros, superação de barreiras protecionistas, antecipação às práticas da concorrência e a busca por matérias-primas e mão de barata são fatores que motivaram essa atitude. (ARRUDA et al, 1996).

Muitas ETNs desfrutam de vantagens decorrentes do acesso aos recursos naturais ou reservatórios de conhecimentos e experiências obtidas no mercado interno. Essas vantagens podem ser disponíveis para as ETNs em geral, porém, um grande número de ETNs de países 95 em desenvolvimento está direcionado a combinar diferentes fontes de vantagens criando uma forte vantagem competitiva. Uma parte expressiva dos países em desenvolvimento constitui os países hospedeiros de grandes ETNs que investem um montante bastante relevante de IDE no exterior, como é o caso do Brasil. E estão fazendo em maior grau do que seria esperado com base na trajetória passada. O provável motivo para essa mudança reside no impacto da globalização produtiva sobre os países e empresas, especialmente através do aumento internacional da concorrência e oportunidades.

4 ECONOMIA CHINESA E A BUSCA DE COMPETITIVIDADE

A China surge desde cedo na história humana e é uma das civilizações pioneiras no que se diz a organização como nação, demonstrando um destaque notável em áreas como a arte e a ciência, ultrapassando amplamente, o resto do mundo. Em cerca de 1000 A.C., a China consistia num conjunto complexo e intrincado de reinos de pequenas dimensões. Em 221 A.C. , todos estes reinos foram anexados ao estado Qin, dando início à Dinastia Qin. Na história da China, ao longo dos séculos, verificamos períodos de união e de desunião. No século XVIII, a China experimentou um progresso tecnológico acentuado, em relação aos outros povos da Ásia Central, ainda que tivesse perdido espaço se comparada à Europa.

4.1 No conjunto das nações

Durante o século XIX, a China foi comercialmente assediada pelos países europeus. As inúmeras tentativas ocidentais, de estabelecer um comércio fixo com o Reino Celestial, indicavam o desejo por mercadorias chinesas, tais como: seda, porcelana e chá. Contudo, o Império *Manchu* nunca viu com bons olhos uma possível relação comercial com a Europa e sua posição sempre foi de quase total fechamento ao mercado externo. Esta atitude era evidenciada pelas poucas transações comerciais existentes, que eram autorizadas em alguns poucos portos ao sul, principalmente em Cantão. Este foi o panorama que vigorou até o início do século XIX, período marcado pela expansão da industrialização europeia, e, conseqüentemente, pelo surgimento das grandes potências imperialistas.

Infiltrando-se na Índia, através da Companhia Britânica das Índias Orientais, a Inglaterra descobriu uma maneira de acabar com o protecionismo da China. Adjacente ao território chinês, sendo a maior produtora de ópio do período, a Índia virou fornecedora do produto que arruinou o isolamento comercial do Império *Manchu*. Este entorpecente logo se transformou em uma praga entre chineses e seu contrabando foi considerado muito lucrativo para Inglaterra, principalmente, à medida que tal produto virou moeda de troca para obtenção de mercadorias chinesas. Porém, a Inglaterra investindo no comércio do ópio no território *Manchu*, conseguiu apenas uma parte de seus objetivos, pois suas pretensões eram maiores e não se resumia apenas no comércio dos apreciados produtos chineses.

Com o tempo, o ópio começou a provocar vários malefícios na população da China, alavancando uma atitude do governo *Manchu* a este produto, que tanto prejudicava seu povo. Em 1839, o imperador chinês mandou executar uma política sistemática de confisco ao ópio contrabandeado no porto de Cantão, assim como, a prisão e expulsão de seus principais

mercadores. Através desta reação, a China havia oferecido à Inglaterra tudo o que ela mais precisava para subjugar o território chinês ao seu mando, ou seja, um pretexto para a pequena ilha declarar guerra ao território continental da China. Deste episódio resultou a famosa I Guerra do Ópio.

Exibindo uma invencível superioridade bélica, a Inglaterra rapidamente aniquilou o poderio chinês, forçando o imperador *Manchu* à rendição. Consequentemente, o governo imperial da China foi constrangido a assinar o Tratado de Nanquim, que colocou fim definitivo no embate, em 1842. Este humilhante tratado obrigou a China a abrir cinco portos, em caráter permanente, sendo estes: Xangai, Ningpó, Fu-tcheu, Amói e Cantão; regular as tarifas de comércio; e, ceder a cidade de Hong Kong aos comerciantes ingleses, pelo tempo de 100 anos. Para a Inglaterra, este tratado assumiu o primeiro passo para suas grandes pretensões de transformar a população chinesa em um grande mercado consumidor, no qual milhares produtos industrializados seriam comercializados. No entanto, o mercado existente na China era para o ópio e não para os outros produtos britânicos. Para a China, o Tratado de Nanquim representou a abertura de precedentes para outras nações de caráter imperialista e perda de parte de sua soberania.

No início do século XX, o papel desempenhado pelo Imperador da China desapareceu em 1912, com a proclamação da república por *Sun Yat-sen*, e posteriormente com a China a entrar num período de desagregação devido à Guerra Civil Chinesa. Atualmente há duas regiões que reclamam, formalmente, para si o nome de China: a República Popular da China e o Governo pré-revolucionário da República da China, que administra Taiwan e várias pequenas ilhas de Fujian.

Em 1949, os comunistas, sob a liderança de *Mao Tsé-Tung*, tomaram o poder e realizaram inúmeras mudanças, tais como: a estatização de empresas e as propriedades fundiárias e promoção de uma ditadura. Apesar de antigos desacordos, *Mao Tsé-tung*, procurou construir o socialismo chinês, seguindo o modelo soviético. Em 1950, a China aproximou-se da União Soviética, entrando também na Guerra da Coreia. . Em 1952, a reforma agrária foi concluída de uma forma geral em grande parte do país. Nesse ano, tanto a produção industrial quanto a produção agrícola superaram o limite de produção dos melhores anos que antecederam a guerra com o Japão. Nesse período a China ocupou o Tibet.

No final dos anos 50, o governo anunciou uma nova política econômica chamada Grande Salto em Frente, que consistia no aumento da produção industrial e agrícola, num curto espaço de tempo. O resultado foi desastroso, através da queda acelerada da produção agrícola e das matérias-primas para a indústria. A falta de alimentos fez com que a população passasse por extrema dificuldade. Diante da gravidade da situação, milhões de chineses que moravam nas cidades foram enviados para o campo.

Em 1960, a China cortou relações com a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), dividindo o movimento comunista internacional. No ano de 1962, eclodiu o conflito entre China e Índia, com uma vertiginosa vitória chinesa. Em 1966, teve início um dos acontecimentos mais significativos da história socialista, a chamada grande revolução cultural proletária. Apoiado pela juventude chinesa, que o idolatrava como um deus, Mao Tsé-tung procurou fazer uma verdadeira revolução ideológica, econômica e cultural. Essa revolução estava designada a agitar todas as estruturas, visando a extinguir as arcaicas relações sociais e fazer com que nascessem novas relações sociais. Durante esse período, Mao dirigiu de forma ditatorial a cúpula do Partido Comunista (PC), afastando seus oponentes, acusando-os de pertencer à burguesia.

A partir do ano de 1969, o grande líder da China comunista passou a empregar uma política mais conciliadora, reestabelecendo contatos com o Ocidente. Em 1971, a China foi aceita na ONU. Após a morte de *Mao Tsé-tung*, em 1976, *Deng Xiaoping* deu início a uma abertura econômica permitindo investimentos estrangeiros incentivando a competição, o lucro e até mesmo o consumismo. Nesse sentido não ocorreu uma abertura política baseada nos princípios democráticos.

Buscando a modernização de sua economia e uma melhor inserção internacional, a China inicia seu processo de abertura econômica em 1979. Nesse contexto, o investimento direto externo foi considerado a melhor maneira de alcançar três diferentes tarefas: aumentar a participação do país no comércio internacional, favorecer seu acesso às fontes externas de capital e tecnologia avançada e introduzir modernas técnicas administrativas nas empresas chinesas (LEMOINE, 2000). Outras formas de investimento internacional foram desestimuladas, como os investimentos de portfólio e os empréstimos bancários, de modo que o processo de abertura da economia chinesa disse respeito quase que exclusivamente à entrada de investimento direto externo vinculado à sua política de comércio exterior.

Assim, o perfil do financiamento externo da China passou por três fases: entre 1983-1991 acumulou um total de US\$ 67 bilhões em financiamento externo, com os empréstimos contabilizando 60% desse total; entre 1992-1998, os recursos externos quintuplicaram para US\$ 327 bilhões e o IDE tornou-se a maior fonte de fundos dirigidos à China, com 70% do total. Outros investimentos permaneceram limitados e aumentaram apenas em 1997 (12% do financiamento externo) (WEI, 2005).

Com o objetivo de orientar a localização dos investimentos recebidos, a China estabeleceu em 1980 quatro zonas econômicas especiais, como projeto de uma abertura mais ampla: Shenzhen, Zhuhai, Xiamen e Shantou, localizadas em Guandong e nas províncias Fujian. A política de atração de investimentos foi baseada em tratamentos administrativos preferenciais e redução e isenções tarifárias naquelas indústrias para as quais o IDE era consideradas desejadas: setores exportadores e setores alvos de política de substituição de importações. Dentre as políticas para as empresas estabelecidas nas zonas econômicas, as mais destacadas foram as que estimularam a entrada de empresas no setor produtivo, com projetos acima de 10 anos.

Com o sucesso dessas experiências, o número de zonas alvos de políticas especiais foi aumentando na faixa costeira do país e foram estabelecidas as Zonas de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico, cujo foco era incentivar os investimentos estrangeiros em tecnologia para o desenvolvimento dos setores de energia e transportes. Ainda com o objetivo de atrair mais investimentos e aumentar a difusão de seus efeitos diretos e indiretos para o interior e outras regiões, foram criados os chamados Triângulos do Desenvolvimento. Dessa expansão, resultou um padrão de distribuição não só setorial, mas regional do IDE.

Em 1989, mesmo com o fim da URSS, a China permaneceu com seu regime fechado. Basicamente, a política econômica adotada pelos chineses nesse período baseava-se no apoio às multinacionais, que mudavam gradativamente o perfil da economia chinesa. O Estado se esforçava para garantir uma ampla infraestrutura, energia, matérias-primas e mão de obra barata, tudo que as multinacionais desejavam. O que essas empresas estrangeiras levaram à China foi à tecnologia, o que foi essencial para a modernização do país.

Em meados dos anos 1990, foi criado para as empresas estrangeiras um quadro regulatório mais estruturado, dando as condições e limites de sua entrada em vários setores/regiões da economia chinesa. Nesse novo arranjo, incluíam-se os serviços e as

políticas de incentivos a uma maior dispersão geográfica dos investimentos. A afirmação da China como polo mundial da produção industrial gerou grandes transformações na economia asiática, implicando importante “desvio de comércio e de investimentos” na Ásia, deslocando muitos exportadores asiáticos do mercado americano e absorvendo importantes fluxos de investimento direto externo. A estratégia chinesa de acessar o mercado mundial gerou um extraordinário crescimento de suas exportações e importações, criando para a economia mundial, e para as economias asiáticas em particular, um grande mercado em expansão com forte presença de investimento direto externo.

Em 2001 a China foi aceita na Organização Mundial do Comércio. Atualmente cerca de 70% da economia da China é privada, e este número continua crescendo. Este robusto crescimento econômico, combinado com excelentes fatores internos como estabilidade política, grandes reservas em moeda estrangeira, mercado interno com enorme potencial de crescimento, faz com que a China seja atualmente um dos melhores locais do mundo para investimentos estrangeiros.

Atualmente, a China sofre com a política de produtor de baixo custo sem a preocupação com patentes, o que desestimula muitas empresas a transformarem o país numa plataforma global de negócios, a exemplo do que ocorre na Europa Setentrional, Estados Unidos, Japão, Coreia do Sul, Cingapura e Taiwan.

Uma questão citada por James Kynge (2007), refere-se à denúncia de pirataria em desfavor da *Chery*, empresa automobilística local, formulada pela *General Motors* e a *Volkswagen*. Exemplos de pirataria também são comuns na produção local de motocicletas, artigos eletrônicos e até medicamentos.

Com isso, a marca China sofre com uma grande desvalorização ao redor do globo, o que leva muitas empresas que terceirizam linha de produção para o país chinês a firmarem acordos de confidencialidade com os produtores, para que suas marcas não se desgastem perante seus públicos-alvo. Um exemplo disso são as empresas ligadas à indústria da moda europeia e de tecnologia norte-americanas, que temem que suas marcas percam a admiração e o desejo de seus consumidores. Contudo, tais empresas, como diversas outras, não escapam da pirataria de seus produtos, que surgem em várias partes do mundo com marcas que, muitas vezes, se diferenciam em pequenos detalhes.

Portanto, a maior estratégia utilizada pelas organizações chinesas às proporciona um diferencial competitivo, porém isso somente ocorre através de preço, pois estas sofrem mundialmente com uma fama de má qualidade e desrespeito à propriedade intelectual.

4.2 Nas relações com o Brasil

Inicialmente, os contatos bilaterais entre Brasil e China foram escassos em decorrência da sucessão de conflitos internos e externos que a afetaram a China no final do século XIX e na primeira metade do século XX. Com a vitória de *Mao Zedong* em 1949, o Brasil rompe as relações diplomáticas com a China continental, fechando o consulado em Shanghai e abrindo uma embaixada em Taipei em 1952. Mesmo assim, registra-se durante o século XIX a entrada oficial de aproximadamente 3.000 chineses, decorrente, em especial, de tentativas isoladas de recrutamento de mão de obra para trabalho na agricultura e para o cultivo do chá no Rio de Janeiro. Após 1949, constata-se a intensificação de um fluxo migratório chinês, não oficial para o Brasil, em especial para a cidade de São Paulo.

Na década de 1960, a China passou a lutar contra as forças hegemônicas das duas potências da época, Estados Unidos e União Soviética, apoiando-se nos países capitalistas desenvolvidos da Europa Ocidental e nos países subdesenvolvidos e em desenvolvimento da Ásia, África e América Latina para prosseguir na luta de libertação nacional. Porém, e em particular, vários fatores dificultaram o desenvolvimento de uma verdadeira política externa chinesa para o Brasil ao longo das décadas de 1950 e 1960: a falta de recursos financeiros, a diplomacia marcadamente isolacionista e a preponderância dos Estados Unidos na América Latina.

O Brasil, de sua parte, também buscou aproximar-se da China nos anos 1960, afirmando que desacordos ideológicos não deveriam impedir que o país mantivesse relações com todos os povos. Assim, a política de alargamento de parceiros comerciais e de aumento do prestígio internacional do país fez que, durante a presidência de Jânio Quadros (janeiro de 1961 a agosto de 1961), o Brasil aproximasse-se da China. Em agosto de 1961, por exemplo, o Vice-Presidente João Goulart visitou a China, tornando-se o primeiro governante brasileiro a realizar uma visita oficial ao país. A partir da instauração do regime militar brasileiro, em 1 de abril de 1964, o governo de Castello Branco afastou-se da política externa praticada até então, a chamada política externa independente, e decidiu juntar-se às potências ocidentais, sobretudo por meio do alinhamento automático com os Estados Unidos. Romperam-se, de

imediatamente, as relações com a China, sob a influência de ideias discriminatórias e do repúdio às práticas comunistas revolucionárias.

As relações diplomáticas com a China foram reestabelecidas em 1974, num momento em que o Brasil, em decorrência de seu desenvolvimento econômico e de uma conjuntura internacional favorável, estava diversificando suas parcerias internacionais e buscando uma inserção mais competitiva. Dentro de seu projeto de política externa, com forte atuação nos fóruns multilaterais e com ênfase nas teses de país emergente, a reaproximação com a China era fundamental para dar credibilidade e legitimidade à ação brasileira. Assim, ainda que de início tenha implicado um aumento dos fluxos comerciais, as relações sino-brasileiras se mantiveram mais restritas ao campo político-diplomático, realçando as similaridades de posicionamentos comuns frente ao sistema internacional. Somente na década de 1990, com a abertura econômica brasileira e com a maior inserção chinesa, processa-se uma maior aproximação comercial entre os dois países, ainda que prioritariamente se resguarde a importância do relacionamento político.

A globalização ocorrida principalmente no final do século XX parece configurar um mundo de polaridades difusas a determinar violenta competição internacional. Sob a liderança dos Estados Unidos da América, a economia mundial sofre contínuos e constantes choques que se reduzem, mantendo o mundo em suspense com a ameaça de, a qualquer momento, ser atingido por uma onda capaz de aterrorizar a economia global em uma crise das mesmas proporções da crise de 1929, o que se afigura como um fim apocalíptico do ciclo econômico, social e político a coincidir com o fim do século e do milênio.

O Brasil e a China se inserem nesse contexto como dois países de dimensões continentais, verdadeiras pan-regiões auto-satisfeitas territorialmente, mas desafiadas a desenvolver-se para atingir padrões mais altos de riqueza e poderio nacional. Parece lógico pensar que esse desenvolvimento, ao atingir o seu momento de maturidade, imporá transformações no sistema econômico e político internacional. Não por acaso o desenvolvimento da China, tanto quanto o do Brasil, é avaliado como ameaça potencial ao status atual. Trata-se de algo já pensado e meditado, na medida em que ambos estão destinados a formar os mega-estados do século XXI.

A tendência em termos do relacionamento comercial entre Brasil e China aparenta ser crescente. Em agosto de 2002, foi assinado um acordo de equivalência sanitária que abre

possibilidades de exportação de carne bovina e de frango. Em novembro de 2001, foi criada uma joint-venture entre a Companhia Vale do Rio Doce e a siderúrgica Baosteel. Em setembro de 2002, foi concluída a parceria entre a Embraer e a empresa aeronáutica chinesa AVIC2. Enfim, as grandes empresas, como Companhia Vale do Rio Doce, Petrobrás, Embraer, Embraco, Marcopolo, Sadi, entre outras, estão envidando esforços para entrarem no promissor e gigantesco mercado chinês.

Cunha, Monsueto e Bichara (2010) constatam que o comércio bilateral Brasil-China, quando controlado em uma amostra mais ampla de países, tende a ser marcado pela especialização brasileira em setores intensivos em recursos naturais. Por sua vez, Lélis, Cunha e Lima (2010) mostram que tal padrão, associada à busca chinesa por mercados capazes de absorver suas exportações de bens industrializados, coloca em xeque a capacidade de o Brasil manter posições de liderança em mercados latino-americanos de manufaturas. Valem dizer, especialmente depois da crise financeira global, as exportações chinesas de manufaturas vem avançando na região, deslocando os fornecedores brasileiros. Postos em conjunto, o efeito China representa, nessa dimensão produtivo-comercial, um binômio cada vez mais instável e potencialmente perigoso: de um lado, estimula os setores intensivos em recursos naturais, o que sinaliza para uma especialização produtiva que faz eco ao modelo primário-exportador anterior a 1930; por outro, e intensificando os riscos dessa especialização regressiva, a concorrência chinesa impõe perdas de mercado para produtores e exportadores industriais do Brasil.

Especificamente, o crescimento chinês tem ampliado a demanda global por recursos naturais (alimentos, minérios e energia), influenciando, decisivamente, os ciclos de preços das *commodities*, e criando uma força gravitacional intensa em torno do modelo de especialização na produção e exportação desses produtos. Por outro lado, as exportações de manufaturas chinesas representam uma ameaça concreta aos países que, como o Brasil, procuraram desenvolver estruturas produtivas mais diversificadas e complexas.

A ascensão da China como um dos principais *players* no comércio internacional tem provocado algumas movimentações interessantes no empresariado brasileiro, gerando uma polarização entre empresários que enxergam a China como fonte de ameaças ou de oportunidades.

O primeiro grupo é composto, sobretudo por setores industriais, que além de perder *market-share* em terceiros mercados, vêm sendo ameaçados pelas importações chinesas. Entre os setores ameaçados pela China destaca-se a indústria têxtil, que - devido ao crescimento das exportações chinesas alavancadas pelo fim do Acordo de Têxteis e Vestuários na OMC – vem liderando alianças empresariais em favor da imposição de salvaguardas contra os produtos chineses. Estes veem a expansão do mercado chinês como um risco de desaceleração da indústria nacional, com o Brasil retornando a uma posição semelhante àquela dos anos anteriores a 1930, de uma economia primário-exportadora. Teme-se aqui a perda de densidade da estrutura industrial diante das pressões competitivas originadas na China, com efeitos negativos sobre a capacidade de gerar emprego e renda em setores produtivos mais complexos. Avalia-se, também, que a crescente presença econômica da China na América Latina e na África o que reduz o potencial de internacionalização da economia brasileira.

A China tem expandido seus negócios na América Latina, principalmente, nos principais fornecedores de produtos agropecuários, minerais e energéticos. O governo chinês se esforça para manter firme sua presença na região, utilizando-se cada vez mais de empréstimos, sendo que as transações, pelo menos em parte, poderão ser na própria moeda chinesa (*yuan*). Desde o início de 2010, o *Export-Import Bank of China* tem estado em discussões com o *Inter-American Development Bank* sobre o estabelecimento de um fundo para fornecer até US\$ 1 bilhão em financiamento em *yuan* para projetos de infraestrutura na América Latina e no Caribe, um importante fornecedor de riqueza mineral e culturas para a China.

O segundo grupo percebe na ascensão chinesa a possibilidade de consolidação de uma nova ordem internacional menos centrada no poder dos Estados Unidos e com maior abertura de espaços para que o Brasil consolide-se como uma potência líder entre os países em desenvolvimento, particularmente na América do Sul (e, também, com capacidade de influenciar nações africanas que compartilham a herança comum da colonização portuguesa). A demanda chinesa por recursos naturais criou um vetor de dinamismo para a economia brasileira ao longo dos anos, o que permitiu a ruptura do quadro de semiestagnação derivado da crise da dívida externa dos anos 1980. Deste lado encontram-se também empresas exportadoras de produtos básicos, favorecidos pelo dinamismo da demanda chinesa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde 1970 percebe-se que a história mundial passa por um momento crucial pela conjuntura de diversas variáveis, principalmente pelo processo de globalização que vem destacando no cenário econômico mundial a hegemonia de países antes as margens do mercado, como é o caso da China. Diferentemente da situação vivida décadas atrás, a China vem numa crescente avassaladora, despontando sua representatividade mundial com números recordes de crescimento.

De acordo com Pinto (2005, p. 21-22), “A China tem reiterado que sua condição atual de potência emergente deve ser entendida como uma nova fase histórica, marcado por “ascensão pacífica” do país, destinada a beneficiar seu entorno imediato e as relações com o exterior”.

As principais estratégias utilizadas pela economia chinesa para a conquista de mercados são: o preço baixo, por conta do preço da mão de obra ser muito abaixo do que em outros países, dos baixos índices de impostos, o incentivo do governo para a internacionalização das empresas e também pela cópia de tecnologias de outros países, porém nos últimos anos, devido à qualificação da mão de obra a China vem tendo excelentes resultados em suas pesquisas e desenvolvimentos, propiciando boas inovações tecnológicas.

A da mão de obra chinesa, além de ser barata, pois a China possui a maior população do mundo, é extremamente qualificada. Tanto em áreas agrícolas como nas áreas urbanas a estratégia dos chineses é de não investir fortunas em máquinas e equipamentos e sim em apostar nessa mão de obra muito qualificada devido aos maciços investimentos feitos em educação, desde muitas décadas atrás.

O comércio sino-brasileiro, pôde-se ver que tem apresentado elevadas taxas de crescimento nas últimas décadas e em 2009 já substituiu os Estados Unidos como principal parceiro econômico nacional. Os americanos durante décadas ocuparam esse posto, inclusive em épocas que o comércio sino-brasileiro era praticamente inexistente.

Os benefícios para a economia brasileira, provenientes dessa melhora na relação comercial entre Brasil e China foram significativos, possibilitando ao Brasil superávits comerciais, impulsionados pela elevação nos preços de bens primários. Entretanto, esses superávits comerciais conquistado no comércio sino-brasileiro em 2007 e 2008 se tornaram

déficits, devido ao aumento do número de bens com maior valor agregado importado pelo Brasil da China.

O saldo da balança comercial entre os dois países tem gerado preocupações quanto à capacidade do Brasil em aproveitar o crescimento econômico chinês. Dois questionamentos são feitos. O primeiro diz respeito ao fato de o Brasil praticamente exportar produtos primários e importar bens com maior valor agregado, o que acarreta em problemas na balança comercial brasileira. E o segundo está associado à crescente presença da China no mercado mundial, e em alguns casos, substituindo as exportações brasileiras.

Através de sua enorme ascensão econômica, os chineses são candidatos a se tornarem uma potência hegemônica no século XXI caso consigam resolver principalmente seus problemas internos e também inúmeros outros obstáculos que podem aparecer no cenário mundial. Para o Brasil pode ser muito bom, pois ambos os países passaram a ter boas relações nas últimas décadas, e provavelmente a China olha para o Brasil com maior possibilidade de nos considerar de fato um importante parceiro econômico. Porém, para que essa parceria seja totalmente vantajosa para o Brasil cabe a ele se concentrar em balancear e controlar esse comércio com a China, não deixando com que suas exportações continuem a se basear em produtos primários. Aumentar o grau de especialização em determinados setores industriais em que a China não está investindo maciçamente é um passo. Isso vai acabar se refletindo também na competição entre os dois países no comércio mundial.

REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.
- BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros.** São Paulo: Pearson, 2007.
- BAUMANN, Renato. **Uma visão econômica da globalização.**O Brasil e a Economia Global, Rio de Janeiro, SOBEET/ Ed. Campus, 1996, pp. 33-51.
- Capital Accumulation, Growth and Structural Change, in: Trade and Development Report** , Geneva: UNCTAD, 2003.
- CASSIOLATO, José Eduardo. **A Economia do Conhecimento e as Novas Políticas Industriais e Tecnológicas.** Albagli, Sarita, Lastres, Helena M.M.(org).In:Informação e Globalização na Era do Conhecimento. 1a.ed., Rio de Janeiro: Editora Campus,1999.
- CHENGXU, Yang. **Giving Play to Respective National Strengths and Enhancing Economic Cooperation.** Paper apresentado no East Asia-Latin America Symposium for Intellectuals from East Asia and Latin America, em 20 e 21 de fevereiro de 2001, Tóquio, Japão. Manuscrito não publicado.
- CUNHA, A. M.; MONSUETO, S. & BICHARA, J. S. 2010. **Comercio y crecimiento económico: el efecto China en Latinoamérica.** Trabalho apresentado na 12ª Reunión de Economía Mundial, Santiago de Compostela (Espanha), 26-27.Mayo. Digit. Disponível em: <<http://www.usc.es/congresos/xiirem/pdf/8.pdf>>.Acesso em: 10 Jan. 2013.
- DUNNING, J. H. “**Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach**”, in: OHLIN, B., **The International Allocation of Economic Activity**, Macmillan, London, 1977. P. 395-418.
- Economia na China do século XXI.** Disponível em:<<http://pt.shvoong.com/law-and-politics/politics/1897698-economia-na-china-s%C3%A9culo-xxi/>>.Acesso em: 18 Dez. 2012.
- FERNANDES, B.H.R; BERTON, L.H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- GOULART, Íris Barbosa. **Expectativa de desempenho de psicólogos em modernas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2003, p.542 .
- GOULART, Íris Barbosa. **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998, p.55 .
- GOULART, L.; BRASIL, H.V.; ARRUDA, C.A. **A Internacionalização de Empresas Brasileiras: Motivações e Alternativas. In: Fundação Dom Cabral. Internacionalização de Empresas Brasileiras.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- HARRIS, L. C.; OGBONNA E. **Leadership style and marketing orientation: An empirical study.** European Journal of Marketing, Vol. 35 No. 5/6, p. 744-64, 2001.

História da China. Disponível em: <<http://pais.es.hler.com.br/asia/china/historia-da-china.htm>>. Acesso em: 12 Dez. 2012.

HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica.** 2. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2008.

JANK, M. S.; NASSAR, A. M., ZYLBERSZTAJN, Décio & NEVES, Marcos F. (organizadores). **Competitividade e globalização. Economia e gestão dos negócios agros alimentares. In: Economia e gestão dos negócios agros alimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000.

KINGE, James. **A China sacode o mundo: a ascensão de uma nação com fome.** São Paulo: Globo, 2007

LEÃO, Rodrigo Pimentel Ferreira; PINTO, Eduardo Costa & ACIOLY, Luciana (Orgs.) - **A China Na Nova Configuração Global: Impactos Políticos E Econômicos.** Brasília : Ipea, 2011.

LÉLIS, M. T., C.; CUNHA, A. M. & LIMA, M. G. 2010. **O desempenho das exportações do Brasil e da China na América Latina entre 1994 e 2009.** Trabalho apresentado no 38º Encontro Nacional de Economia, Salvador. Digit. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2010/inscricao/arquivos/000-f9e4a7aa953d5b484a0ba7c746524e98.pdf>>. Acesso em: 10 Jan. 2013.

LEMOINE, Françoise. **FDI and the opening up of China's economy.** CEPIL, 2000.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alinanças estratégicas: formação, implementação e evolução.** São Paulo: Atlas, 1996.

MANGUEIRA, Clarissa. **“Bancos da China tentam expandir empréstimos em Yuan na América Latina”.** Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/economia,bancos-da-china-tentam-expandir-emprestimos-em-yuan-na-america-latina-,102235,0.htm>. Acesso em: 10 Jan. 2013.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração,** São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry & QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia.** 3ª Edição. São Paulo-SP: Bookman, 1998.

PEREIRA, Maria Isabel; SANTOS, Silvio Aparecido dos. **Modelo de gestão: uma análise conceitual.** São Paulo: Pioneira, 2001 p - 71.

- PEREIRA, S.C.F. **Gerenciamento de Cadeias de Suprimentos:** Análise da avaliação de desempenho de uma cadeia de carne e produtos industrializados de frango no Brasil. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2003.
- PINTO, Paulo Antônio Pereira. China - a ascensão pacífica da Ásia Oriental. **Revista Brasileira de Política Internacional**, Brasília, 15 nov. 2005.
- PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- PORTER, M. E. (eds) **Estratégia:** A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- RESENDE, M.; BOFF, H., KUPFER, David & HASENCLEVER, Lia. (organizadores). **Concentração industrial. In: Economia Industrial.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- SHIMIZU K. e HITT Michael A., 2004. “*Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions*”. *Academy of Management Executive*, 18 (4): p. 44-59.
- SPROESSER, R. L. **Um modelo de produtividade para o varejo:** O caso do varejo de alimentos. **In: Varejo Competitivo.** Vol.3. São Paulo: Atlas, 1999.
- STIGLITZ, J. E.: **Globalization and its discontents**, W.W. Norton & Company, 2003
- THORSTENSEN, Vera. **O Brasil frente a um mundo dividido em blocos.** São Paulo: Editora Nobel, 1994. P - 277.
- VALE, Juliana. **O Brasil visto da China. Revisa Veja .Edição 2015:** 4 de julho de 2007. Rio de Janeiro: Editora Abril. P- 57
- WEI, Sahng. **Jin The Chinese approach to capital inflows: carrots and sticks, or deeper forces at work?** Washington, DC: International Monetary Fund, Apr. 2005. (IMF Working Paper).

ANEXOS

ANEXO A – Mapa das Zonas Econômicas Especiais Chinesas



Fonte: Revista Veja (2007, p-57)

ANEXO B – Principais Indicadores Econômicos da China (2012)**PRINCIPAIS INDICADORES ECONÔMICOS (2012)**

PIB Nominal	US\$ 8,2 trilhões
Crescimento real do PIB	7,7%
PIB Nominal "per capita"	US\$ 6.186
PIB PPP	US\$ 12,6 trilhões
PIB PPP "per capita"	US\$ 9.450
Inflação	2,1%
Reservas internacionais	US\$ 3,3 trilhões
Dívida externa	US\$ 690,5 bilhões
Câmbio (Rmb / US\$)	6,28

Fonte: Country Report January 2013 e Central Intelligence Agency - World Factbook (www.cia.gov)

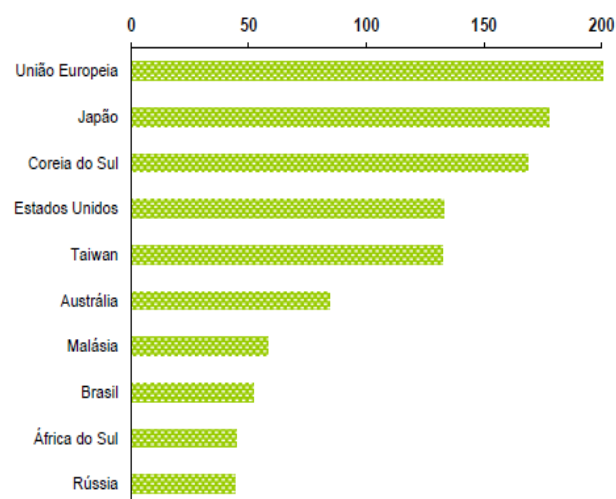
ANEXO C - Tabela: Direção das exportações chinesas (em US\$ bilhões)

Descrição	2 0 1 1	% no total	2 0 1 2	% no total
Estados Unidos	325	17,1%	352	17,2%
União Europeia	356	18,7%	334	16,3%
Hong Kong	268	14,1%	324	15,8%
Japão	148	7,8%	152	7,4%
Coreia do Sul	83	4,4%	88	4,3%
Índia	51	2,7%	48	2,3%
Rússia	39	2,0%	44	2,1%
Cingapura	36	1,9%	41	2,0%
Austrália	34	1,8%	38	1,8%
Taiwan	35	1,8%	37	1,8%
Brasil	31,9	1,7%	33,4	1,6%
Subtotal	1.406	74,0%	1.490	72,7%
Outros países	493	26,0%	560	27,3%
Total	1.899	100,0%	2.050	100,0%

Fonte: Ministério das Relações Exteriores do Brasil - MRE / Departamento de Promoção Comercial e Investimentos - DPR / Divisão de Inteligência Comercial - DIC, com base em dados recebidos da Embaixada do Brasil em Pequim (China Customs), January 2013.

ANEXO D – Tabela: Composição das importações chinesas (em US\$ bilhões)

Descrição	2011	% no total	2012	% no total
União Europeia	211	12,1%	213	11,7%
Japão	195	11,2%	178	9,8%
Coreia do Sul	163	9,3%	169	9,3%
Estados Unidos	122	7,0%	133	7,3%
Taiwan	125	7,2%	132	7,3%
Austrália	83	4,7%	85	4,7%
Malásia	62	3,6%	58	3,2%
Brasil	52,6	3,0%	52,1	2,9%
África do Sul	32	1,8%	45	2,5%
Rússia	39	2,2%	44	2,4%
Subtotal	1.084	62,2%	1.107	60,9%
Outros países	657	37,8%	710	39,1%
Total	1.741	100,0%	1.817	100,0%



Fonte: Ministério das Relações Exteriores do Brasil - MRE / Departamento de Promoção Comercial e Investimentos - DPR / Divisão de Inteligência Comercial - DIC, com base em dados recebidos da Embaixada do Brasil em Pequim (China Customs), January 2013.

ANEXO E – Tabela: Composição das exportações brasileiras para a China (em US\$ milhões, fob).

DESCRIÇÃO	2010	2011	2012		Exportações brasileiras para a China, 2012
			Valor	% no total	
Minérios	13.626	20.171	15.214	36,9%	15.214
Sementes/grãos	7.134	10.958	12.029	29,2%	12.029
Combustíveis	4.054	4.884	4.835	11,7%	4.835
Pastas de madeira	1.126	1.300	1.237	3,0%	1.237
Açúcar	515	1.217	1.084	2,6%	1.084
Gorduras/óleos	814	823	1.005	2,4%	1.005
Aviões	376	623	883	2,1%	883
Algodão	140	570	721	1,7%	721
Ferro e aço	567	681	671	1,6%	671
Carnes	225	433	574	1,4%	574
Subtotal	28.577	41.659	38.253	92,8%	
Outros produtos	2.209	2.656	2.975	7,2%	
Total	30.786	44.315	41.228	100,0%	

Fonte: Ministério das Relações Exteriores do Brasil - MRE / Departamento de Promoção Comercial e Investimentos - DPR /Divisão de Inteligência Comercial - DIC, com base em dados recebidos da Embaixada do Brasil em Pequim (China Customs), January 2013.

ANEXO F - Tabela: Composição das importações brasileiras da China (em US\$ milhões, fob).

DESCRIÇÃO	2010	2011	2012		Importações brasileiras originárias da China, 2012
			Valor	% no total	
Máquinas elétricas	7.997	9.712	9.804	28,6%	
Máquinas mecânicas	5.628	6.832	7.930	23,2%	
Químicos orgânicos	1.284	1.584	1.797	5,2%	
Obras de ferro ou aço	646	879	929	2,7%	
Automóveis	676	1.457	925	2,7%	
Plásticos	516	733	888	2,6%	
Vestuário exceto de malha	425	666	845	2,5%	
Ferro e aço	1.205	957	807	2,4%	
Instrumentos médicos	917	742	741	2,2%	
Filamentos sint/artificiais	418	567	627	1,8%	
Subtotal	19.711	24.131	25.292	73,8%	
Outros produtos	5.884	8.660	8.957	26,2%	
Total	25.595	32.790	34.249	100,0%	

Fonte: Ministério das Relações Exteriores do Brasil - MRE / Departamento de Promoção Comercial e Investimentos - DPR /Divisão de Inteligência Comercial - DIC, com base em dados recebidos da Embaixada do Brasil em Pequim (China Customs), January 2013.

ANEXO G - Tabela: Brasil – China, evolução do intercâmbio comercial (em US\$ bilhões, fob).

DESCRIÇÃO	2008	2009	2010	2011	2012
Exportações brasileiras	16,5	21,0	30,8	44,3	41,2
Variação em relação ao ano anterior	53,7%	27,1%	46,6%	43,9%	-7,0%
Importações brasileiras	20,0	15,9	25,6	32,8	34,2
Variação em relação ao ano anterior	58,8%	-20,6%	60,9%	28,1%	4,4%
Intercâmbio Comercial	36,6	36,9	56,4	77,1	75,5
Variação em relação ao ano anterior	56,5%	1,0%	52,7%	36,8%	-2,1%
Saldo Comercial	-3,5	5,1	5,2	11,5	7,0

Fonte: Ministério das Relações Exteriores do Brasil - MRE / Departamento de Promoção Comercial e Investimentos - DPR / Divisão de Inteligência Comercial - DIC, com base em dados recebidos da Embaixada do Brasil em Pequim (China Customs), January 2013.

ANEXO H – Breve cronologia da história chinesa

- 1000 A.C.:** a China consistia num conjunto complexo e intrincado de reinos de pequenas dimensões;
- 221-206 A.C.:** Qin Shi Huangdi fundou o império Qin e unificada a totalidade dos reinos chineses.
- 130 A.C.:** primeiras relações entre a China e a Europa (Império Romano);
- 220-581:** período de guerras e de fragmentação territorial;
- 581-618:** reunificação da China pela dinastia Sui;
- 1839-1842:** Guerra do Ópio. 1851-1864;
- 1937-1945:** ocupação japonesa;
- 1949:** os comunistas, sob a liderança de *Mao Tsé-Tung*, tomaram o poder;
- 1971:** a China foi aceita na ONU;
- 1977 :** Hua Guofeng e Deng Xiaoping lançam um programa de reformas econômicas, abrindo o mercado chinês;
- 2001:** a China foi aceita na OMC;

ANEXO I – Breve cronologia da parceria sino-brasileira

- 1880:** Tratado de Amizade, Comércio e Navegação entre Brasil e China. Primeiro tratado entre os dois países;
- 1943:** Tratado de Amizade entre Brasil e China. Missão brasileira elevada a embaixada;
- 1949:** vitória de Mao Tsé-Tung na revolução Comunista na China. Brasil lamenta, fecha a embaixada e opõe-se ao reconhecimento da República;
- 1961:** visita de João Goulart à China;
- 1974:** Brasil reconhece a República Popular da China e estabelece relações diplomáticas;
- 1984:** Figueiredo visita a China (primeira visita de presidente brasileiro) e destaca "faixas de convergência" bilaterais;
- 2004:** Lula visita a China, terceiro maior parceiro comercial do Brasil. Em Xangai, ele reivindica uma "nova geografia do comércio mundial" . Hu Jintao visita o Brasil, que reconhece o status de "economia de mercado" à China.