



## GREE NO BRASIL:

# a trajetória de uma multinacional chinesa de condicionadores de ar

Preparado por Prof. Diego Pautasso, da ESPM-RS.

Recomendado para as disciplinas de: negócios internacionais e relações internacionais.

Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras, obtidas no meio eletrônico e em pesquisa bibliográfica mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção do autor avaliar ou julgar o movimento estratégico do setor em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da lei. Direitos Reservados ESPM.

Outubro 2011

## RESUMO

O presente estudo de caso aborda o Brasil no processo de internacionalização da GREE, empresa chinesa considerada a maior fabricante mundial de condicionadores de ar. O objetivo é contribuir para a compreensão da crescente presença de investimentos externos diretos (IED) chineses no Brasil a partir da experiência da GREE.

## PALAVRAS-CHAVE

China, condicionadores de ar, GREE.

## SUMÁRIO

1.	Introdução .....	5
2.	A trajetória da GREE e o desenvolvimento chinês .....	5
2.	IED e multinacionais chinesas no Brasil .....	6
3.	A GREE e o setor de condicionadores de ar .....	8
4.	Mais reflexões .....	8
5.	Referências .....	9

## Introdução

A China tem crescido em ritmo acelerado nas três últimas décadas, sobretudo depois da política de Reforma e Abertura (1978) conduzida por Deng Xiaoping. O resultado do fortalecimento da economia da China tem sido a crescente capacidade de realização de investimentos externos diretos em vários setores e em diversos países. Esse movimento de internacionalização das empresas chinesas revela o fortalecimento produtivo do país e, sobretudo, o suporte financeiro estatal que ampara tal dinamismo. Dessa forma, quais seriam os interesses da GREE ao visualizar o mercado brasileiro como um dos seus primeiros movimentos de internacionalização?

## A Trajetória da GREE e o desenvolvimento chinês

A trajetória da GREE somente pode ser compreendida a partir do desenvolvimento contemporâneo chinês, com suas contradições e reveses ao longo do século 20. Segundo Oliveira (2003, p. 5), o desenvolvimento da China foi resultado de quatro grandes ciclos revolucionários: a proclamação da República (1911); a Revolução Chinesa (1949); as Reformas (1978); e a inserção do país na 3ª Revolução Industrial. Nesse sentido, a política de Reforma e Abertura desencadeada por Deng Xiaoping criou as condições para alavancar o desenvolvimento da China, mas este não seria possível sem a Revolução Chinesa (1949) de Mao que assentou as bases da infraestrutura, da unificação territorial, da reorganização política e da formação de mão de obra a partir da melhoria das condições educacionais e sanitárias.

O crescimento expressivo da China após a política de Reforma e Abertura (1978) coincidiu com o fortalecimento do mercado doméstico e, conseqüentemente, do parque produtivo nacional. A proliferação de empresas e a reestruturação das existentes deram-se por meio da assimilação de tecnologias e processos produtivos adotados pelas companhias que se estabeleciam no país oriental. Na virada do século 20 para o 21, as corporações chinesas se fortaleceram e inauguraram um ciclo de internacionalização por meio de uma combinação de reforma com capacidade e suporte estatais.

A marca GREE foi fundada em 1991 e já é considerada a maior empresa especializada em condicionadores de ar do mundo. A dimensão da empresa pode ser medida através de vários elementos, entre eles: a presença em mais de 100 países; o faturamento bruto em 2008 de 42 bilhões de yuan<sup>1</sup> e a receita líquida de 1,967 bilhão de yuan; o volume de produção de 88 milhões de unidades em 2008 (assumindo desde 2005 a liderança global); a estrutura produtiva composta de seis unidades fabris: em Zhuhai (sede), Chongqing (China), Hefei (China), Manaus (Brasil), Paquistão e Vietnã, totalizando mais de 40.000 empregados diretos; a criação e o desenvolvimento de 20 variedades, em torno de 400 séries distintas e cerca de 7.000 modelos específicos, envolvendo cerca de 2.000 patentes técnicas registradas. Com efeito, a GREE tornou-se uma das 100 melhores empresas chinesas eleitas pela revista Fortune. Cabe ilustrar ainda que a GREE logrou participar do projeto de refrigeração da Vila da Imprensa nos Jogos Olímpicos de Pequim (2008) e de dois dos principais estádios da Copa do Mundo, na África do Sul, em 2010 (GREE, 2010).

(1) Moeda chinesa



Fábrica de Zhuhai<sup>2</sup>



Fábrica do Vietnã<sup>3</sup>

(2) (3) Fonte: site GREE - <http://www.gree.com.br/pt/conheca-a-gree.php>

Dessa forma, a GREE é parte de um movimento mais amplo de afirmação das multinacionais chinesas, ou seja, trata-se de uma das manifestações mais evidentes do desenvolvimento da China e do aumento do peso de sua economia no mercado mundial. A ampliação dos investimentos externos diretos por parte da economia chinesa reflete o desenvolvimento tecnológico e a modernização das estruturas produtivas do país oriental nas últimas décadas. Na verdade, empresas chinesas ampliam sua participação no mercado mundial com empresas de setores diversos, tais como, de recursos naturais, como a Sinopec de petróleo; de comunicação, como a Huawei e a ZTE; de linha branca, como Haier, Midea e GREE; de tecnologia da informação, como a Lenovo; de monitores e televisores, como a AOC; de automóveis, como a Chery e a JAC Motors; de equipamentos eletrônicos, como a SVA; de energia renovável, como a Suntech de painéis solares; entre outras (PAUTASSO, 2008).

A Chery<sup>4</sup> revela a ofensiva comercial das multinacionais chinesas, em especial das montadoras automotivas (PAUTASSO, 2010). Inclusive, agora a montadora chinesa anunciou uma fábrica com investimentos previstos de 400 milhões de dólares no interior de São Paulo, além de abrir um centro de pesquisa no Brasil entre 2012 e 2013 que poderá abrigar pelo menos 100 engenheiros para desenvolver veículos voltados ao público sul-americano e ajudar nos estudos sobre uma eventual produção de motores no Brasil, com investimento de cerca de 60 milhões de dólares. Esse esforço é para alcançar, até 2013, 3% do mercado automotivo brasileiro (O GLOBO, 2010). Cabe notar que a Chery é parte de uma ofensiva mais ampla de inúmeras montadoras, entre elas a JAC, a Lifan, a Chana, e a Effa, entre outras que, com maior ou menor êxito, estão entrando no mercado nacional.

A GREE, nesse sentido, também tem buscado a internacionalização como forma de consolidação no mercado mundial e, da mesma forma que a montadora Chery, tem priorizado os mercados emergentes. No caso do Brasil, a empresa aproveitou o período de abertura da economia nos anos 1990 e os desafios do baixo crescimento econômico. Na última década, contudo, a ampliação da classe C (R\$ 1.126 a R\$ 4.854) fortaleceu o mercado doméstico e beneficiou amplamente o segmento da indústria de bens de consumo duráveis<sup>5</sup>.

### IED e multinacionais chinesas no Brasil

Os investimentos externos diretos (IEDs) estão ligados ao processo de internacionalização das empresas. Tal processo evoluiu sensivelmente a partir dos anos 1990 em escala global. No caso do Brasil, as políticas liberalizantes intensificaram as fusões e aquisições de empresas brasileiras, em grande medida devido às políticas macroeconômicas recessivas (juros altos, arrocho fiscal, câmbio valorizado) e à abertura econômica daquela década (GONÇALVES, 2005, p. 181-183). O aumento dos fluxos também é parte da fragmentação e integração das cadeias produtivas em escala global, redefinindo a divisão internacional do trabalho com a Revolução Científico-Tecnológica em curso.

Aliás, no Brasil, o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), criado para dar apoio ao desenvolvimento nacional em 1942, foi autorizado a apoiar grupos estrangeiros, em 1997, e proibido de financiar empresas estatais nacionais, em 1998. Mais do que isso, os recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador foram colocados à disposição de capitais estrangeiros, em parte para financiar o processo de privatização. Como a maior parte do setor privatizado era de serviços (energia e telecomunicações) não exportáveis, o resultado foi o envio de remessas para o exterior (lucros, royalties, pagamento por assistência técnica, etc.) e o menor efeito sobre a dinamização do parque produtivo nacional (PIQUET, 2007, p. 104-105).

(4) Estudo escrito pelo autor e disponível em: <http://www.espm.br/Publicacoes/CentralDeCases/Documents/CHERY.pdf>

(5) Ver notícia na Agência Brasil. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2011-02-09/ibge-bens-de-consumo-duraveis-ajudaram-puxar-crescimento-da-producao-industrial>. Acesso em 01/07/2011.

No Brasil, o predomínio do investimento externo brownfield (voltado a aquisições) não regulamentados constrangeu o desenvolvimento do parque produtivo nacional. E como sublinha Chang (2009, cap. 4), a regulamentação dos IEDs foi elemento-chave na trajetória dos países atualmente desenvolvidos. Não por acaso, a modernização da economia chinesa utiliza-se do IED para absorver tecnologia, aumentar a capacidade produtiva com novos investimentos (greenfield) e gerar divisas com obrigações de exportação.

A crescente presença dos investimentos externos diretos da China no Brasil reflete, de um lado, o crescimento e a modernização da China e, de outro, a aproximação econômica e comercial sino-brasileira. A China tornou-se, em 2009, o maior parceiro comercial do Brasil, com um fluxo de comércio de 36,1 bilhões de dólares, superando o histórico maior parceiro brasileiro, os Estados Unidos. Isso contribuiu para o país oriental tornar-se o principal destino das exportações brasileiras, totalizando um valor de 20,1 bilhões de dólares ou mais de 13,1% do total exportado (PAUTASSO, 2010).

Em 2010, a China tornou-se a 2ª maior economia do mundo, suplantando o PIB japonês em dólares – afinal, em 2009 o PIB chinês foi apenas 3% menor que o do Japão, somando 4,9 trilhões de dólares. Cabe destacar que, como a China mantém sua moeda artificialmente desvalorizada em até 40%, distorcendo as relações de preços com os demais países, o PIB em dólares subestima a real produção de riqueza do país oriental – diferentemente de uma medição feita de poder de paridade de compra (PPC). O fortalecimento da economia chinesa tem como efeito a crescente exportação de capitais, sobretudo para os mercados emergentes, já que a China sofreu com a retração dos mercados desenvolvidos. Estima-se, pois, que a China tenha se transformado no maior investidor direto no Brasil em 2010, sobretudo nos setores intensivos em recursos naturais, como energia, minérios, entre outros (CBCDE, 2010).

Portanto, o fortalecimento das relações entre China e Brasil explica o crescimento não somente do comércio, mas do fluxo de investimentos externos diretos. De um lado, há as empresas brasileiras que se estabeleceram na China, tais como: a Maxion, que produz rodas; a Fras-le, que produz autopeças para montadoras instaladas na China; a WEG, que produz motores elétricos, especialmente para exportação; a Embraco, que produz compressores; a Embraer, que produz aviões em associação com uma estatal chinesa (SHIN, 2008, p. 15-22); além de empresas que só têm escritórios, como Gerdau, por exemplo. Entretanto, devido à evolução das relações bilaterais, outras empresas, como a Sadia, estão tentando consolidar-se no dinâmico mercado chinês.

De outro lado, os investimentos chineses no Brasil se apresentam em volume maior e em rápido crescimento. As grandes empresas chinesas já têm instalações no Brasil, como a SVA, a Huawei, a GREE, a Midea, a Sany, a Lenovo, entre outras (SHIN, 2008, p. 26-37). Conforme já assinalamos, são os investimentos chineses no Brasil em setores intensivos em recursos naturais que poderão alçar a China à condição de maior investidor na economia brasileira brevemente. São os casos da siderúrgica Wuhan Iron & Steel, que adquiriu parte da mineradora MMX; da petroleira Sinochen, que busca a exploração do petróleo do pré-sal; da State Grid, que está atuando na transmissão de energia elétrica, pois comprou os ativos da espanhola Plena; das mineradoras ECE e Honbridge, que estão explorando minério de ferro no País; do Chingqing Grain Group, que tem atuado na compra de terras no Nordeste para produzir soja; da Zongshen, que comprou a brasileira Kasinski para produzir motores em Manaus; entre outros casos. Portanto, a GREE é parte de um movimento mais amplo de estreitamento das relações Brasil-China, como veremos na próxima seção.

## A GREE e o setor de condicionadores de ar

A GREE decidiu estabelecer-se no Brasil em 1998 depois de consolidar-se como a maior fabricante de condicionadores de ar na China, em 1995. A afirmação do mercado chinês criou condições para a internacionalização através de investimento externo direto (IED). Antes de a GREE optar pelo IED no Brasil, a empresa começou exportando diretamente da China. Segundo Ronald, o Diretor de Marketing da empresa, a GREE primeiro buscou consolidar-se no mercado brasileiro, através de parcerias, para depois optar pela construção da fábrica no País. Ao perceber o potencial do mercado doméstico brasileiro, a empresa decidiu abrir uma unidade fabril no Brasil, considerado o maior país da América Latina e uma economia emergente.

O desafio da entrada no mercado brasileiro começou com a escolha da Zona Franca de Manaus, em razão de suas isenções tributárias e do potencial do mercado setentrional brasileiro. O investimento total no Brasil foi de cerca de R\$ 20 milhões de reais. Ao estabelecer a fábrica no Brasil, a GREE introduziu o sistema produtivo similar ao das unidades fabris na China, ao mesmo tempo em que realizou esforços para nacionalizar a produção, comprando itens e insumos de fábricas brasileiras. Ainda segundo Ronald, a GREE enfrentou o desafio de se adaptar a um novo sistema legal e outras referências culturais.

De todo modo, a GREE passou a apostar no potencial de expansão do mercado brasileiro, seja pelo crescimento da economia e da renda, seja em razão de que apenas cerca de 20% das famílias brasileiras têm aparelhos de ar-condicionado. Ainda assim, segundo a ABRAVA, o Brasil ocupou o terceiro lugar no ranking mundial de aparelhos de janela no segmento de ar-condicionado, atrás apenas dos Estados Unidos e da Índia, e em nono lugar quando se fala em splits.

O Brasil é um mercado em expansão em razão da entrada de novos consumidores potenciais relacionados com o alargamento da classe C. Da mesma forma, a mudança de aparelho, do condicionador de ar de janela para o split, gera novas demandas por aqueles que já possuíam o bem de consumo. A renovação dos aparelhos vincula-se tanto ao conforto quanto à melhora da eficiência energética dos novos produtos. De todo modo, cabe destacar o crescimento do setor de linha branca brasileiro nos últimos anos. Mesmo durante a crise, a redução do IPI permitiu a ampliação das vendas domésticas.

O mercado de condicionadores de ar, contudo, é, segundo seu Diretor de Marketing, muito competitivo, em razão de empresas de renome que atuam no Brasil, como Carrier e Electrolux. A GREE, que já tem cerca de 50% do mercado chinês desses aparelhos, aposta em preço competitivo e, sobretudo, em se posicionar como uma empresa que produz aparelhos tecnologicamente de ponta. A empresa já ocupa uma posição de destaque no mercado brasileiro e tem aproveitado o dinamismo recente da economia brasileira – que é um pivô de todo o mercado sul-americano.

## Mais reflexões

O mercado de condicionadores de ar é um dos muitos que está se defrontando com as oportunidades e desafios de voltar-se para os segmentos de menor renda, em especial a nova classe média. As condições climáticas do Brasil associada à forte mobilidade social sugere uma nova abordagem para conquistar esses novos segmentos.

O que representa a entrada das grandes corporações chinesas de eletrodomésticos, como GREE e Midea, no mercado brasileiro? Como estas marcas estão enfrentando as mudanças culturais para adentrar num mercado tão distinto do chinês? Qual o maior desafio para alcançar estes novos segmentos sociais que passaram a integrar a classe C? Como criar alternativas de promoção/divulgação destes produtos junto ao novo segmento de mercado?



## Referências

CBCDE (Câmara Brasil-China de Desenvolvimento Econômico). China, 2ª do mundo, será a primeira em investimentos no Brasil. 2/8/2010. Disponível em: [http://www.cbcde.org.br/home/noticias\\_detalhe.asp?paCodNoticia=3842](http://www.cbcde.org.br/home/noticias_detalhe.asp?paCodNoticia=3842). Acesso em: 10/10/2010.

CHANG, Ha-joon. Maus samaritanos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GONÇALVES, Reinaldo. Economia Política Internacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GREE. Conhecendo a GREE. Disponível em: <http://www.gree.com.br/pt/conheca-a-gree.php>. Acesso em: 06/10/2010.

O GLOBO. Chery quer 3% do mercado brasileiro de veículos até 2013. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/mat/2010/10/05/chery-quer-3-do-mercado-brasileiro-de-veiculos-ate-2013-922706969.asp>. Acesso em: 07/10/2010.

PAUTASSO, Diego. Multinacionais...

\_\_\_\_\_. O comércio exterior na universalização da Política Externa Chinesa no século XXI. Meridiano 47 (UnB), v. 113, p. 14-16, 2009.

PIQUET, Rosélia. Indústria e território no Brasil Contemporâneo. Rio de Janeiro: Garamond, 2007.

SHIN, Wong. A China explicada para brasileiros. São Paulo: Atlas, 2008.