

NA CHINA, COMO OS CHINESES

AS EMPRESAS BRASILEIRAS COMEÇARAM A DESBRAVAR ESSE MUNDO CAPCIOSO COM COMPETÊNCIA E MUITA PACIÊNCIA. ENVIARAM PARA LÁ EXECUTIVOS FLEXÍVEIS E SEM PRECONCEITO, DISPOSTOS A ENTENDER A ALMA CONFUCIONISTA DO EMPRESÁRIO CHINÊS, QUE NUNCA DIZ “NÃO” NEM “SIM”

POR RUTH DE AQUINO, DE XANGAI E PEQUIM

E

Em Xangai, a cidade mais populosa, cosmopolita e cibernética da China continental, Carla, a mulher do diretor do Itaú BBA Roberto Dumas, encontrou um fio de cabelo na sopa, no chique restaurante de expatriados que costumam frequentar. Reclamou. Trocaram a sopa. Dias depois, o casal voltou ao restaurante, e ela fez seu pedido ao mesmo garçom, com uma pitada de humor brasileiro: "This time, **without hair...**". O garçom chinês foi à cozinha e voltou, apressado e solícito, com uma dúvida: "Please, with or without hair?".

A história real ilustra o abismo que persiste entre ocidentais e chineses. Num almoço social, a ausência de um idioma comum ou as diferenças entre o senso de humor brasileiro e o chinês podem render algumas risadas. Talvez exista um tempero exótico que soe, em mandarim, como "hair" em inglês. São efeitos pitorescos e inofensivos do choque cultural. Mas, quando se trata de negociar transações milionárias, fechar acordos comerciais bilaterais, decidir investimentos ou abrir uma empresa

na China, "fios de cabelo" fora do lugar arriscam-se a virar um cipó de armadilhas. Podem determinar o lucro ou o prejuízo, o sucesso ou o fracasso de uma empreitada.

Para se dar bem na China, é preciso ser um pouco chinês: na persistência, na disposição para o trabalho duro e na convicção de que diferenças políticas não podem servir de desculpa para inviabilizar uma parceria atraente. É preciso acreditar nas palavras de Deng Xiaoping, o timoneiro da reforma econômica chinesa pós-Mao, e que morreu em 1997 sem testemunhar O Grande Salto capitalista da atual segunda potência do mundo. "Não importa a cor do gato", dizia Deng, "desde que ele cace o rato". Algumas empresas brasileiras (veja quadro na página 96) começaram a desbravar esse mundo capcioso com competência mas, sobretudo, com muita paciência. Para a China, enviaram executivos flexíveis e sem preconceito, dispostos a vencer dificuldades e entender a alma confucionista do empresário chinês, que nunca diz "não" nem "sim". Como o Brasil não tem vocação

para ser o rato da fábula, o mais importante é perceber o que podemos aprender com a China e o que não devemos imitar.

"Existe uma natural desconfiança entre povos que vivem em lugares opostos no mundo e que precisam de intérpretes para se comunicar", diz Dumas. "Os presidentes de bancos chineses não falam inglês porque, durante a Revolução Cultural, ainda estavam entrando no mercado de trabalho. Também não funciona a cultura da objetividade: o chinês acha desagradável ser direto, recusar uma oferta." Embora esteja há menos de um ano em Xangai, à frente do Itaú BBA, Dumas já se tornou quase um especialista na arte de decifrar as vantagens e os desafios do sistema chinês de fazer negócios. Leu vários livros antes de se mudar para lá, e aprendeu as noções básicas da etiqueta oriental de business. Acha um certo exagero toda a mística em torno dos rituais; como entregar o cartão de visitas com as duas mãos, como entender a hierarquia dos assentos à mesa, como beber o baijiu (a aguardente) na velocidade a que os chineses estão acostumados. "Todo país tem guanxi (rede de contatos). É natural que se dê preferência a pessoas que nós conhecemos, é uma espécie de contabilidade moral. Mas isso está mudando muito porque as leis começam a ser mais respeitadas, e o sistema legal se sobrepõe a uma simples rede de amizades e influências. Até na bebida os chineses

têm a sua sabedoria: dizem que o álcool nos faz abandonar os mecanismos de defesa, ficamos mais sinceros e vulneráveis. Isso é uma verdade universal." Outra peculiaridade chinesa, a de "ganhar, perder ou dar a face" em negociações, tampouco precisa de cursos intensivos de imersão. É uma questão de orgulho e de educação. Os gerentes e executivos top não costumam constranger ninguém em público apontando erros.

O Itaú montou o escritório em Xangai em 2005. Há brasileiros e chineses no Itaú. Os brasileiros fazem as nossas empresas se sentir em casa e também assessoram as empresas chinesas que querem ir para o Brasil. Para os brasileiros interessados em investir na China, o Itaú funciona como um facilitador, presta um serviço de consultoria, faz uma pré-pesquisa, analisa o mercado. E por que o escritório precisa de chineses? Primeiro, porque é preciso pedir ao banco estatal chinês o empréstimo para um cliente brasileiro, com garantia do Itaú. Segundo, por causa do idioma. E, em terceiro lugar, porque o Itaú está em Xangai como parceiro chinês,

jamais como competidor. "Não há a menor chance de competir com o banco chinês. O Industrial and Commercial Bank of China tem ativos de US\$ 1,3 trilhão. O Brasil inteiro, o sistema financeiro total brasileiro, tem ativos de US\$ 1 trilhão."

CÓDIGOS CHINESES

Se Dumas é um dos brasileiros recém-chegados, o gaúcho João Carlos Lemos pode considerar-se um veterano. É o principal executivo da Embraco, líder no mercado de compressores e refrigeradores. Lemos, casado com Carmen e com dois filhos totalmente integrados à vida em Pequim - Thiago, de 8 anos, e Júlia, de 11 -, elogia a segurança e o nível do ensino internacional na China. A Embraco está há 13 anos em Pequim, e Lemos já foi e voltou. A primeira vez foi muito difícil, sentiu-se perdido entre os códigos chineses, e morava em hotel. Na segunda vez, já ciente de que o processo de aprendizado na China é, como disse, "infinito", aprendeu aos

poucos o mandarim e o jeito de comandar sem se impor. A nova fábrica funciona 24 horas por dia e, com o aumento da capacidade em 50% no segundo semestre, o total de funcionários aumentará de 1,2 mil para 1,6 mil. Um dos orgulhos de Lemos é o treinamento na Embraco: "Aqui recebemos funcionários de todas as partes da China, das montanhas, da Mongólia.

Ensinamos coisas básicas, como comer com talheres ou como usar o toailete ocidental, pois alguns vêm de povoados onde os banheiros são públicos e as fossas, a céu aberto." Na excursão pela fábrica da Embraco, Lemos mostra as geladeiras que exportam de Pequim para a Índia: "Essas precisam ter sempre um enfeite com brilho, porque os indianos adoram".

Outra empresa grande na China é a Embraer. Um escritório com 39 empregados existe na capital desde maio de 2000, e uma fábrica em Harbin, a nordeste de Pequim, foi inaugurada em 2002 e tem 276 empregados. A fábrica existe como uma joint venture com a estatal chinesa Avic II. Tem cinco grandes clientes chineses na aviação comercial: em maio, entregou o primeiro jato Embraer 190 à Grand China Express Air, controlada pelo grupo Hainan Airlines. Mas a fábrica brasileira não tem noção de por quanto tempo as estatais deixarão em paz sua fatia do mercado chinês. A outra estatal chinesa de aviação produziu seu primeiro jato regional e, também em maio, o vice-primeiro-minis-

HÁ APENAS
35 EMPRESAS
BRASILEIRAS
ENTRE 600 MIL
ESTRANGEIRAS

tro chinês, Zhang Dejiang, apareceu na primeira página do jornal *China Daily* anunciando a primeira fábrica 100% chinesa de Jumbos, a Commercial Aircraft Corporation. A sócia da Embraer, a Avie II, entrou nesse projeto com um investimento de 1 bilhão de iuanes (US\$ 146 milhões).

Algumas lições desse dragão de cabeça comunista e corpo capitalista (ou vice-versa) são muito claras para países no estágio de desenvolvimento do Brasil. Mas, segundo especialistas e executivos brasileiros, difíceis de implementar no nosso país. A primeira vantagem da China é o planejamento a longo prazo. É natural que Planos Quinquenais tenham continuidade quando se vive sob uma ditadura: o Partido Comunista Chinês, o PCC, está no poder há quase 60 anos. No Brasil, como investir em hidrelétrica a longo prazo, como investir pesadamente em estradas, se o arcabouço de energia, as regras para licitação e as prioridades mudam praticamente a cada governo, dependendo do partido que ganha as eleições? O perigo embutido nessa pergunta é começar a defender sistemas políticos repressores, simplesmente porque fica mais fácil planejar sem ser contrariado.

"Sei que vou parecer politicamente incorreto, mas acho que, num certo estágio de desenvolvimento, ter um governo forte pode ser uma grande vantagem para a economia e o progresso a longo prazo", afirma o inglês Tim Clissold, autor do best-seller *Mr. China*, traduzido em 12 idiomas. No livro, o autor explica como perdeu quase meio bilhão de dólares em negócios na China após fazer fortuna em Wall Street. Ele é hoje CEO de uma empresa em sociedade com Bill Gates, com sede em Pequim. "Em 20 anos na China, tive milhares de conversas com motoristas de táxi, garçonetes, operários, vendedores ambulantes, gente nas ruas de todo tipo, classe e idade. Todos reclamam. Como em qualquer país. Reclamam da iluminação pública, da falta de emprego, do salário baixo, da corrupção governamental, das propinas exigidas por autoridades. Mas, nunca, jamais ouvi um chinês comum dizer que desejaria ter no país eleições diretas à

moda ocidental. Quando se é pobre, e a China ainda tem 800 milhões na pobreza, as pessoas passam a vida com uma prioridade: ganhar o suficiente para comer, sobreviver, melhorar de vida e mandar os filhos para a escola e a universidade. É isso que consome suas vidas." Na opinião de empresários brasileiros que vivem na China, sem ditadura o modelo de Deng Xiaoping, de socialismo de mercado, já teria desmoronado.

Isso não significa que, a seu ver, o Brasil precisaria de um governo forte, mas certamente de melhor planejamento e mais infra-estrutura, para garantir investimentos mais sólidos e um crescimento à altura de seus recursos. Por que a China cresce perto de 10% ao ano e o Brasil não passa dos 4% ou 5%, o chamado "vôodagalinha"? O Brasil não tem infra-estrutura para crescer mais que 5%. Não tem estradas, logística, portos, energia. Se crescer 5% durante dois anos, vai gerar inflação. E é o que está acontecendo. A China, além de ter capacidade produtiva, tem estrutura para escoar. Quer por investimento, exportação ou consumo.

Claro que há outros fatores, apontados por quem deseja que o Brasil seja um competidor agressivo entre os emergentes. Um deles é o estímulo ao investimento estrangeiro. Até o ano passado, a China queria manufaturas e por isso praticou investimento encorajado: ofereceu um rebate no imposto, ou acesso às terras. Atingida a meta, esse setor passa a ser catalogado como investimento permitido. Agora, a China precisa subir na cadeia de valor. Mais tecnologia. Então, investimento em tecnologia

passa a ser encorajado. Por que o Brasil não faz o mesmo? A palavra de ordem atual na China é "Go West". Basta desenvolver a costa leste. Quanto mais o estrangeiro quiser investir no interior rural, mais benefício terá. A China é o país que mais recebe Investimento Direto Estrangeiro (IDE) no conjunto de países emergentes. Em 2005, foram US\$ 60 bilhões, elevando o estoque de investimentos para mais de US\$ 600 bilhões.

Quem deseja simplificar o debate normalmente atribui à mão-de-obra barata na China todo o mérito do cresci-



QUEM ESTÁ NA CHINA

Empresas brasileiras com subsidiárias chinesas

Companhia	Setor	O que tem lá
Aracruz	Papel e celulose	Centro de distribuição em Changshu Produção no pólo da Dong Huan
Azaléa	Calçados	Representante em Xangai
Banco do Brasil	Financeiro	Representante em Xangai
BM&F	Financeiro	Representante em Xangai
Comexport	Comércio exterior	Apoio à comercialização e joint-ventures para exploração
Vale	Mineração	Produção em Pequim
Embraco	Compressores	Produção no distrito de Chaoyang
Embraer	Aeroespacial	Escritório para clientes brasileiros em Xangai
Itaú BBA	Financeiro	Escritório em Pequim e parceria para explorar em águas profundas
Petrobras	Petróleo	Fábrica de software em fase inicial de implantação
Politec	Tecnologia	Produção em Nantong
Weg	Motores elétricos	

Fonte: Fundação Dom Cabral

mento. Se fosse só isso, o mundo colocaria dinheiro no Vietnã, onde a mão-de-obra é mais barata ainda. Mas investem na China por causa da infra-estrutura. Em janeiro, foi criada enfim uma legislação trabalhista, ainda draconiana para os padrões ocidentais. Começam a ser garantidos alguns direitos aos trabalhadores, como carteira assinada e férias anuais. Aos poucos, à medida que a produtividade melhorar, o custo da mão-de-obra chinesa vai aumentar. Mesmo assim, a remuneração média mensal na China é de US\$ 98, enquanto em Taiwan é de US\$ 1.179 e, na Coreia, de US\$ 1.385. Esta ainda é unia das vantagens competitivas da China. E explica por que o país é uma grande zona de processamento.

PIRATARIA

Existe hoje um expressivo déficit norte-americano no comércio com a China, mas boa parte é gerado por empresas americanas como Intel, Microsoft, Motorola e outras, que se instalam ali para exportar para outros países, incluindo os Estados Unidos. "Essas empresas, entre outras de alta tecnologia como as brasileiras Embraco (de refrigeradores) e Ernbraer, sabem do alto risco que correm, pois a questão da propriedade intelectual continua sendo crítica na China", diz Alberto Miranda, gerente de produtos da Fundação Dom Cabral. "Algumas províncias são mais condescendentes com a pirataria, permitindo a cópia desenfreada de produtos."

O risco não paralisa os investidores brasileiros, mas desanima. Das 600 mil empresas que se instalaram na China pós-Mao, apenas 35 são brasileiras. Elas vêm deslocando centros de produção para a China, aproveitando os incentivos, a tecnologia e o baixo custo da mão-de-obra e da produção. Lúcio Costa, proprietário da Suggar, indústria mineira de ele-

trodomésticos, não esconde que, desde meados de 2006, a empresa importa da China ferros de passaroupa, sanduicheiras, coifas, exaustores, fornos, adegas climatizadas e máquinas de fazer gelo. Dos 40 itens que vende, apenas seis são de fabricação própria. O objetivo é fornecer ao consumidor um produto mais barato, mas sem detrimento riopadrão mínimo de qualidade.

Até a China ingressar, em 2001, na Organização Mundial do Comércio, só era possível entrar no mercado chinês formando joint ventures com empresas do país. Se pensarmos que a propriedade privada só foi reconhecida na China em 2004 - embora a privatização das empresas estatais tenha começado timidamente em 1998 -, é natural que os chineses tenham muito a aprender com os ocidentais em gestão e empreendedorismo. Mas eles aprendem muito rapidamente.

Há dois anos, a China montava o mesmo número de automóveis que o Brasil. Hoje, monta o dobro. O Brasil produz menos de 40 milhões de toneladas de aço por ano, enquanto a China acrescenta quase o dobro, anualmente, à sua capacidade de produção de aço.

No primeiro trimestre de 2008, as exportações brasileiras para a China foram de aproximadamente US\$ 2,1 bilhões, aumento de 9,1% em relação ao mesmo período de 2007. Já as importações brasileiras da China de janeiro a março de 2008 somaram US\$ 4,1 bilhões, valor 70,1% superior ao primeiro trimestre do ano passado. Resultado: um déficit de cerca de US\$ 2 bilhões para o Brasil, superior ao déficit total acumulado em 2007. O Brasil comprou mais da China principalmente porque o real valorizou e, com o crescimento da nossa economia, passamos a adquirir mais insumos para a expansão da indústria. Mas o Brasil deveria ter exportado mais. Esses dados constam do relatório *Macro China*, publicação trimestral do Conselho Empresarial Brasil-China.

"As leis na China têm passado por muitas modificações. Existe despreparo na hora de negociar com o país porque pouquíssimas empresas se preocupam em contratar um escritório local. Como a cultura, o fuso horário e o idioma são muito diferentes, é preciso passar um tempo lá. Colocar um representante no início, no meio e no fim da operação. Mesmo os chineses que sabem falar inglês preferem falar mandarim na hora de negociar, e usar um intérprete." Quem dá as dicas é Rodrigo Maciel, secretário-executivo do Conselho Empresarial, que há sete anos trabalha diretamente com chineses. Maciel sugere que brasileiros vençam uma resistência tradicional a receber "grupos de chineses que gostam de tirar fo-

tos" e acabem também com "urna postura passiva" em relação à China. A embaixada do Brasil em Pequim tem emitido 2 mil vistos por mês para chineses que querem fazer negócios no Brasil. "Os brasileiros que chegam a Pequim vêm despreparados", diz o embaixador brasileiro na China, Luiz Castro Neves. "Enquanto os chineses chegam ao Brasil com o dever de casa todo feito, depois de estudar o mercado e as oportunidades, muitos empresários brasileiros chegam à embaixada em Pequim perguntando 'o que é que eles (os chineses) querem'".

Segundo Rodrigo Maciel, a China importou, no ano passado, US\$ 956 bilhões de bens industrializados e US\$ 412 bilhões em máquinas. "Um erro clássico é pensar que a China só importa produtos primários, alimentos, combustível. Para se manter competitiva, a China importa especialmente da Ásia as máquinas e os produtos industrializados. O Brasil precisa começar a pensar qual é o seu lugar na lista dos fornecedores estratégicos no mundo", diz Maciel. "A gente precisa entender que não adianta aumentar tarifa de importação. A China já exporta mais para a América Latina do que o Brasil, desde 2004, apesar da distância cultural, física e histórica. Entre 1990 e 2004, as importações de produtos brasileiros na América Latina aumentaram de 5,3% para 6,5%. As importações da China neste mesmo período aumentaram dez vezes: de 0,7% para 7,8%." É evidente que existe aí um descompasso que precisa ser revertido.

As previsões sobre o futuro próximo da economia chinesa variam tanto que carecem de credibilidade. Dumas, do Itaú, pensa ser temerária qualquer projeção além de três ou quatro anos. Há quem ache possível que a China mantenha um crescimento anual de 9% da economia. Outros, como Lester Thurow, professor do Massachusetts Institute of Technology (MIT), acham mais realista falar de crescimento anual chinês por volta de 4,5% ou, no máximo, 6%.

Especialistas se dividem. Uns acham que o século 21 será da China. Outros só enxergam supremacia chinesa no século 22.

NAÇIONALISMO

Algumas "bolhas" tornam o cenário chinês bastante volátil. Uma bolha é a tensão social e geopolítica. O rígido controle da informação e da liberdade de expressão mostra que a tensão abaixo da superfície é forte. A unidade nacional tem sido garantida pelo contínuo crescimento da economia. A China precisa crescer muito porque tem de oferecer a cada ano de 15 milhões a 20 milhões de novos empregos. Não pode se permitir uma inflação que deixe a população desconfiada das boas intenções do governo comunista. A China não pode abrir a conta capital do balanço de pagamentos, não pode permitir que estrangeiros entrem na bolsa indiscriminadamente. O preço social e político pode ser alto demais. O sistema financeiro e o sistema legal precisam se tornar mais profissionais, transparentes e menos frágeis. Hoje, os bancos estatais emprestam mesmo se as empresas não pagarem de volta, porque o objetivo continua sendo manter abertas as empresas para dar emprego.

Um país com 31 províncias, 656 cidades, sete dialetos, 80 línguas faladas, 56 etnias, várias religiões, um mercado consumidor de 300 milhões e uma população de 1,3 bilhão, tem de cultivar o nacionalismo e o apoio ao governo central. É grande o risco de um protesto regional (ejá são registrados cerca de 60 mil por ano) tornar-se uma manifestação e daí uma insurreição, caso seja rompido o "contrato social" entre o PCC e o povo chinês. Porenquanto, ainda se aceita a disparidade de renda entre trabalhadores urbanos e rurais porque a sensação é de que o governo tem feito sua parte, ao tirar 400 milhões de chineses da pobreza em pouco mais de duas décadas. Aproximadamente 500 milhões de chineses ainda não têm acesso a água limpa potável, apenas 26% dos esgotos urbanos são tratados, 100 milhões de trabalhadores migram para as cidades sem garantias e sem casa, a maioria da população não tem mais plano de saúde depois da privatização do sistema, a corrupção continua alta apesar dos expurgos e a China tem 16 das 20 cidades mais poluídas do planeta. O instituto de pesquisa Jigsaw International perguntou a mil chineses de 15 a 35 anos em Pequim, Xangai e Guangzhou quais seriam, por ordem de importância, as 25 qualidades que melhor descreveriam a China contemporânea. "Criativa" foi uma das últimas. O chinês só agora tem sido estimulado a ter iniciativa. Antes, ser criativo era sinônimo de ser subversivo

