

**UFRJ – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CCJE – CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS ECONÔMICAS  
FACC – FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
ADMINISTRAÇÃO**

**O PROCESSO DE EXPANSÃO INTERNACIONAL DAS GRANDES MONTADORAS  
PARA A CHINA E SUAS CONSEQUÊNCIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA  
INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA LOCAL**

**RODRIGO FERREIRA RODRIGUES**

**PROFESSOR ORIENTADOR: ANA CAROLINA FONSECA**

**Rio de Janeiro  
Dezembro, 2010**

**UFRJ – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CCJE – CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS ECONÔMICAS  
FACC – FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
ADMINISTRAÇÃO**

**O PROCESSO DE EXPANSÃO INTERNACIONAL DAS GRANDES MONTADORAS  
PARA A CHINA E SUAS CONSEQUÊNCIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA  
INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA LOCAL**

**RODRIGO FERREIRA RODRIGUES**

**PROFESSOR ORIENTADOR: ANA CAROLINA FONSECA**

Monografia de Conclusão de Curso entregue à Universidade Federal do Rio de Janeiro para obtenção do título de graduação em Administração, sob a orientação da Professora Ana Carolina Fonseca.

**EXAMINADOR**

---

Prof. Victor Prochnik  
Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Data: \_\_ / \_\_ / \_\_\_\_

**Rio de Janeiro  
Dezembro, 2010**

## RESUMO

Após a abertura econômica, a China vem se destacando no cenário econômico internacional. O PIB cresce a uma média de 10% ao ano nas últimas duas décadas. A indústria automobilística é considerada um dos principais setores para a manutenção deste crescimento. Os incentivos oferecidos pelo Estado Chinês aliado às características locais, atraíram os investimentos de montadoras multinacionais.

Entretanto, estas multinacionais foram obrigadas a se estabelecerem aceitando algumas restrições importantes. Entre elas, estava a entrada no país através de parcerias *joint ventures* com empresas locais, em que não poderiam ter participação acionária superior a 50%. O objetivo do Governo de atração do capital destas era o de estimular a transferência de tecnologia para o desenvolvimento das montadoras chinesas.

O trabalho apresenta como foi a entrada dessas multinacionais no contexto da indústria automobilística chinesa. Para explicar este movimento das multinacionais, foi realizada uma análise do Paradigma Eclético de Dunning. Trata-se de uma teoria sobre o investimento direto no exterior. Ao final, são elaboradas algumas considerações sobre o estudo, das quais se destacam: a maior liberalização de operações estrangeiras após a entrada do país na Organização Mundial do Comércio em 2001; que o mercado chinês ainda está aquecido e aberto para a aplicação de novos investimentos; e sobre o desenvolvimento do país como o maior produtor e vendedor de automóveis do mundo no ano de 2009.

Palavras chaves: China, Indústria automobilística, Multinacionais

## **ABSTRACT**

After opened its economy, China has been developed in the world economy scenario. The GDP grows with an annual average of 10% in the latest two decades. The automobile industry is considered as one of the most important sectors to keep this expansion. The Government's incentives and some characteristics of Chinese market have attracted international investments of the Multinational Corporations (MNCs).

However, the Automobile International Companies were obligated to accept some important restrictions. One of these is to go inside China as joint ventures partnership, in which couldn't have a stock share above 50% with local enterprises. The strategy of attract global makers capital was to stimulate the technology transfer to the development of local carmakers.

This paperwork presents the entrance of international companies in chinese automobile industry context. To explain this move to China, an analizys was done regarding multinational companies, ways of entrance and also regarding the economic theory called Eclectic Paradigm. This theory explain the way of entrance in international markets. At the end, were elaborated some concerns about this work, like: the international operations in the country turns easier after the Government decision to enter in World Trade Organization in 2001; Chinese market is still a warm option and opened to investments of multinational companies; and the development of the country to be the first automobile producer and seller in the world at the end of 2009.

Key words: China, Automobile Industry, Multinational Companies (MNCs)

## SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....	7
1.1 – CONTEXTO.....	7
1.2 – OBJETIVOS DO ESTUDO.....	9
1.3 – RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	10
1.4 – DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	10
1.5 – ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	11
1.6 – METODOLOGIA DE PESQUISA.....	12
2 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 – INTRODUÇÃO .....	13
2.2 – MODOS DE ENTRADA E A RELAÇÃO COM O GOVERNO CHINÊS.....	13
2.3 – TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	17
3 – CHINA.....	24
3.1 – ABERTURA E DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA.....	24
4 – INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA CHINESA.....	27
4.1 – DESENVOLVIMENTO.....	27
4.1.1 – FASE DO CONTROLE CENTRAL E PLANEJADO (1949 – 1979).....	29
4.1.2 – FASE DO DESENVOLVIMENTO (1979-2001) .....	30
4.1.3 – FASE RECENTE (2001-2010).....	33
4.2. – O MERCADO DE AUTOMÓVEIS NA CHINA.....	38
4.2.1 – PRODUÇÃO.....	38
4.2.2 – VENDAS.....	45
4.3 – POSICIONAMENTO DOS AUTOMÓVEIS CHINESES NO MERCADO GLOBAL.....	47
4.3.1 – CAPACIDADE TECNOLÓGICA.....	47
4.3.2 – FALTA DE SEGURANÇA.....	50
4.3.3 – VIOLAÇÃO DOS DIREITOS DE PROPRIEDADE.....	51
4.4 – INTERNACIONALIZAÇÃO DAS MONTADORAS CHINESAS.....	53
4.4.1 – CONJUNTURA.....	53
4.4.2 – FUSÕES E AQUISIÇÕES.....	56
5 – CONCLUSÃO.....	59
5.1 – DISCUSSÃO .....	59
5.2 - CONCLUSÃO.....	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67

## LISTA DE TABELAS, GRÁFICOS E FIGURAS

### TABELAS

1. CLASSIFICAÇÃO DOS MODOS DE ENTRADA.....	14
2. PODER DE BARGANHA GOVERNO x MULTINACIONAIS.....	16
3. TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	19
4. EVOLUÇÃO PIB CHINA.....	25
5. PERCENTUAL DE CARROS DE PASSEIO PRODUZIDOS.....	35
6. PRODUÇÃO CHINESA (EM MILHÕES).....	40
7. PRODUÇÃO MUNDIAL (2006-2009) .....	41
8. PRODUÇÃO EM 2009: EMPRESAS CHINESAS x <i>JOINT VENTURES</i> .....	42
9. PARTICIPAÇÃO DE MERCADO EM VENDAS.....	46
10. VEÍCULOS EXPORTADOS DA CHINA.....	54
11. PROJETOS INTERNACIONAIS DA CHERY.....	56

### GRÁFICOS

1. EVOLUÇÃO PIB CHINA.....	26
2. PERCENTUAL DE CARROS DE PASSEIO PRODUZIDOS.....	35
3. PRODUÇÃO CHINESA (EM MILHÕES).....	40
4. PRODUÇÃO MUNDIAL (2006-2009).....	41
5. PRODUÇÃO EM 2009.....	42
6. PRODUÇÃO POR EMPRESA E ORIGEM DO CAPITAL (SET/2009).....	42
7. PRODUÇÃO POR GRUPO DE FABRICANTES (SET/2009).....	43
8. EVOLUÇÃO DE VENDAS DA SAIC.....	49

### FIGURAS

1. PRINCIPAIS CONGLOMERADOS DE MONTADORAS INTERNACIONAIS.....	44
2. CHERY QQ X GM CHEVROLET SPARK.....	53

# 1 - INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTO

A crise nos principais mercados automobilísticos do mundo, como EUA, Europa Ocidental e Japão, desviou a atenção da indústria automobilística diretamente para a China. Nos últimos anos, o país asiático obteve rápido crescimento econômico atraindo empresas multinacionais, devido às características de sua expansiva política econômica. (HOLWEG *et al*, 2005)

Até o fim da década de 1970, o capital estrangeiro não podia entrar na China. Porém, os insatisfatórios resultados econômicos de quase trinta anos de controle social ditatorial incentivaram mudanças. (FERRETI, 2006) O Partido Comunista Chinês (PCC) chegou à conclusão de que a política de abertura para investimentos estrangeiros seria a única maneira de desenvolver a economia e manter o regime político. (HE, 1997)

Nas décadas de 1980 e 1990, o Governo chinês estimulou as montadoras estatais a realizarem o maior número de *joint ventures* possível com os fabricantes estrangeiros. Deste modo, a possibilidade de transferência de tecnologia seria efetuada de forma mais rápida e os modelos chineses poderiam ser desenvolvidos. (CARTA DA CHINA, 2006)

A *joint venture* era imposta pelo Governo local e consistia em uma parceria com no máximo de 50% de participação acionária de montadoras estrangeiras. O objetivo era

criar um mercado dominado por um limitado número de competidoras internacionais, abastecido por fabricantes locais de partes e peças, e produzindo com níveis mundiais de qualidade. (TANG, 2009) A estratégia poderia eliminar etapas no processo de desenvolvimento de engenharias e *design* locais e aceleraria a trajetória de internacionalização das marcas chinesas. (CARTA DA CHINA, 2009)

Os maiores problemas da indústria chinesa eram a tecnologia defasada, a produção dispersa e a baixa qualidade dos veículos. (SASUGA, 2008) Além destas fraquezas das empresas domésticas, as multinacionais observaram outros fatores que incentivaram suas entradas na China, como o potencial oferecido pelo vasto mercado consumidor chinês e a disponibilidade de considerável mão-de-obra barata. (FERRETI, 2006)

Já no início do século XXI, como uma forma de também atrair investimentos estrangeiros, a China passou a fazer parte da Organização Mundial do Comércio (OMC), e isso implicava em menores restrições às operações de empresas internacionais no país. (SILVA, 2009)

Em 2008, com a recessão global, a produção mundial de veículos diminuiu 4,1% do ano anterior, mas a indústria chinesa se manteve consideravelmente forte e continuou a crescer. Já em 2009, o país se tornou o maior produtor e vendedor de automóveis do planeta, ultrapassando o Japão e os Estados Unidos, respectivamente. (TANG, 2009; CHIN, 2010; OICA 2010; TSF, 2010)

## 1.2 – OBJETIVOS DO ESTUDO

O objetivo deste trabalho é analisar a entrada das montadoras de automóveis multinacionais na China, após a abertura da economia local no final dos anos 1970. Procura evidenciar como o modo de entrada adotado contribuiu para o desenvolvimento da indústria automobilística chinesa.

Para melhor esclarecer a atuação das multinacionais e os motivos que as levaram a se instalarem no país, foram examinadas as teorias de internacionalização sob o enfoque econômico.

Ao final da pesquisa, pretende-se responder às seguintes perguntas:

- I - QUAL FOI O MODO DE ENTRADA UTILIZADO PELAS MONTADORAS NA CHINA E POR QUÊ? QUAIS AS CONSEQUÊNCIAS PARA A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA CHINESA?
- II – QUAIS AS PRINCIPAIS ALTERAÇÕES NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA APÓS A ENTRADA DA CHINA NA OMC?
- III – QUAL TEORIA ECONÔMICA DE MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO MELHOR SE ADEQUA AO MOVIMENTO DAS MULTINACIONAIS EM DIREÇÃO À CHINA?

### **1.3 – RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

A análise sobre a internacionalização de empresas para o mercado chinês está recebendo destaque devido à importância que o país assumiu na economia global e o poder de atração que possui. Esta movimentação é causada, principalmente, pela mão de obra barata e o extenso mercado consumidor. Os dados estatísticos de vendas demonstram que ainda existe potencial a ser aproveitado do mercado chinês, enquanto os principais mercados desenvolvidos encontram-se saturados.

A China se tornou a maior indústria automobilística do mundo em produção e vendas no ano de 2009. A indústria é um dos pilares do desenvolvimento econômico chinês, que impressiona a todos pelo consistente crescimento médio das últimas décadas. No Brasil, a indústria também assume um papel relevante e, em 2009, a produção de automóveis foi a quarta maior do planeta, na frente dos EUA.

O estudo também é importante, pois trata de uma análise de um dos principais setores da China, um país que se tornou, no início de 2010, o principal parceiro comercial brasileiro.

### **1.4 – DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

O estudo se baseará em teorias de internacionalização econômicas, com um foco maior no Paradigma Eclético de Dunning e no modo de entrada por investimento direto, com o objetivo de explicar o desenvolvimento da indústria automobilística chinesa. Desta

forma, será apresentado o contexto que motivou a entrada das multinacionais, aproveitando suas vantagens competitivas e as oportunidades oferecidas no país, a partir da abertura econômica no final dos anos 1970.

## 1.5 – ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo está organizado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, são apresentados o contexto relacionado, os objetivos, a delimitação e a relevância do estudo, além da metodologia utilizada.

O segundo capítulo oferecerá o conteúdo teórico do trabalho, analisando os modos de entrada e as teorias de internacionalização que teriam relação com a inserção das multinacionais automobilísticas no mercado chinês.

O terceiro capítulo faz um breve resumo sobre a China e como o país se desenvolveu economicamente.

O quarto capítulo menciona as características da indústria automobilística chinesa, procurando fazer um cronograma da evolução da mesma, e depois abordando temas mais específicos, que oferecem bases para a discussão apresentada no capítulo posterior.

No quinto capítulo, conforme mencionado acima, procura discutir às perguntas da pesquisa e apresentar algumas conclusões.

## 1.6 – METODOLOGIA DE PESQUISA

Quanto aos objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva. Segundo Vergara (2000, p.47) este tipo de pesquisa “expõe características de determinada população ou determinado fenômeno e também pode estabelecer conexões entre variáveis e definir sua natureza”.

Quanto ao meio de investigação, a pesquisa efetuada foi bibliográfica. Esta é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros, artigos científicos, monografias, dissertações. (GIL, 2007) É um estudo realizado com material e conteúdo acessível ao público. (VERGARA, 2000)

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para o levantamento de informações a respeito das teorias de internacionalização e método de entrada internacional, além das informações sobre o desenvolvimento da indústria automobilística chinesa e da internacionalização das montadoras multinacionais em direção ao país.

As limitações deste estudo estão na possibilidade de alterações dos dados coletados, em virtude de parte do material ser coletado proveniente de outros autores. O material vindo de outro autor pode já ter sofrido alterações, o que o torna uma fonte secundária. (VERGARA, 2000)

## **2 – REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 – INTRODUÇÃO**

Este capítulo objetiva apresentar o referencial teórico utilizado neste trabalho. Abordará os objetivos das empresas multinacionais e o modo de entrada das mesmas no mercado automobilístico chinês – o qual foi imposto pelo Governo local – através de *joint ventures*. Após as explicações sobre este modelo, serão abordadas as teorias de internacionalização econômica, por serem consideradas mais “úteis para o entendimento da questão das decisões de abertura de subsidiárias no exterior por empresas multinacionais do que para compreensão do fenômeno de internacionalização de empresas”. (BARRETO, 2002, P.41)

### **2.2 – MODOS DE ENTRADA E A RELAÇÃO COM O GOVERNO CHINÊS**

A definição de modo de entrada, segundo Rocha e Almeida (2006), é que trata de uma tática organizacional de ingresso em outro país. Pode ser classificada em três tipos: por exportação, quando há a transferência de produtos finais ou intermediários para o país destino; contratual, quando ocorre associação sem patrimônios com uma firma no país de destino; e por investimento, quando há a implantação de plantas industriais ou unidades de produção no país de destino.

Abaixo, são apresentados alguns dos modos de entrada:

TABELA 1 – CLASSIFICAÇÃO DOS MODOS DE ENTRADA		
Por exportação	Contratual	Por Investimento
Indireta	Licenciamento	Investimento Greenfield
Cooperativa	<i>Franchising</i>	Aquisição
Direta	Acordo técnico	Subsidiária de controle integral
	Contrato de serviços	<i>Joint venture</i>
	Contrato de administração	
	Contrato de produção	
	Aliança contratual	

Fonte: Rocha e Almeida (2006)

A atuação das multinacionais automobilísticas na China é realizada como *joint ventures*. (TANG, 2009) Esse tipo de modo de entrada é definido por Tavolaro (pág 4, 2001), como “uma associação de duas ou mais empresas a fim de criar ou desenvolver uma atividade econômica”. A empresa multinacional compartilha seu capital e recursos com outras empresas, que normalmente são empresas do país de destino. (ROCHA e ALMEIDA, 2006)

As *joint ventures* apresentam algumas vantagens, como: o acesso aos conhecimentos e tecnologia das parceiras comerciais; a redução dos riscos em caso de fracassos; e a possibilidade de abertura de mercados pouco explorados no exterior. (TAVOLARO, 2001) Também verifica-se um maior controle sobre as operações, além do suporte e assistência que o parceiro local pode oferecer, que incluem: espaços para alocação de unidades e fábricas; recursos naturais e materiais; experiência cultural, legal e política; acesso à rede de distribuição e contatos com fornecedores. (ROCHA e ALMEIDA, 2006)

Dentre as desvantagens deste modo de entrada, estão problemas que podem ser gerados pelo relacionamento com a outra empresa, como: as chances de perder o

controle sobre o negócio; os conflitos de interesses; além da possibilidade de o parceiro se tornar um concorrente, da marca da empresa sofrer algum dano com a parceria e da perda de *know-how* e tecnologia exclusiva. (ROCHA e ALMEIDA, 2006)

Os investimentos estrangeiros diretos realizados pelas multinacionais na China almejavam o domínio do mercado local. Segundo Pimentel (2009, p.17), “este tipo de investimento busca vantagens de difícil obtenção no mercado de origem da empresa, que podem ser ativos estratégicos, redução de custos e novos mercados”.

A imposição do modo de entrada como *joint venture* foi estabelecida de modo que permitisse a transferência de tecnologia das montadoras estrangeiras para as empresas chinesas. (TANG, 2009) Conforme explica Pinto (2007), os Governos implantam políticas regulatórias de modo a proteger o mercado doméstico e minimizar os riscos de perda de controle para as forças das empresas estrangeiras.

Normalmente, os Estados se utilizam de incentivos para atração de multinacionais, pois, caso contrário, elas poderiam optar por outros mercados ou atuar de outras formas como a exportação direta ou o licenciamento. (PINTO, 2007) Entretanto, as empresas estrangeiras encontrariam dificuldades para investir através destes modos na China.

Em caso de exportação direta para o país, eram cobradas elevadas taxas de importação de automóveis na década de 1980, que chegavam a 200%. Estes impostos só foram reduzindo com o passar dos anos, até chegar a 25%, após a entrada do país na Organização Mundial do Comércio em 2001. (HOLWEG *et al*, 2005) Já o

licenciamento envolvia a externalização de conhecimento para terceiros, o que não era desejado pelas montadoras estrangeiras. (CHIN, 2010)

A influência do Governo no movimento das multinacionais e vice-versa geram um conflito de interesses, disputas e divergências. (PINTO, 2007) Conforme explica Pimentel (2009), as relações entre o Governo e as empresas multinacionais podem ser delineadas pelo poder de barganha que um exerce sobre o outro.

A seguir, segue um quadro apresentando as principais forças de barganha entre Estado e empresas multinacionais:

<b>TABELA 2 – PODER DE BARGANHA : GOVERNO x MULTINACIONAIS</b>	
<b>Governo</b>	<b>Empresas Multinacionais</b>
Controle do acesso ao mercado	Tecnologias e empregos
Controle do acesso a recursos naturais	Diversidade de produtos
Controle do acesso à força de trabalho.	Fundos para investimento
Incentivos à atuação empresarial	Conhecimentos e habilidades de gestão
Potencial de criar conflitos entre MNCs	Escala de nível mundial

**Fonte: Pimentel (2009)**

A força do Estado é delineada pelos diversos modos de controle, como: o comando sobre os direitos de propriedade e os recursos naturais; pode legislar sobre a regulação dos contratos; organiza o sistema jurídico e legal; e estimula e retrai a economia. (PIMENTEL, 2009) Por outro lado, segundo Pinto (2007, p. 40 , *apud* GROSSE, 2005) as empresas estrangeiras possuem “conhecimento proprietário, acesso a outros mercados e recursos financeiros”.

Apesar desta disputa, as montadoras internacionais não conseguiam obter grande poder de barganha sobre o Estado chinês – em comparação ao obtido em outros países –, em virtude da importância do mercado local e que este não poderia ser ignorado. (PINTO, 2007, *apud* WALTER, 1998)

A divisão do conhecimento preocupava as montadoras globais. Logo após a abertura econômica, a maioria das principais montadoras optou por não investir na China. Em um primeiro momento, como o objetivo era o de atrair montadoras estrangeiras, o poder de barganha do Governo era menor. Mas com o passar dos anos e o sucesso de algumas montadoras, outras empresas internacionais já consideravam se submeter às imposições do Estado chinês em troca de acesso ao mercado. E o poder de barganha deste aumentou. (CHIN, 2010)

### **2.3 – TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Os motivos que levam uma empresa a se internacionalizar e investir no exterior tem como finalidade neutralizar a competitividade dos seus concorrentes, a exploração de suas principais forças competitivas e a diversificação de seu portfólio de atuação. (RUBIN e ROCHA, 2007).

A formação de uma empresa multinacional, normalmente, se origina de uma empresa nacional que decidiu optar por atuar em um mercado estrangeiro. Suas bases se concentram em vantagens competitivas obtidas em seu mercado de origem e em um

modelo organizado e flexível para se adaptar às características dos mercados de destino. (SANTOS, 2006)

Para obtenção de sucesso em sua empreitada internacional, as multinacionais necessitam de um controle das suas operações e uma gestão eficiente e coordenada mundialmente. (BARTLET e GHOSNAL, 2006)

Segundo Rocha e Almeida (2006, p. 7)

A entrada em mercados internacionais envolve incerteza, riscos e complexidade. A incerteza resulta da necessidade de operar em mercados distintos do doméstico, com sistemas político, econômico, social e legal diferentes. Os custos de entrada em outros países podem ser compensados pelos benefícios resultantes da expansão, que abrangem o crescimento da firma, a conquista de outros mercados, a obtenção de economia de escala e o fortalecimento da posição competitiva, como também o aumento da lucratividade, a redução do risco de atuação em um único mercado e o acesso a mercados de capitais de outros países.

As forças competitivas conseguidas em seu mercado de origem, como produtos, serviços, tecnologia e conhecimentos, fortalecem a atuação global e permitem a obtenção de economias de escala. Outros benefícios desta expansão podem ser o acesso à mão de obra mais baratas e matérias primas exclusivas. E no mercado doméstico ficam alocadas as atividades mais estratégicas desta organização, como o setor de Pesquisa e Desenvolvimento. (SANTOS, 2006)

As teorias de internacionalização procuram explicar os movimentos das empresas multinacionais em direção aos mercados estrangeiros. Segundo Chin (2010), o enfoque

das montadoras multinacionais em direção à China tinha como finalidade o lucro. E por este motivo, serão analisadas as teorias econômicas de internacionalização. Segundo Dib e Carneiro (2006), destas teorias com enfoque econômico, três se destacam, conforme estão resumidas no quadro abaixo:

<b>TABELA 3 – TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b>	
<b>TEORIA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Teoria do Poder de Mercado</b>	Inicialmente, as empresas aumentariam sua participação em mercados domésticos. Conforme aumentasse a concentração industrial e o poder de mercado da empresa, aumentariam os lucros. Entretanto, a concentração monopolística teria um limite e os lucros obtidos em operações internas seriam redirecionados para efetuar operações externas.
<b>Teoria da Internalização</b>	Enfatiza a oportunidade da empresa internalizar seu conhecimento no exterior. Assim, uma empresa analisaria se no momento de investir no exterior ela deve externalizar sua tecnologia (através de outras empresas) ou internalizar atuando propriamente em outros mercados.
<b>Paradigma Eclético de Dunning</b>	Considera que as empresas multinacionais possuem vantagens competitivas contra os concorrentes para competir em determinados mercados. Estas vantagens podem ser derivadas da propriedade de um ativo intangível ou derivadas da propriedade de ativos complementares ou de vantagens de internalização para reter o controle sobre suas redes de ativos. Além das vantagens de localização que derivam de fatores relacionados à localidade onde vai ser implantada a operação.

Fonte: Dib e Carneiro (2006)

A teoria de Poder de Mercado analisa que o crescimento de uma empresa gradativamente oferecerá a ela uma vantagem monopolística frente aos competidores domésticos. Os lucros obtidos irão aumentar, mas em determinado momento, haverá um esgotamento do mercado nacional e a empresa terá que voltar seus objetivos para outros mercados. (GALIMBERTI, 2009)

A teoria de Internalização, conforme Rocha e Almeida (2006), está relacionada com o risco de perder a exclusividade de um ativo no momento de se internacionalizar. A firma

possuiria uma vantagem frente aos competidores do mercado destino e deveria analisar até que ponto deveria externalizar (alocando para outras empresas efetuarem a operação através de sua vantagem) a operação internacional.

Rocha e Almeida (2006, p. 20), estabelecem a seguinte definição sobre a teoria:

“Uma empresa se torna multinacional porque o custo percebido em realizar internamente as atividades internacionais é menor do que a de subcontratá-las no mercado externo que deseja atuar. A atuação em mercados estrangeiros ocorre quando os benefícios da internalização superam os custos.”

Deste modo, a teoria considera que uma empresa deve estar segura para atuar em um mercado externo. E para adquirir esta confiança, algumas etapas são seguidas. Conforme Hemais e Hilal (2004, p. 25, *apud* BUCKEY e CASSON, 1976), a teoria da internalização afirma que “a firma terá um padrão de internacionalização que se iniciará com exportação, depois mudará para licenciamento e, finalmente, adotará o investimento direto”.

Assim que a empresa sentir a confiança necessária no mercado externo, partirá para o investimento direto neste mercado, garantindo o controle e a proteção para seu *know-how*. Após o investimento direto, um último estágio seria o licenciamento. Este seria aplicado quando a proteção do conhecimento não fosse mais interessante. (ROCHA e ALMEIDA, 2006)

Já no Paradigma Eclético de Dunning, as candidatas à internacionalização devem estar preparadas para competir com as firmas estabelecidas no mercado destino e precisam

de vantagens suficientes para compensar os custos de comandar as operações em um ambiente desconhecido. (ROCHA e ALMEIDA, 2006)

O conceito do paradigma foi desenvolvido na década de 1970 por John Dunning, que tinha por objetivo delinear uma explicação ampla para a teoria de produção internacional da firma, com o auxílio de diversos ramos da teoria econômica. O autor tentou integrar as teorias existentes. (HEMAIS e HILAL, 2004)

A teoria partia do pressuposto que deveria haver um interesse econômico em localizar a produção em mercados internacionais de forma a obter os benefícios econômicos existentes. E existiriam três conjuntos de vantagens que estimulariam a atuação internacional: vantagens de propriedade, vantagens de localização e vantagens de internalização. (HEMAIS e HILAL, 2004)

As vantagens de propriedade estão associadas a ativos tangíveis, que seriam os recursos naturais e a mão de obra de baixo custo, e também a ativos intangíveis, como tecnologia, marca, imagem, *know-how*. Estas vantagens são específicas da firma e resultam de ativos intangíveis que não estejam disponíveis para concorrentes nos mercados locais ou de destino. São originadas de fatores que podem ser criados ou desenvolvidos pela própria firma ou adquiridos de outras empresas. (ROCHA e ALMEIDA, 2006; FLEURY e FLEURY, 2007)

Já as vantagens de localização estão relacionadas à localidade da operação internacional. Por exemplo, quando o governo do país destino trabalha na atração de

empresas globais através de incentivos. O governo deste país pode oferecer subsídios, reduzir tarifas e realizar obras de infra-estrutura em troca de receber um aumento da oferta de emprego e eventuais benefícios indiretos advindos do crescimento da atividade econômica na região. (ROCHA e ALMEIDA, 2006; FLEURY e FLEURY, 2007)

Por fim, as vantagens de internalização estão relacionadas à transferência de ativos para o mercado destino ao invés de utilizar outros modos de entrada mais arriscados que possam ser mais danosos em razão da perda de ativos intangíveis. Por exemplo, internalização de capital, tecnologia e competência gerencial para produzir os bens, em vez da externalização por meio de parceria com terceiros. Essa decisão seria tomada em razão de diminuir os impactos de interferências do governo do país de destino e aumentaria o controle em uma eventual indisponibilidade de insumos e incerteza sobre os prazos de entregas para os clientes. (ROCHA e ALMEIDA, 2006; FLEURY e FLEURY, 2007)

Este tipo de vantagem também engloba menor tempo para início da operação, pois envolveria menos agentes econômicos externos responsáveis pelas diferentes etapas da cadeia de valor. Outra questão envolve o controle dos preços. A atuação direta permite verificar o nível dos preços e o posicionamento a ser adotado pelos produtos da empresa no exterior. (ROCHA e ALMEIDA, 2006)

Segundo Fleury e Fleury (2007), a abordagem de Dunning pressupõe que as empresas se internacionalizam para utilizar suas vantagens competitivas ou para manter suas

características internalizadas no exterior, por considerar que uma empresa diferente seria ineficiente com suas competências.

Conforme Rocha e Almeida (2006), a decisão de produzir em outro país pode ter origem nas falhas do mercado destino que podem ser aproveitadas. Ou seja, um mercado destino de investimentos pode apresentar empresas limitadas tecnologicamente, como é o caso da China, e a empresa multinacional aproveitaria sua vantagem competitiva para obter êxito neste mercado.

### **3 – CHINA**

#### **3.1 - ABERTURA E DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA**

A economia chinesa começou a mudar a partir da morte de Mao Zedong, pois, em 1978, Deng Xiaoping tornou-se líder supremo da China com a intenção de modernizar o país. (NASSER, 2007) Naquele momento, o país era atrasado tecnologicamente e completamente agrário. Os setores de comércio exterior e de serviços eram pouco desenvolvidos e a principal indústria era a bélica. (VILLELA, 2004)

A abertura começou gradativamente até que as reformas necessárias ao desenvolvimento econômico fossem realizadas, oferecendo garantias consistentes aos investidores estrangeiros. (FERRETI, 2006) A modernização chinesa consistia na prática de políticas e reformas pró-mercado com intuito de obter maior penetração no mercado externo. Algumas áreas especiais foram criadas, chamadas Zonas Econômicas Especiais (ZEEs), almejando a obtenção de novas tecnologias, a captação de investimentos estrangeiros e a formação de empresas transnacionais exportadoras. (NASSER, 2007)

Conseqüentemente à abertura da economia, iniciou-se um fluxo de investimentos em direção ao país. Primeiramente, este foi originado dos chineses expatriados pelo mundo, que notaram a direção tomada pelo Governo do país de promover o crescimento da economia local e resolveram alocar seus recursos financeiros em negócios chineses. (FERRETI, 2006)

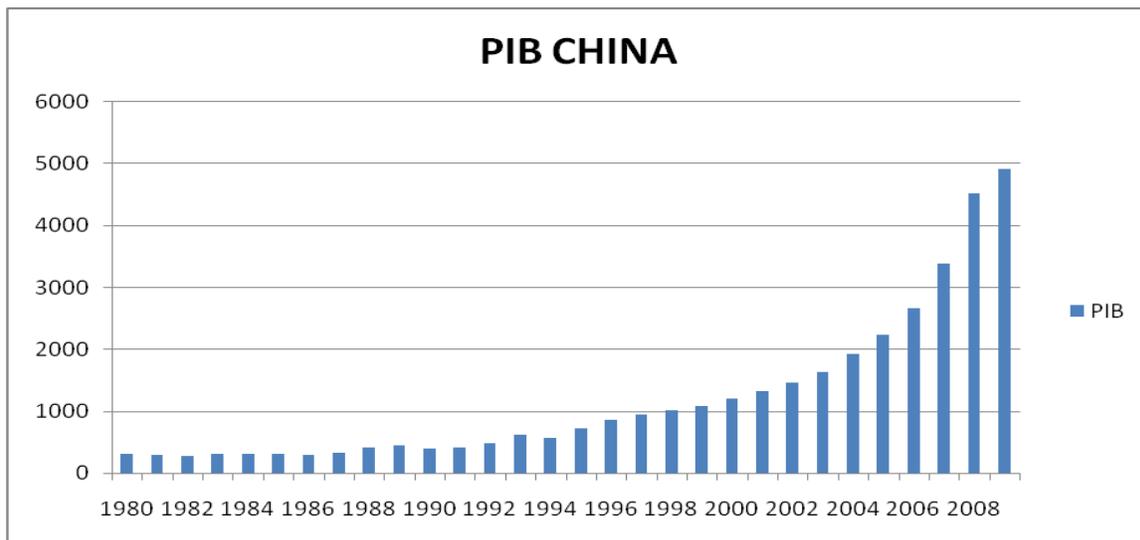
A mudança da auto-suficiência produtiva para o foco no comércio internacional fez do país um dos maiores atrativos de investimento estrangeiro do planeta, principalmente, a partir da década de 90. (SILVA, 2009) O nível elevado de capital estrangeiro que foi investido, em conjunto com a mão-de-obra barata e os incentivos fiscais criaram uma infra-estrutura eficiente para operações produtivas e de exportação. (FERRETI, 2006)

O país se converteu no centro das atenções mundiais. Atualmente, a população chinesa é de cerca de 1,3 bilhão, sendo que 400 milhões de pessoas possuem uma boa capacidade de consumo. (VILLELA, 2004) Nos últimos vinte anos, o país mantém o crescimento médio do PIB em cerca de 10% ao ano. (YU e YANG, 2010) Abaixo, segue quadro com a evolução do PIB:

<b>TABELA 4 – EVOLUÇÃO DO PIB</b>								
<b>Ano</b>	<b>PIB (US\$ bilhões )</b>	<b>%</b>	<b>Ano</b>	<b>PIB (US\$ bilhões )</b>	<b>%</b>	<b>Ano</b>	<b>PIB (US\$ bilhões)</b>	<b>%</b>
1980	309,266	-	1990	390,278	-13,52%	2000	1198,478	10,63%
1981	292,608	-5,39%	1991	409,165	4,84%	2001	1324,814	10,54%
1982	281,283	-3,87%	1992	488,222	19,32%	2002	1453,833	9,74%
1983	301,806	7,30%	1993	613,223	25,60%	2003	1640,962	12,87%
1984	310,688	2,94%	1994	559,225	-8,81%	2004	1931,646	17,71%
1985	307,016	-1,18%	1995	727,946	30,17%	2005	2235,929	15,75%
1986	297,591	-3,07%	1996	856,002	17,59%	2006	2657,847	18,87%
1987	323,973	8,87%	1997	952,649	11,29%	2007	3382,436	27,26%
1988	404,148	24,75%	1998	1019,481	7,02%	2008	4519,944	33,63%
1989	451,311	11,67%	1999	1083,285	6,26%	2009	4908,982	8,61%

Fonte: FMI (2010) – Elaboração própria

**GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DO PIB**



Fonte: FMI (2010) – Elaboração própria

## 4 - INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA CHINESA

### 4.1 – DESENVOLVIMENTO

A indústria automobilística chinesa teve início na década de 1950, com o apoio do Comitê Central do Partido Comunista Chinês e com a assistência da antiga União Soviética. (TANG, 2009)

No sétimo plano quinquenal (1986-1990), a indústria automobilística foi anunciada como o pilar industrial e teve início a estratégia de substituição de importações pela introdução de tecnologia de parceiros estrangeiros em *joint ventures*. Os planos focavam claramente no desenvolvimento dos automóveis de passeio como o principal foco da indústria e o objetivo era consolidar a produção. (SASUGA, 2008) Os principais compradores de automóveis deixaram de ser o governo e as empresas e passaram a ser pessoas físicas. (CHIN, 2010)

As *joint ventures* estavam concentradas no segmento de carros de passeio, pois o conhecimento na fabricação de veículos comerciais já era relativamente avançado. (HOLWEG *et al*, 2005)

O rápido desenvolvimento econômico e o aumento do consumo pessoal, particularmente nas grandes cidades chinesas, tem sido um combustível para aumentar a demanda por automóveis. Em 2008, a média de automóveis por pessoa na China era de 22 carros para cada 1000 pessoas. Considerada baixa em comparação com a média

global de 120 carros por 1000 pessoas ou da média norte-americana de 600 carros por 1000 pessoas no mesmo período. (TANG, 2009)

O alto percentual da população que ainda não tem carro apresenta-se como uma oportunidade para as empresas interessadas em comercializar veículos no país. E, por este motivo, a venda e produção de automóveis pode ter um papel importante no sentido de estimular a economia local e manter a continuidade do crescimento chinês. (DOS SANTOS *et al*, 2009)

Conforme explica Dos Santos *et al* (pág 348, 2009):

“O crescimento da indústria automobilística é uma das poucas coisas que podem fazer com que a China continue crescendo próximo a 10% ao ano. A indústria de serviços é altamente dependente do fácil e rápido deslocamento individual, porque os serviços são normalmente dependentes do contato humano direto ou dependem do deslocamento humano para se realizarem. As empresas de serviços podem ampliar significativamente sua área de mercado, se seus consumidores ou empregados puderem contar com o automóvel. Podem assim aumentar sua escala, reduzir custos, assim como, sofisticar e inovar na oferta. Além disso, o automóvel em si é um grande demandante de infra-estrutura pública viária e de serviços, como manutenção, seguro, limpeza, organização do sistema de transporte etc.”

Para ter uma idéia da evolução da indústria, a seguir serão separadas três fases, com características peculiares: Fase do Controle Central e Planejado (1949-1979); Fase do Desenvolvimento (1979-2001) e Fase Recente (2001-2010)

#### **4.1.1 – FASE DO CONTROLE CENTRAL E PLANEJADO (1949 – 1979)**

A primeira fábrica automobilística chinesa foi fundada na cidade de Changchun, nordeste chinês, em 1953, com o apoio da antiga União Soviética. Tratou-se da fundação da montadora chinesa First Auto Works (FAW). Em 1956, iniciou-se a produção de caminhões e, em 1958, foi o começo da produção de carros de passeio. (HOLWEG *et al*, 2005; SASUGA, 2008)

A Guerra do Vietnã, em que o país esteve contra os EUA, estimulou a criação de plantas de produção para caminhões médios e grandes. Foram criadas as montadoras Dongfeng, Sichuan Auto Works e Shaanxi Auto Works. (HOLWEG, 2005)

Ao final dos anos 1950, a indústria teve uma evolução em virtude da obtenção de tecnologia para produção de ferro e metal. Mas nos anos 1960, as relações com a União Soviética se desgastaram e o apoio soviético foi se deteriorando. Conseqüentemente, a indústria não evoluía como anteriormente. (HOLWEG *et al*, 2005)

Desde a primeira montadora até a abertura econômica, foram criadas dezenas de pequenas montadoras e de produtores de autopeças, sendo este um dos motivos do corrente problema estrutural de pequena escala e fragmentação da produção da indústria local. O nível de tecnologia era muito baixo neste período. (SASUGA, 2008)

A indústria automobilística era estritamente controlada pelo Governo Central até a Reforma e Abertura Econômica em 1979. Até aquele momento, as atividades de

produção eram baseadas em um plano anual elaborado pelo Estado e nenhuma independência ou direito de gerenciamento era dado para os fabricantes. (LI, 2009)

#### **4.1.2 – FASE DO DESENVOLVIMENTO (1979 – 2001)**

Com a abertura da economia e de modo a desenvolver a indústria automobilística local, o Governo chinês estimulou a entrada de empresas estrangeiras automobilísticas, desde que se submetessem às restrições estabelecidas de modo de entrada como *joint venture*, com não mais de 50% de participação acionária. (SASUGA, 2008; CASOTTI e GOLDENSTEIN, 2008)

Para definição da produção de automóveis de passeio foi implantado neste período o sistema chamado de “Três Grandes, Três Pequenas e Duas Minis” (*Big Three, Small Three and, Mini Two*), que restringia a oito o número de fabricantes. As três grandes empresas automobilísticas eram: First Auto Works (FAW), comandada pelo Governo Central, na sua parceria com a Volkswagen; Dongfeng, também comandada pelo Governo Central, na sua parceria com a Citroen; e a Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC), controlada pelo Governo municipal, também com a parceria junto à Volkswagen. As três pequenas eram controladas pelo Governo Central: Beijing Jeep com aliança junto à Chrysler; a Guangzhou junto da Peugeot; e a Tianjin Automotive Corp junto da Daihatsu. Já as duas Minis, controladas pelo Ministério da Aviação, eram a Chang’an, em parceria com a Suzuki, e a Ghizou, junto da Fuji. (LEE *et al*, 2002)

Este sistema visava aumentar o grau tecnológico em *design* de produto e melhorar a eficiência na produção, através das alianças com multinacionais internacionais. (LEE *et al*, 2002)

Com relação à distribuição e as vendas de automóveis, estas excluía a participação das empresas estrangeiras. As plataformas de venda ficavam sob responsabilidade de firmas chinesas, chamadas 4S, sigla em inglês, para Venda, Peças, Serviço e Pesquisa (*Sale, Sparepart, Service e Survey*). (CHIN, 2010; MONTADORAS, 2010).

A primeira *joint venture* do país ocorreu em 1983 e foi entre a Beijing Jeep Co. da Beijing Automotive Industry Co. (BAIC) e a American Motors, que depois foi adquirida pela montadora Chrysler. (HOLWEG *et al*, 2005)

Em seguida, foi a vez da montadora alemã Volkswagen, que começou a negociação com o governo municipal de Shangai em 1978 e levou seis anos para firmar sua primeira parceria. Em outubro de 1984, a montadora firmou uma *joint venture* com a Shangai Automotive Industry Corporation (SAIC), chamada Shangai Volkswagen (SVW), e passou a produzir automóveis de passeio. (SASUGA, 2008)

Sua entrada foi planejada e analisada, ao contrário de outras montadoras, como a AMC e a Peugeot. Estas enfrentavam sérios problemas financeiros na ocasião e visualizaram a oportunidade de vendas na China como uma chance de recuperação, onde poderiam comercializar seus modelos ultrapassados. Já a Volkswagen teve uma aproximação diferente, pois sua preocupação com o crescimento das marcas japonesas nos EUA e

na Europa exigiu que novos mercados fossem buscados para obter lucros e fortalecer sua competitividade internacional. (CHIN, 2010)

Na década de 1980, o principal objetivo do Governo chinês era o de conseguir atrair as montadoras estrangeiras, devido à dificuldade de fazê-las aceitar as condições impostas. A preocupação das multinacionais era com a perda de exclusividade e divisão do conhecimento. (LEE *et al*, 2002)

Já na década de 1990, o sucesso de algumas montadoras como a Volkswagen promoveu uma mudança na posição das multinacionais, que passaram a se interessar pelo país, e, com isso, o Governo chinês poderia escolher quais montadoras estavam aptas a formalizar parcerias. Isso, graças ao crescimento da indústria chinesa e a saturação de mercados desenvolvidos, o que tornou o mercado do país mais atraente. As empresas japonesas, norte-americanas e européias estavam buscando um novo mercado na Ásia. (LEE *et al*, 2002)

A demanda pelo mercado chinês fez com que o sistema “Três Grandes, Três Pequenas e Duas Minis” entrasse em colapso e novos entrantes passassem a ser recebidos. Os novos investidores foram GM (em Shangai), Honda (em Guangdong), Mercedes Benz (em Hainan), Toyota (em Tianjin), Ford (em Jiangxi), BMW, entre outras. O poder de barganha dos chineses aumentou com a maior oferta de parceiros. (LEE *et al*, 2002) A queda do sistema existente conseqüentemente permitiria que as *joint ventures* pudessem ser estabelecidas com outras montadoras locais, e não somente com as montadoras estatais, como foi inicialmente estipulado.

#### 4.1.3 – FASE RECENTE (2001 – 2010)

Esta fase mais recente se refere ao período após a entrada da China na Organização Mundial do Comércio (OMC), em 2001. Tal decisão implicava remoção de restrições e limitações por parte do Governo. (SILVA, 2009)

A solução da pendência chinesa de entrar na Organização Mundial do Comércio era esperada para abrir ainda mais o mercado para empresas privadas e assegurar uma boa remuneração para empresas interessadas no potencial chinês. (TANG, 2009) Depois de sua entrada, as grandes montadoras estrangeiras que não tinham *joint ventures* na China resolveram investir no país. (HOLWEG *et al*, 2005)

Uma das modificações que seriam implantadas se refere às tarifas de importações de automóveis e peças. As tarifas de automóveis chegavam a 200% na década de 1980. Nos anos 1990, essas tarifas foram reduzidas para algo entre 80% a 100%. Mas quando a China entrou na Organização Mundial do Comércio (OMC) em 2001, ficou acordado que, em julho de 2006, essas tarifas seriam reduzidas para 25%. Já as tarifas de peças cairiam para 14%. (HOLWEG *et al*, 2005; TANG, 2009)

Em 2006, as tarifas para automóveis foram efetivamente reduzidas, porém, as de autopeças sofreram novas restrições, após a criação de uma nova medida por parte do Governo chinês. Foi proposto que as montadoras que fabricassem automóveis na China deveriam ter pelo menos 40% das partes e peças chinesas e as demais

poderiam importar. Por esta medida, o país foi julgado e considerado culpado pela OMC, que considerou esta prática como ilegal, pois viola os compromissos estipulados no acordo que resultou na entrada da China na organização. A punição ainda será anunciada. (FRANCE PRESSE, 2010).

A entrada na organização também previa o fim das restrições de limitação acionária das empresas estrangeiras nas *joint ventures* (de até 50%), o que ainda não ocorreu. A pressão das montadoras e dos países prevalece contra a China, que reluta em liberar tal situação. (CHIN, 2010)

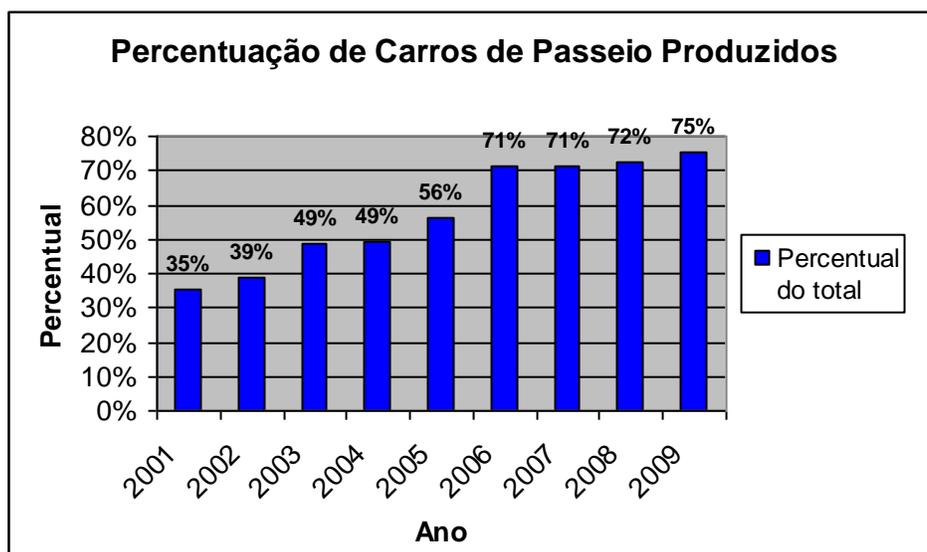
Com relação às atividades de vendas e distribuição dos automóveis no mercado local, estas sempre ficaram sob responsabilidade de empresas locais. Mas, em 2004, uma nova medida governamental passou a ser considerada para permitir que as empresas estrangeiras pudessem ter o acesso direto e construíssem verticalmente um sistema integrado de vendas. (SASUGA, 2008)

A segmentação da produção de veículos também sofreu alterações. Desde 2000, o desenvolvimento chinês está pautado pelo aumento da produção de automóveis de passeio, pois o potencial destes para serem exportados é maior e podem alcançar mais mercados consumidores que os veículos comerciais. (CHIN, 2010; TANG, 2009)

A tabela e o gráfico abaixo abordam essa evolução do percentual de carros de passeio produzidos:

TABELA 5 - PERCENTUAL DE CARROS DE PASSEIO PRODUZIDOS									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Carros de Passeio (em mil unidades)	817	1.262	2.156	2.502	3.198	5.180	6.300	6.737	10.383
Percentual do total	35%	39%	49%	49%	56%	71%	71%	72%	75%

**GRÁFICO 2 – PERCENTUAL DE CARROS DE PASSEIO PRODUZIDOS**



Fonte: OICA (2010)

O Governo também se preocupa que as empresas locais desenvolvam tecnologia própria. E em janeiro de 2008, a reforma tributária estabeleceu benefícios fiscais para empresas que investissem em pesquisa e desenvolvimento ou em projetos nos setores de alta-tecnologia, como o automobilístico. (CARTA DA CHINA, 2008)

A crise global econômica e financeira de 2008 ocasionou uma desaceleração nas vendas de veículos na China. Em resposta a esta baixa demanda, o governo chinês introduziu medidas para aumentar as vendas. (YU e YANG, 2010; TANG, 2009)

Em novembro de 2008, foi divulgado um pacote de estímulo fiscal no valor de US\$ 586 bilhões de dólares para aquecer a demanda doméstica e inibir uma queda na economia. Já em janeiro de 2009, o Governo reduziu os impostos de vendas para carros pequenos, que são os veículos com capacidade mecânica não superior a 1.6 litros. Além disso, US\$ 732 milhões de dólares foram alocados para subsidiar fazendeiros interessados em atualizar seus tratores e pequenos caminhões. (TANG, 2009)

Os incentivos governamentais conseguiram elevar o consumo de veículos domésticos. As vendas de automóveis haviam diminuído para 2,04 milhões no terceiro quadrimestre de 2008, enquanto que no primeiro quadrimestre as vendas tinham sido de 2,57 milhões. Com o pacote governamental de benefícios, aliado à forte demanda doméstica, a tendência de vendas de automóveis se reverteu a partir do primeiro quadrimestre de 2009. As vendas subiram 73,5% em comparação com o mesmo período do ano anterior, chegando a 3,54 milhões no terceiro quadrimestre de 2009, (YU e YANG, 2010)

A crise global de 2008 também promoveu a implantação de uma nova diretriz de desenvolvimento para a indústria automobilística. (YU e YANG, 2010) Em março de 2009, o Conselho de Estado do Governo Chinês instaurou a mais recente política industrial automotiva, chamada de Plano de Reajuste e Revitalização Automotivo (*Automotive Readjustment and Revitalization Plan*), de modo a encorajar a indústria a se consolidar e reestruturar. (TANG, 2009)

O plano apresenta oito objetivos de desenvolvimento para a indústria no triênio 2009-2011. O objetivo geral é atingir o crescimento médio de 10% no período, usando como base o ano de 2009, o qual havia sido projetado a produção e venda de 10 milhões de veículos. (TANG, 2009)

Uma das considerações desta política é a respeito da capacidade de aperfeiçoamento de tecnologias, incluindo a eficiência em combustíveis e o desenvolvimento de novas fontes de energia, assim como mecanismos de segurança. (TANG, 2009)

A fragmentação do setor foi outro tema mencionado. Os governos das províncias eram encorajados a desenvolver as bases industriais para criar oportunidades de investimentos e empregos. Entretanto, a divisão resultante destas decisões resultou em ineficiência do setor. (RUSSO *et al*, 2009). A nova diretriz almeja a melhora nas economias de escala, estimulando a concentração em detrimento da fragmentação da produção. (YU e YANG, 2010)

Para isso, uma das medidas definidas pelo Governo é o incentivo a fusões e aquisições na indústria automobilística. O objetivo seria a consolidação dos 14 grandes grupos de fabricantes (que contabilizam mais de 90% da produção e da participação de mercado) em 10 a partir de 2011. O plano visualiza eventualmente dois ou três grupos gigantes com uma capacidade de fabricação de 2 milhões de unidades, e quatro ou cinco grandes grupos com capacidade acima de 1 milhão de unidades. (TANG, 2009)

Além disso, a Nova Política menciona a importância da diversificação da produção de carros de menor nível para carros de níveis melhores. Como a maioria dos carros fabricados na China são menos potentes, estes não se tornam atrativos nos mercados de países desenvolvidos, então, seria preciso ofertar carros mais velozes e de melhor qualidade. (YU e YANG, 2010, TANG, 2009)

O plano também analisa a produção automobilística para o mercado chinês: carros pequenos com motorização abaixo de 1.6 litros deverão somar mais de 40% do mercado até o fim de 2011, enquanto carros abaixo de 1.1 litros deverão ser mais de 15% do total. (TANG, 2009)

## **4.2 – O MERCADO DE AUTOMÓVEIS NA CHINA**

Este tópico focará mais na produção e nas vendas de automóveis no país.

### **4.2.1 – PRODUÇÃO**

Dentre os principais produtores de veículos, a China tem sido o único com contínuo e substancial crescimento em sua produção desde 2000. A produção chinesa é voltada em sua maioria para o mercado doméstico e foca em um público preocupado com o custo mais baixo do automóvel, ou seja, o preço baixo é o maior critério de compra. (CASOTTI e GOLDENSTEIN, 2008; TANG, 2009)

Com relação ao custo de produzir um automóvel na China, o percentual do custo de mão-de-obra é considerado baixo em comparação a outros países. Segundo Casotti e Goldenstein (2008), este custo representa 5% na China, enquanto na Índia representa 6% e o mesmo representa 15% na Europa.

Já Ayres (2010), analisou o custo por hora dos trabalhadores da indústria automobilística em alguns países. No Brasil, o trabalhador recebe o equivalente a US\$ 8,6 dólares por hora, enquanto que nos Estados Unidos chega a US\$ 28 dólares e na China este valor seria de US\$ 2 dólares por hora.

Aproveitando estas vantagens sobre a mão de obra, desde 2002, tanto os fabricantes domésticos quanto os estrangeiros expandiram sua capacidade de produção, fato que gerou grande competição e conseqüente diminuição dos preços dos veículos. Em 2007, a média de preços de venda, internamente, caiu próxima a 6% com relação ao ano de 2006, enquanto a renda per capita da população urbana aumentou 12%. Com mais produtos disponíveis a preços competitivos, os donos de automóveis crescem na classe média chinesa. (TANG, 2009)

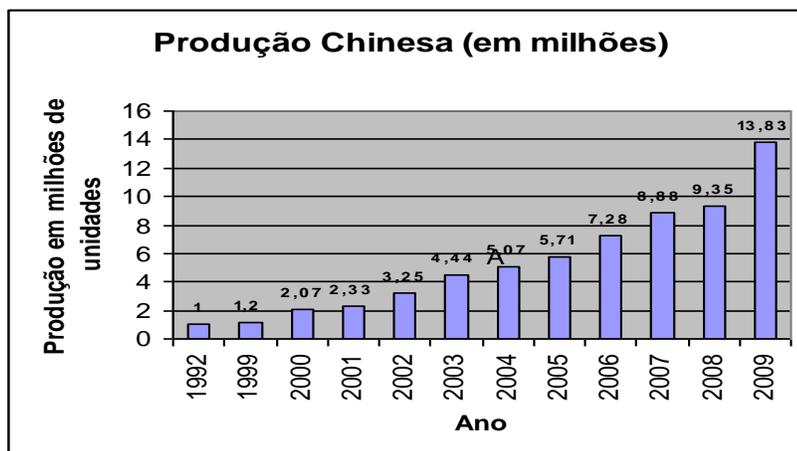
Uma eventual superprodução automobilística chinesa momentaneamente não causa preocupações financeiras para as autoridades chinesas e as montadoras atuantes no país, em virtude de considerarem que isto protegeria o mercado quanto as flutuações da demanda. Isso pode ser explicado pela expectativa local de crescimento da demanda graças ao crescimento do poder de compra da população e também pelos benefícios de consumo oferecidos pelo Governo. (SIKORA, 2007)

No que se refere ao número de empresas, verifica-se mais de uma centena de fabricantes de automóveis e cerca de 500 unidades fabris. (CASOTTI e GOLDENSTEIN, 2008) Porém, poucas montadoras chinesas têm alcançado economias de escala e as margens de lucros são pequenas graças ao foco em carros de menor potência e qualidade. (SIKORA, 2007)

Após a entrada da China na OMC em 2001, o desenvolvimento do mercado acelerou. Entre 2002 e 2007, a produção automobilística cresceu a uma média de 21%. Em 2006, a capacidade produtiva excedeu 7 milhões, em 2007, foram 8.88 milhões e, em 2009, foram 13,79 milhões de automóveis fabricados. (MONTADORAS, 2010) A tabela e o gráfico abaixo apresentam a evolução da produção no mercado chinês:

TABELA 6 - PRODUÇÃO CHINESA (em milhões de unidades)											
1992	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1	1,2	2,07	2,33	3,25	4,44	5,07	5,71	7,28	8,88	9,29	13,8

**GRÁFICO 3 – PRODUÇÃO CHINESA (em milhões de unidades)**



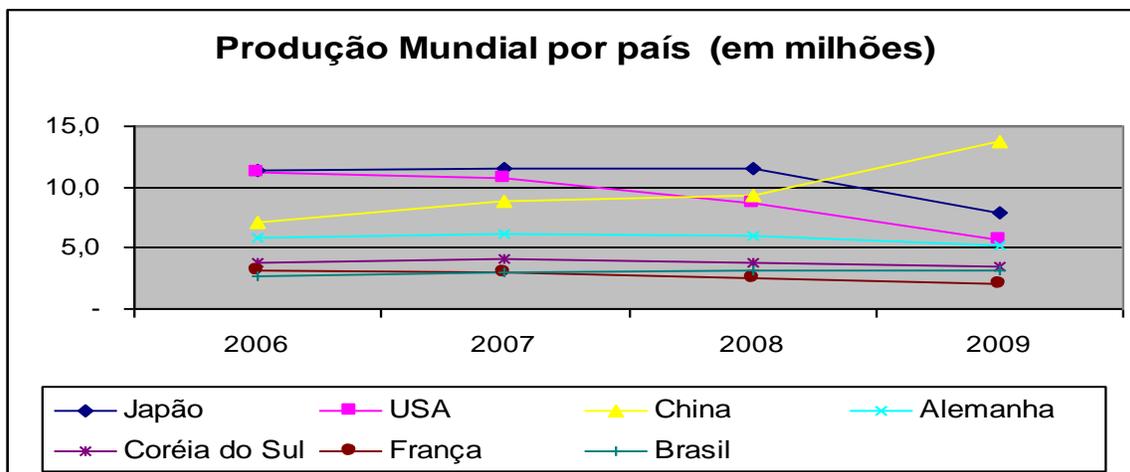
Fonte: Montadoras (2010)

Já a tabela e o gráfico a seguir apresentam a evolução dos principais produtores automobilísticos mundiais de 2006 a 2009: Japão, Estados Unidos, China, Alemanha, Coréia do Sul, França e Brasil. Enquanto a China evoluiu, outros países como os EUA tiveram queda na produção.

**TABELA 7 – PRODUÇÃO MUNDIAL (2006-2009)**

PAÍS	2006	2007	2008	2009
Japão	11.484.233	11.596.327	11.575.644	7.934.516
USA	11.263.986	10.780.729	8.693.541	5.708.852
China	7.188.708	8.882.456	9.299.180	13.790.994
Alemanha	5.819.614	6.213.460	6.045.730	5.209.857
Coréia do Sul	3.840.102	4.086.308	3.826.682	3.512.926
França	3.169.219	3.015.854	2.568.978	2.047.658
Brasil	2.611.034	2.977.150	3.215.976	3.182.617
Total	69.222.975	73.266.061	70.520.493	61.714.689

**GRÁFICO 4 – PRODUÇÃO MUNDIAL (2006-2009)**



Da produção de 2009 de 13,8 milhões, 44,3% são de marcas chinesas, como BYD, Chery, Geely, entre outros e os demais foram de marcas originadas por *joint ventures* entre montadoras chinesas com marcas estrangeiras, como Volkswagen, General

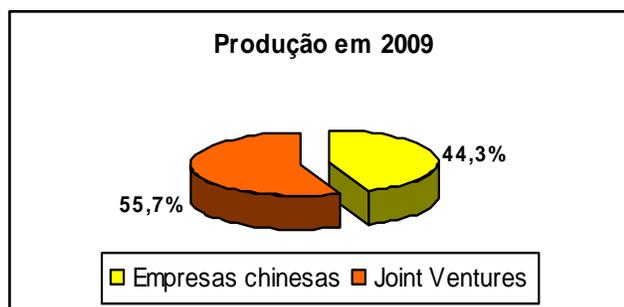
Motors, Hyundai, Nissan, Honda, Toyota, entre outros. (MONTADORAS, 2010) A tabela e o gráfico a seguir apresentam esta diferença:

**GRÁFICO 5 - PRODUÇÃO 2009**

**CHINESAS x JOINT VENTURES**

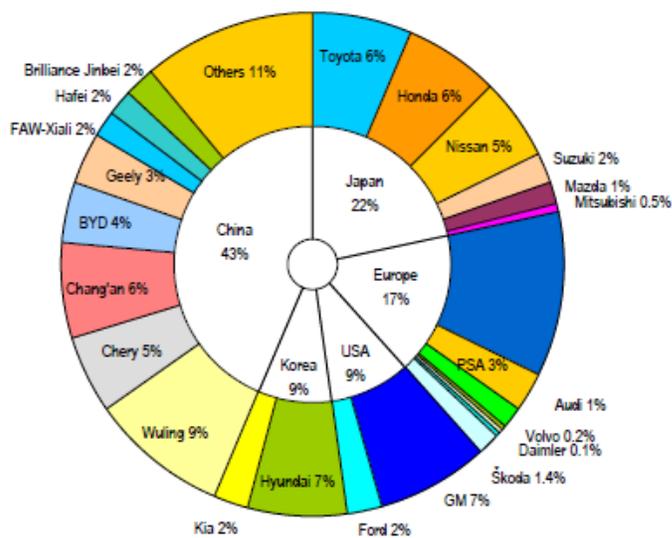
<b>TABELA 8 – PRODUÇÃO 2009: CHINESAS x MULTINACIONAIS</b>	
Empresas chinesas	44,3%
Joint Ventures	55,7%

Fonte: Montadoras (2010)



Abaixo, segue o gráfico do percentual de produção por montadora (no círculo grande, por diferentes cores) e pela origem do capital (no círculo menor), somente do mês de setembro de 2009. (FOURIN 2009)

**GRÁFICO 6 - PRODUÇÃO POR EMPRESA E ORIGEM DO CAPITAL – (SET/2009)**

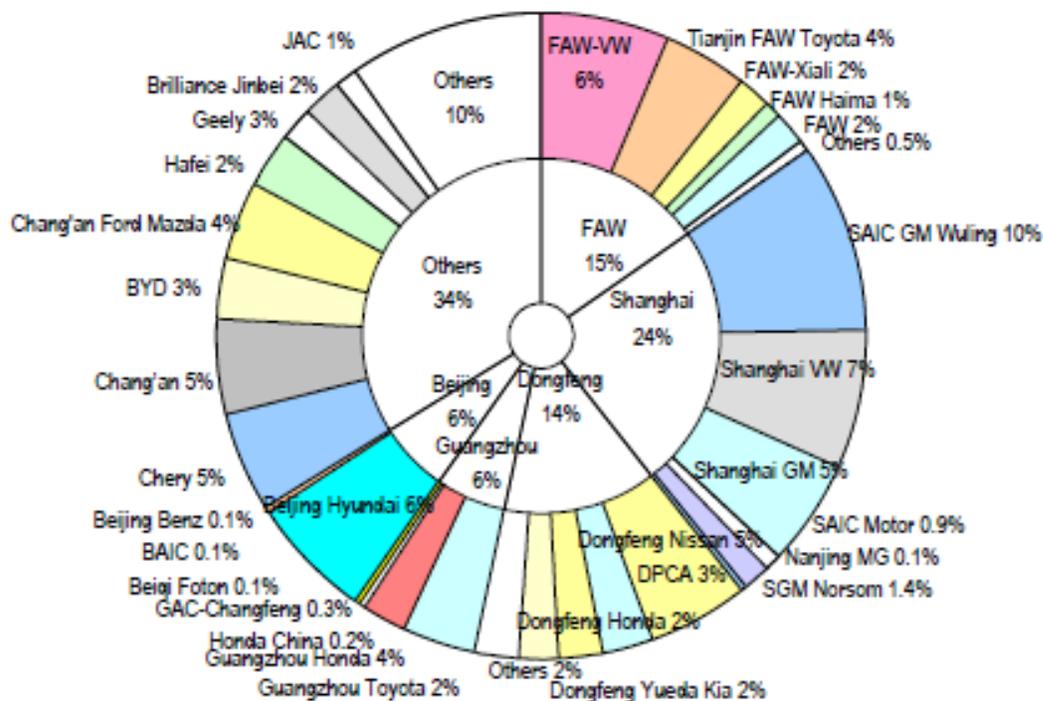


Fonte: Fourin (2009)

Observando a divisão apresentada acima, verifica-se a influência da tecnologia internacional, em virtude da a maioria dos automóveis produzidos no mês serem originados de parcerias dos fabricantes locais com as montadoras multinacionais.

Já o gráfico a seguir apresenta o percentual do mercado (em setembro de 2009), por empresa chinesa e suas *joint ventures*. O círculo maior apresenta a *joint venture* (separada por cores diferentes) e o círculo menor apresenta a montadora chinesa correspondente.

**GRÁFICO 7 - PRODUÇÃO POR GRUPO DE FABRICANTES (SET/2009)**



Fonte: Fourin (2009)

Observa-se acima que naquele mês, a concentração da produção em montadoras estatais ficou acima de 50% com as três principais. Indicativo do apoio governamental para o desenvolvimento das mesmas.

Com relação à localização das montadoras no território chinês, atualmente, segundo Holweg *et al* (2005), a indústria é concentrada em algumas cidades que formam conglomerados, dos quais se destacam os instalados em Shanghai, Beijing, Changhun, Hubei, Chonqqing e Guangzhou.

**FIGURA 1 - PRINCIPAIS CONGLOMERADOS DE MONTADORAS INTERNACIONAIS**



Fonte: Holweg *et al* (2005)

A cidade de Changchun se tornou uma das principais em virtude de sua proximidade com a antiga União Soviética. Por este motivo foi a sede da fábrica da FAW no início dos anos 1950. (HOLWEG *et al*, 2005)

Shangai virou um centro automotivo pelo histórico industrial da cidade e pela presença da SAIC. A montadora chinesa fez uma parceria com a Volkswagen, a SAIC VW, e foi escolhida pela localização próxima ao mar, que permitiria uma melhor logística de transporte. Depois disso, algumas montadoras chinesas independentes como Chery e Geely se estabeleceram no local. (HOLWEG *et al*, 2005)

Já Beijing ganhou destaque, pois é a capital do país e foi sede da *joint venture* da Beijing Jeep com a American Motores em 1983, A província de Hubei é listada como um dos principais conglomerados devido à localização da Dongfeng. E Guangzhou graças à parceria com a Peugeot em 1985. Depois disso, Honda, Toyota e Nissan se instalaram no local. E o último conglomerado é a cidade de Chongqing, que foi a capital da China durante a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), e teve sua economia melhor desenvolvida em virtude disso. (HOLWEG *et al*, 2005)

#### **4.2.2 – VENDAS**

Em 2006, o setor representava cerca de 4% da economia nacional e empregava por volta de 16% dos empregados chineses. Em 2007, a China se tornou o segundo maior mercado de automóveis e comerciais leves do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos. Ainda neste ano, 80% das compras de automóveis foram de indivíduos que

adquiriam o primeiro carro, que é o nicho de consumo que as montadoras chinesas vão conquistando maior espaço. (CASOTTI e GOLDENSTEIN, 2008)

As vendas têm sido estimuladas devido à implantação das políticas governamentais de incentivos. (YU e YANG, 2010) Além destas, verifica-se a melhora da infra-estrutura local, com a expansão de ruas e estradas que ligam o país. Em 2008, já existiam sessenta mil quilômetros de rodovias, o dobro que em 2002, atrás apenas do sistema rodoviário norte-americano, que conta com setenta e cinco mil quilômetros. Esta evolução é uma importante condição para o desenvolvimento da indústria e, por isso, houve a intensificação das mesmas. (YU e YANG, 2010; TANG, 2009)

A seguir, segue um quadro apresentando a participação percentual de mercado, em vendas, em 2007 e 2008. Verifica-se que as montadoras internacionais como Volkswagen e GM possuem a maior participação através de suas *joint ventures* com as empresas chinesas locais:

TABELA 9 - PARTICIPAÇÃO DE MERCADO EM VENDAS				
Fabricante	2007		2008	
	Unidades em mil	%	Unidades em mil	%
GM	1.032	11,7%	1.074	11,3%
VW	918	10,4%	964	10,1%
TOYOTA	460	5,2%	538	5,6%
HONDA	422	4,8%	470	4,9%
HYUNDAI – KIA	355	4,0%	437	4,6%
CHERY	387	4,4%	356	3,7%
NISSAN	272	3,1%	346	3,6%
FAW	294	3,3%	302	3,2%
GEELY	220	2,5%	237	2,5%
OUTROS	4459	50,6%	4817	50,5%
TOTAL	8.819	100%	9541	100%

Fonte: Tang (2009)

Em 2007, a General Motors ultrapassou a Volkswagen e se tornou a montadora estrangeira líder do mercado em participação de vendas em parceria com as empresas chinesas. GM e Volkswagen são as empresas líderes de vendas, cada uma com mais de 10% do mercado. A GM é o fabricante norte-americano com maior investimento e também com o maior sucesso no mercado automotivo chinês. Em 2009, contava com nove *joint ventures*, uma central de distribuição de peças e subsidiária que localizava a diretoria local e investia em parcerias no país. A montadora empregava 32 mil pessoas no país até 2009. (TANG, 2009)

A importância da China para a companhia pode ser observada no ano de 2004. A montadora norte-americana contabilizou 6,25% de suas vendas mundiais no país, mas este percentual significou 10,8% dos lucros. O país se tornou o segundo maior mercado da montadora norte-americana, atrás apenas dos EUA. (Holweg, 2005)

## **4.3 – POSICIONAMENTO DOS AUTOMÓVEIS CHINESES NO MERCADO GLOBAL**

### **4.3.1 – CAPACIDADE TECNOLÓGICA**

Como ressaltado anteriormente, quando o governo chinês decidiu abrir o mercado automobilístico para as companhias internacionais, era notória a capacidade inferior dos fabricantes nacionais e a dificuldade que encontrariam em uma competição com

estes novos entrantes. Por este motivo que a imposição de parcerias com não mais de 50% de participação por parte das empresas estrangeiras foi efetuada. (TANG, 2009)

A estrutura do mercado local apresenta três grandes empresas estatais com predomínio: First Auto Works (FAW), Dongfeng Motors (DFM) e Shanghai Automotive Industry Corp. (SAIC). Entretanto, a maior parte dos lucros destas empresas é originado das *joint ventures*, pois elas não conseguiram desenvolver tecnologia própria. Tratando especificamente da SAIC, esta, por exemplo, alcançou receita de US\$ 12 bilhões de dólares em 2004, sendo que 95% deste valor se originou das vendas de modelos de suas parcerias. (CARTA DA CHINA, 2009)

Entre as principais marcas chinesas independentes se destacam a Geely, a Chery e a BYD. Elas não costumam realizar parcerias com empresas internacionais e, por este motivo, são mais flexíveis no sentido de copiar modelos e partes de veículos de outras montadoras. Oferecem modelos baratos, mas encontram dificuldades para estabelecer os padrões de segurança e regras ambientais de emissão de poluentes exigidas nos países desenvolvidos. (CARTA DA CHINA, 2006)

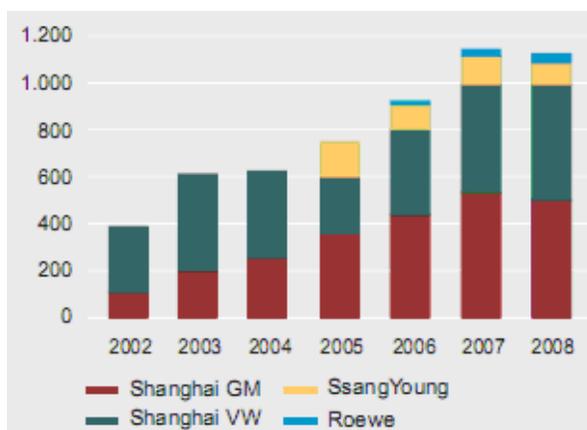
As montadoras locais ainda encontram muitas dificuldades para criar seus próprios modelos. (HOLWEG, 2005) Apesar do desejo do Governo de que as parcerias permitissem a transferência de tecnologia, a maioria das empresas chinesas que promoveram *joint ventures* não obtiveram grande êxito na promoção de seus próprios modelos. (TANG, 2009; CHIN, 2010)

Um dos motivos para este fracasso foi que as companhias chinesas estavam focadas em comercializar os modelos já existentes produzidos em conjunto com as empresas internacionais, não investindo em Pesquisa e Desenvolvimento para a produção de modelos próprios. (SIKORA, 2007; CARTA DA CHINA, 2009)

A SAIC, em razão de suas parcerias com empresas internacionais, não podia seguir a estratégia utilizada por fabricantes independentes chineses de desenvolver modelos próprios através de cópias e adaptações. Para desenvolver seu próprio modelo tentou adquirir empresas em outros países como a sul-coreana SsangYoung Motors, em 2004 e a britânica MG Rover. Mesmo assim, não obteve muito sucesso para adquirir tecnologia. (CARTA DA CHINA, 2009)

O gráfico abaixo mostra o percentual de vendas de cada segmento da SAIC. As duas maiores *joint ventures* da empresa são responsáveis pela maior parte das vendas, e os demais são completados pelos modelos da SsangYoung e da Rover:

**GRÁFICO 8 - EVOLUÇÃO DAS VENDAS DA SAIC**



Fonte: Carta da China (2009)

A falta de capacidade de Pesquisa & Desenvolvimento das companhias locais que realizam parcerias internacionais também decorre da relutância das montadoras globais de dividirem o conhecimento possuído, restringindo ao máximo qualquer tipo de informação relevante. (HOLWEG, 2005)

#### **4.3.2 – FALTA DE SEGURANÇA**

A China apresenta um alto índice de acidentes de colisão entre automóveis, mas só passou a realizar testes de qualidade como os de colisão frontal e lateral, em 2004 e 2006 respectivamente. E depois destas avaliações, vários modelos foram retirados de circulação. Além disso, 75% dos carros novos que saem das fábricas apresentam defeitos no primeiro semestre da compra. (CASOTTI e GOLDENSTEIN, 2008; CARTA DA CHINA, 2009)

Outra estatística negativa é a de defeitos apresentados em cada 100 carros que são produzidos no país. Este número cresceu de 246, em 2005, para 338, em 2006. Ou seja, praticamente o triplo da média dos erros encontrados em automóveis norte-americanos e europeus. (CASOTTI e GOLDENSTEIN, 2008)

As tentativas de exportar veículos para alguns países desenvolvidos têm sido constantemente postergados devido aos fatores apresentados anteriormente. (TANG, 2009)

Em 2005, um empresário norte-americano chamado Malcolm Bricklin efetuou todos os esforços para formar uma rede chamada Visionary Vehicles com o intuito de vender 250 mil carros da Chery no mercado dos EUA, em 2007. O não atendimento das normas de segurança solicitados pelas autoridades norte-americanas obrigaram que o começo das vendas fosse adiado por diversas vezes até que os níveis desejados fossem alcançados. E o projeto teve de ser cancelado. Bricklin entrou na justiça contra a Chery pelas perdas que teve com o adiamento e não-adaptação das normas. (TANG, 2009)

A montadora chinesa Jiangling Motors Co. Ltd. debutou seu modelo Landwind SUV na Europa em 2006 e foi largamente criticado pela mídia europeia por sua falta de utensílios de segurança e baixa qualidade. Um clube alemão de automóveis, chamado Allgemeiner Deutscher Automobil-Club (ADAC), que também conduz testes de colisão insistiu em banir o automóvel das estradas europeias. Em 2007, outro produtor doméstico chinês, a Brilliance Auto, foi forçada a deixar de lado seus planos de exportar para a Europa em razão de um de seus modelos terem a pior nota em teste de colisão da história da ADAC. (TANG, 2009)

#### **4.3.3 – VIOLAÇÃO DOS DIREITOS DE PROPRIEDADE**

A proteção da Propriedade de Direitos Intelectuais (*Intellectual Property Rights*) tem sido constantemente observada na China. Esta é a principal preocupação das companhias internacionais engajadas em operar na China. A perspectiva vista pelos fabricantes internacionais nas *joint ventures* é de que o regime chinês provém proteção insuficiente. (COONEY, 2006; TANG, 2009; HOLWEG, 2005)

Em abril de 2005, depois de uma revisão especial dos esforços chineses para cumprir com os compromissos de proteção intelectual da OMC, os EUA colocou a China em uma Lista de Prioridade a ser analisada por insuficiente proteção, sendo que contaram para isso, com o apoio de outros países. Em abril de 2007, a Representação Comercial dos Estados Unidos (*United States Trade Representative* – USTR) entrou com dois processos contra a China na OMC, envolvendo casos de direitos de propriedade, de restrições comerciais e de distribuição. Em junho de 2009, a OMC determinou que certos aspectos do regime de proteção intelectual chinês eram inconsistentes com suas obrigações. Ou seja, as autoridades chinesas não cumpriam com seu dever de proteger os direitos de propriedade de empresas estrangeiras atuantes na China. (TANG, 2009)

Os fabricantes chineses independentes têm recebido acusações de utilização de engenharia reversa e de copiar as marcas estrangeiras e seus modelos, com o intuito de se desenvolver e crescer. O mais notável caso de cópia foi o processo da GM contra a Chery, alegando que o carro chinês modelo QQ era um cópia do Chevrolet Spark, um minicarro desenhado pela subsidiária da GM na Coréia do Sul, a GM Daewoo. A corte chinesa, em setembro de 2005, declarou que o Spark nunca havia sido patenteado na China e não puniu a Chery. (TANG, 2009)

A seguir, segue a figura mostrando as similaridades entre os modelos das duas companhias:

**FIGURA 2 - Chery QQ x GM Chevrolet Spark / Daewoo Matiz**



**Chery QQ Minicar**



**GM Chevrolet Spark/ Daewoo Matiz**

Fonte: Holweg *et al* (2005)

A Volkswagen também encontrou seus componentes em carros dos fabricantes domésticos. A Toyota perdeu um caso contra um fabricante local sobre o uso de seu logo. (HOLWEG, 2005)

Embora as aberturas de violação contra a China sejam menos comuns depois da entrada do país na OMC, as empresas estrangeiras ainda encontram dificuldades de manter seus direitos de propriedade intelectual nos tribunais chineses. (HOLWEG, 2005)

#### **4.4 – INTERNACIONALIZAÇÃO DAS MONTADORAS CHINESAS**

##### **4.4.1 – CONJUNTURA**

Os fabricantes internacionais de automóveis atuantes na China não estão dispostos a promover as exportações de modelos próprios das montadoras chinesas. Na medida

que estes, competiriam com seus próprios carros em outros mercados. Como consequência, as companhias chinesas que expressam o desejo de exportar encontram maiores dificuldades e se esforçam para alcançar os níveis de segurança e qualidade requeridos nos países desenvolvidos. (TANG, 2009)

Os carros típicos de exportação são pequenos veículos com mecânica menor ou igual a 1.0 litro, que não são capazes de atrair o segmento consumidor de mercados desenvolvidos como o da Europa Ocidental e dos Estados Unidos. (SIKORA, 2007)

Em 2005, a China exportou 170 mil veículos, com evolução para 340 mil, em 2006, 612 mil, em 2007, e 617 mil em 2008. Já em 2009, houve uma queda e apenas 369 mil foram exportados, em virtude da influência da crise mundial em alguns mercados de destino dos automóveis chineses. (TANG, 2009; CHIN, 2010; CASOTTI e GOLDENSTEIN, 2008; RUSSO *et al*, 2009)

Tabela 10 - Exportação de veículos da China				
2005	2006	2007	2008	2009
170 mil	340 mil	612 mil	617 mil	340 mil

Fonte: Tang (2009), Chin (2010), Casotti e Goldenstein (2008) e Russo *et al* (2009)

A maioria dos veículos exportados são de companhias domésticas como a Chery e a Geely. Veículos produzidos por fabricantes domésticos independentes, em oposição aos produzidos nas parcerias, contabilizam mais de 70% do total de exportações, enquanto o restante é exportado por fabricantes não chineses. (TANG, 2009)

Os principais alvos das exportações chinesas são os países em desenvolvimento localizados na África, Oriente Médio, Sudeste Asiático e América do Sul, além da Rússia. (CASOTTI e GOLDENSTEIN, 2008)

Na Rússia, os carros chineses obtiveram ótima aceitação. As exportações para este país cresceram rapidamente em 2007 e 2008, e contabilizaram 13% das exportações chinesas (ou 48 mil unidades) durante o primeiro semestre de 2008. Alguns membros da União Européia como Romênia, Polônia e República Tcheca também viram um crescimento de seus veículos motores importados da China. (TANG, 2009)

Alguns dos principais produtores automobilísticos têm criado plantas industriais na China voltadas para exportação. Como, por exemplo, a montadora japonesa Honda realizou uma *joint venture* em Guangzhou produzindo sedans. E apesar da regulamentação chinesa de proibição de multinacionais possuírem mais de 50% de participação acionária, uma exceção foi aberta em virtude do foco para exportação. A empresa japonesa ficou com participação de 65% da planta produtiva. Em 2005, esta operação contabilizou 25% dos carros de passageiros chineses exportados. Outro exemplo foi da GM, em agosto de 2009, que anunciou que sua aliança SAIC-GM, em Wuling, começaria a exportar dois de seus modelos para a América do Sul, África e Oriente Médio. (TANG, 2009)

Em 2007, a montadora doméstica Chery fechou uma parceria com a Fiat, para produzir Chery, Fiat e Alfa Romeo com uma capacidade anual de produção de 175 mil unidades, a serem comercializados tanto na China quanto no exterior. A Fiat visava cortar seus

custos na Europa e verificou nesta parceria com a Chery uma oportunidade para importar os veículos a um preço menor. (CHIN, 2010)

Com o intuito de melhorar sua imagem internacional, prejudicada em razão das cópias que realizava dos modelos de outras montadoras, a Chery realizou outros projetos de colaboração para o desenvolvimento de produtos com empresas estrangeiras, incluindo o estúdio Pininfarina (que faz o desenho da Ferrari) e estúdio Bertone (que faz o desenho do Lamborghini) na Itália. O objetivo seria o desenvolvimento de novos modelos para alcançar mercados europeus e dos EUA. (CHIN, 2010)

Abaixo, segue a tabela com as parcerias realizadas pela Chery:

<b>TABELA 11 – PROJETOS DA CHERY NO EXTERIOR</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Projeto</b>
Pininfarina (Itália)	Desenho de novos modelos
Bertone (Itália)	Desenho de novos modelos
Empresa japonesa	Desenho de novos modelos
AVL (Áustria)	Desenho de motores (para atender padrões europeus)
Richardo Consulting (Reino Unido)	Desenho híbrido/elétrico de direção
Fiat (Itália)	Desenho de componentes para um novo modelo
Quantum LLC (EUA / Israel)	Desenho de quatro modelos de veículos

**Fonte: Chin (2010) – Pág 190**

#### **4.4.2 - FUSÕES E AQUISIÇÕES**

A fragmentação das licenças para fabricação de automóveis propiciou mais de 150 registros de fabricantes. São muitos fabricantes que oferecem fraca competitividade e

baixa capacidade de produção. Fusões e aquisições são vistas como a chave para as montadoras alcançarem economias de escala e permitirem a formação de gigantes do setor, com larga capacidade de produção. (YU e YANG, 2010; RUSSO *et al*, 2009)

De modo a se desenvolver e reduzir restrições de consumidores estrangeiros, algumas montadoras chinesas têm buscado adquirir marcas reconhecidas internacionalmente. (TANG, 2009; CARTA DA CHINA, 2009)

Em outubro de 2004, a SAIC estava no caminho para se internacionalizar. Estava prestes a estabelecer marca própria e canal de vendas no exterior, com a aquisição da SsangYoung Motors, uma operação no valor de US\$ 500 milhões. Mas após alguns anos sem sucesso, a Ssang Young pediu concordata em fevereiro de 2009 e os planos da SAIC foram perdidos. (CARTA DA CHINA, 2006) A SAIC sofreu grandes perdas com a expansão. Mais da metade dos investimentos de aquisição feitos foram perdidos com a queda da Ssang Young. A receita de vendas da SAIC diminuiu cerca de 50% em 2008, com relação a 2007. (YU e YANG, 2010)

A SAIC, juntamente com a Nanjing Automobile, também realizou outra aquisição que foi a compra da MG Rover em 2005, em busca de obter tecnologia avançada. A empresa adquirida tinha um histórico complicado e sem sucesso. (TANG, 2009) A compra da companhia foi realizada por US\$ 21 milhões, em 2006, sendo que o direito do uso do *design* dos modelos já havia sido adquirido anteriormente por US\$ 127 milhões. (CARTA DA CHINA, 2009)

Outra negociação para aquisição, mas que desta vez não foi concretizada, foi da empresa chinesa Sichuan Tengzhong Heavy Industries Machinery Co. (Tengzhong), uma pouco conhecida construtora de veículos para fins especiais. A empresa aproveitou o pedido de concordata da GM ocasionado pela crise imobiliária norte-americana e tentou adquirir a famosa marca Hummer, da GM, em junho de 2009. Esta aquisição teria como fim expandir sua capacidade de produção e fortalecer a competitividade global, porém a empresa norte-americana não aceitou. (YU e YANG, 2010)

## 5 - CONCLUSÃO

Este capítulo visa discutir a internacionalização das montadoras multinacionais para a China, tomando como base as perguntas de pesquisa presentes nos objetivos do estudo. Após esta discussão, serão apresentadas as conclusões do estudo.

### 5.1 - DISCUSSÃO

I - QUAL FOI O MODO DE ENTRADA UTILIZADO PELAS MONTADORAS NA CHINA E POR QUÊ? QUAIS AS CONSEQUÊNCIAS PARA A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA CHINESA?

Após a abertura da economia chinesa no final da década de 1970, as montadoras internacionais foram autorizadas a atuar no mercado local. Porém, deveriam formar *joint ventures* com as empresas automobilísticas locais, em que não poderiam ter mais que 50% da participação acionária.

O objetivo desta restrição seria estimular a transferência de tecnologia e conhecimento por parte das empresas internacionais para as chinesas. Em um primeiro momento, houve uma preocupação, por parte das grandes multinacionais, de assumir este risco de atuação, e apenas algumas aceitaram entrar no país. Aproveitaram o apoio e os incentivos fiscais oferecidos pelo Estado chinês.

Inicialmente, as montadoras internacionais só eram autorizadas a fechar alianças com determinadas empresas estatais escolhidas pelo Estado. Mas com o passar dos anos, as montadoras chinesas independentes do Estado também puderam realizar parcerias.

As montadoras que aceitaram o desafio de investir na China, o fizeram, principalmente, em virtude do extenso mercado consumidor local e da presença de mão de obra barata e qualificada. O sucesso de montadoras como a Volkswagen, atraiu outras multinacionais automobilísticas na década de 1990.

Com o passar dos anos, as *joint ventures* foram criando novos automóveis para comercialização interna, quase sempre com tecnologia estrangeira. Novos modelos chineses dificilmente eram criados, pois as montadoras locais se aproveitavam do sucesso de vendas das marcas globais, deixando de lado os investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento. Ao ponto de, em 2004, 95% da receita da estatal SAIC ser proveniente da venda de modelos criados exclusivamente com conhecimento estrangeiro.

Outra consequência das parcerias com montadoras internacionais foram as ações das montadoras locais, principalmente, de empresas independentes, de adaptar e copiar modelos internacionais já existentes e do uso indevido de peças.

Como resposta, as empresas internacionais elaboraram processos contra as mesmas, mas enfrentavam dificuldades nos tribunais chineses. As constantes brigas judiciais obrigaram as montadoras independentes chinesas a aperfeiçoarem seus modelos,

investindo em P&D. Atualmente, empresas como a Chery realizam projetos internacionais de desenvolvimento para melhorarem sua imagem e aperfeiçoarem sua tecnologia.

## II – QUAIS AS PRINCIPAIS ALTERAÇÕES NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA APÓS A ENTRADA DA CHINA NA OMC?

A entrada na OMC obrigava a China a tomar medidas mais liberais para as relações internacionais, pois o país seria mais bem aceito como parceiro comercial e as empresas globais teriam mais segurança nas suas operações no mercado chinês.

Isso propiciou maior acesso das montadoras internacionais no país. Como consequência, o foco da indústria passou a ser a produção de veículos de passeio, pois estes seriam mais demandados tanto no mercado local quanto no exterior. O percentual de automóveis de passeio foi crescendo, e enquanto, em 2001, representava apenas 35% da produção, este passou a significar 75% da produção total em 2009, ou 10,3 milhões de unidades.

Sobre as tarifas de importação, haveria redução das taxas de automóveis e de peças, para 25% e 14%, respectivamente. A redução no caso da importação de automóveis ocorreu normalmente no prazo estabelecido. Porém, para as tarifas de peças, o Governo criou uma medida extra para obrigar as montadoras a terem pelo menos 40%

das peças de fabricantes chineses. E como resposta a esta prática, o país foi punido recentemente pela OMC, sendo que a decisão regulatória ainda será anunciada.

Já as vendas e a distribuição de automóveis, que sempre estiverem sob responsabilidade de empresas domésticas, seriam gradativamente alocadas para empresas internacionais.

A restrição de limitar as *joint ventures* a 50% de participação acionária, que deveria ser eliminada, ainda é mantida, o que desagrade as empresas estrangeiras que, como resposta, pretendem formalizar novas medidas contra o país na OMC.

Em março de 2009, de modo a delinear as características de desenvolvimento do setor, foi anunciada a mais recente política automotiva, chamada de Plano de Reajuste e Revitalização Automotivo. Este plano tinha como objetivo geral atingir um crescimento médio de 10% da produção de automóveis, tomando como base o ano de 2009. A projeção era de 10 milhões de automóveis produzidos neste ano, porém, foram produzidos mais de 13 milhões de veículos.

Entre os objetivos específicos estariam o desenvolvimento de novas tecnologias para criação de automóveis com fontes alternativas de energia e a melhora na infra-estrutura local.

### III – QUAL TEORIA ECONÔMICA DE MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO MELHOR SE ADEQUA AO MOVIMENTO DAS MULTINACIONAIS EM DIREÇÃO À CHINA?

A teoria do Paradigma Eclético de Dunning se adapta perfeitamente ao contexto da internacionalização das montadoras multinacionais em direção à China. O modelo cita as vantagens competitivas que uma empresa deve possuir para atuar internacionalmente. Estas vantagens poderiam ser de propriedade, de internalização e de localização.

Observa-se, principalmente, as vantagens de propriedade frente às empresas locais. Alguns ativos intangíveis como a tecnologia e o *know-how* não conseguem ser igualadas pelas montadoras chinesas. As montadoras locais ainda encontram dificuldade para criar automóveis com tecnologia totalmente chinesa, principalmente, em aspectos de qualidade do produto e de segurança. Verifica-se também a existência de cópias e adaptações dos modelos internacionais.

Outros tipos de vantagens consideradas são as de localização. As multinacionais recebem do Governo chinês incentivos para atuar no mercado, como isenções fiscais para se situar em determinadas cidades ou regiões, ou melhora na infra-estrutura rodoviária com a construção de novas estradas, e também a suspensão de determinadas obrigações legais e jurídicas. Além disso, a mão de obra barata encontrada também é outro benefício por reduzir os custos da produção final do automóvel.

As vantagens de internalização estariam relacionadas com a atuação direta no exterior ao invés de externalizar esta operação com outra empresa. Deste modo, o risco de perder a exclusividade de determinado ativo seria menor, com maior controle e proteção para seu *know-how*, do que teria em caso de outra empresa utilizando estes ativos. Também englobam menor tempo para iniciar a operação internacional, pois não seria necessário contratar diversos agentes econômicos para a comercialização. E uma outra vantagem, seria o controle do nível dos preços. A atuação direta permite acompanhar qual o posicionamento é adotado pelos produtos da empresa.

## **5.2 - CONCLUSÕES**

O presente estudo buscou analisar a internacionalização das grandes empresas multinacionais automobilísticas em direção à China. As informações foram obtidas através de pesquisa bibliográfica em que foram levantados os dados e a literatura pertinente.

O estudo verificou as restrições impostas pelo Governo para proteger o mercado local das montadoras internacionais. Nota-se que após a entrada do país na OMC, em 2001, as decisões estão se tornando mais favoráveis à realização de negociações internacionais, pois o país precisava cumprir as determinações mais liberais assinadas quando de sua entrada na organização.

Observa-se também a importância destas multinacionais para o desenvolvimento do setor. Como influenciaram no aperfeiçoamento das empresas locais através das parcerias realizadas e na criação de empregos e tecnologia.

E ainda existe potencial para mais investimentos no país. Primeiro, porque a tecnologia chinesa ainda não atingiu grandes níveis de qualidade e segurança e, segundo, porque existem muitos chineses com boas condições financeiras que ainda vão comprar automóveis. Em 2008, existia na China uma média de 22 carros para cada 1000 pessoas. O que ainda é considerado baixo, pois a média mundial é de 120 carros por 1000 pessoas.

As montadoras locais trabalham para desenvolver tecnologia própria e modelos totalmente nacionais. O Governo ajuda oferecendo estímulos ao consumo e às atividades de P&D. E, recentemente, foi elaborada uma política industrial automobilística, em março de 2009, com diversos objetivos para alavancar ainda mais o setor.

Com o mercado chinês aquecido, observa-se o crescimento da produção de 9,29 milhões de unidades, em 2008, para 13,8 milhões de unidades, em 2009, um aumento de cerca de 50%. As vendas superaram 13,5 milhões em 2009. Com estas marcas, o país se tornou o maior produtor e vendedor de automóveis do mundo, ultrapassando Japão e Estados Unidos, respectivamente.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se analisar a exportação dos automóveis chineses para os mercados desenvolvidos. Verifica-se atualmente uma dificuldade dos automóveis de tecnologia chinesa de atenderem as normas de segurança e qualidade dos mercados desenvolvidos. Mas, no futuro, com as normas atendidas, seria interessante observar a competitividade destes em mercados saturados como o da Europa Ocidental e dos Estados Unidos.

Outro ponto que poderia ser estudado futuramente é como o Governo chinês reagirá contra os processos e reclamações de outros países na OMC com relação à sua política protecionista. Se conseguirá se manter ou terá que remover restrições, como, por exemplo, a obrigação de entrada no país através de *joint ventures*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AYRES, Marcela. Por que os carros brasileiros custam tão caro? Página de internet. Disponível em: [http://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/carros/noticias/carros-brasileiros-custam-tao-carro-557974?page=3&slug\\_name=carros-brasileiros-custam-tao-carro-557974](http://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/carros/noticias/carros-brasileiros-custam-tao-carro-557974?page=3&slug_name=carros-brasileiros-custam-tao-carro-557974) Acesso dia 15/12/2010 às 21:06h.

BARRETO, Antônio. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In:\_\_\_ ROCHA, Ângela da; A Internacionalização das empresas brasileiras: Estudo de Gestão Internacional. Capítulo 2. Rio de Janeiro: Mauad, 2002

BARTLETT, Christopher A. GHOSHAL, Sumantra. Organizar para a Efetividade Mundial: a solução transnacional. Pág 39 – 60. In:\_\_\_ TANURE, Betânia; DUARTE, Roberto Gonzalez. (Org.) São Paulo: Saraiva, 2006.

BUCKLEY, P. *New theories of international business: some unresolved issues*. In: CASSON, M. *The growth of international business*. Londres, George Allen & Unwin, 1983. Cap 2, p 34 – 50. In:\_\_\_ HEMAIS, Carlos A.; HILAL, Adriana. Teorias, paradigmas e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. pág. 26, 27 e 36. In:\_\_\_ HEMAIS, Carlos A. O Desafio dos mercados externos: Teoria e Prática na internacionalização da firma. Coleção Estudos Coppead. Vol. 1. Rio de Janeiro: Mauad, 2004

CARTA DA CHINA. Indústria automobilística chinesa internacionaliza-se com rapidez e chega à América do Sul. Ano 3, nº 22, 21 de novembro de 2006.

CARTA DA CHINA. Inovar ou Morrer. Ano 5, nº 41, pg. 05, 13 de outubro de 2008.

CARTA DA CHINA. Produtores chineses de automóveis: A busca pela criação de seu próprio carro. Ano 6, nº 49, pg.11, 18 de agosto de 2009.

CASOTTI, Bruna Pretti; GOLDENSTEIN, Marcelo. Panorama do setor automotivo: as mudanças estruturais da indústria e as perspectivas para o Brasil. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 28, p. 147-188, set. 2008.

CHIN, Gregory T. *China's Automotive Modernization: The Party-State and Multinational Corporations*. Caps 1, 2, 3 e 8. Nova York: Palgrave Mcmillan, 2010.

COONEY, Stephen. *China's Impact on the U.S. Automotive Industry: Congressional Research Service*. Abril, 2006.

DIB, Luis Antonio; CARNEIRO, Jorge. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. EnANPAD 30ª Encontro. Salvador, 2006

DOS SANTOS, Gustavo Antonio Galvão; DOS SANTOS, Bruno Galvão; MEDEIROS, Rodrigo Loureiro; D'ARAÚJO, Roberto Pereira. Carro elétrico, a revolução geopolítica e econômica do século XXI e o desenvolvimento do Brasil. Revista OIKOS Volume 8, n. 2, p. 329-353. Rio de Janeiro, 2009.

FERRETI, Renata Cardoso. Competição da China: Considerações sobre os impactos nas empresas de vestuário do Espírito Santo. Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, 2006.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os *late movers*. . 6–8. In: \_\_ FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. (org.) Internacionalização e os Países Emergentes. São Paulo: Atlas, 2007.

FMI. Fundo Monetário Internacional.

Disponível em: <http://www.imf.org/external/index.htm>

Acesso 03/09/2010 às 20:01h

FOURIN. Disponível em: <http://www.fourin.com/english/monthly/chinadata/>

Acesso em 01/11/2010 às 22:10h.

FRANCE PRESSE. China condenada pela primeira vez na OMC por tarifas de importação de autopeças. Página da Internet:

<http://g1.globo.com/Noticias/Mundo/0,,MUL298060-5602,00.html>

Acesso dia 10/11/2010 às 19:50h.

GALIMBERTI, Maurício Floriano. Fatores de sucesso na internacionalização ativa de pequenas e médias empresas de *software*: estudo de casos do Brasil e da França. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Porto Alegre, 2009.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de Pesquisa Social. 5ª edição. Pág 26, 42-45 e 64-65. São Paulo: Atlas, 2007.

GROSSE, R. *The bargaining view of government-business relations*. In: GROSSE, R. (Ed). International Business and Government Relations in the 21st Century. 1st. ed. Cambridge : The Cambridge Press, 2005. cap. 11. In: \_\_ PINTO, Celina Maria Duarte. Mercado Brasileiro de Medicamentos Genéricos: Análise do Desempenho de uma subsidiária de laboratório estrangeiro. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2007

HE, Yong. Investimento direto estrangeiro e desenvolvimento econômico na China. Revistas Eletrônicas FEE. Volume 24, nº 4. França, 1997.

HEMAIS, Carlos A.; HILAL, Adriana. Teorias, paradigmas e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. pág. 26, 27 e 36. In: \_\_

HEMAIS, Carlos A. O Desafio dos mercados externos: Teoria e Prática na internacionalização da firma. Coleção Estudos Coppead. Vol. 1. Rio de Janeiro: Mauad, 2004

HOLWEG, Matthias; LUO, Jtanxi; OLIVER, Nick. *The past, present and future of China's automotive industry: A Value chain perspective*. University of Cambridge, august, 2005.

LEE, Chunli; FUJIMOTO, Takahiro; CHEN, Jin. *The impact of globalization on the Chinese automobile industry: Policy assessments and typology of strategie*. Actes du GERPISA n° 34, Tóquio, 2002.

LI, Zeijan. *The Role of International Technology Transfer in the Chinese Automotive Industry*. Manufacturing Management Research Center. Tóquio, 2009.

MONTADORAS. *Automotive Industry in China: Automotive Companies of China, Cars of China, Motor Vehicle Manufacturers of the People's Republic of China*. Pág. 1 - 14. Memphis: Books LLC, 2010.

NASSER, Hassan Nabil Bahjat. *Influência da economia chinesa no Brasil*. FAAP, São Paulo, 2007.

OICA, Disponível em: <http://oica.net/category/production-statistics/>  
Acesso em 05/11/2010 às 19:37h

PIMENTEL, João Eduardo Albino. *Empresas brasileiras na China: estratégia e gestão*. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

PINTO, Celina Maria Duarte. *Mercado Brasileiro de Medicamentos Genéricos: Análise do Desempenho de uma subsidiária de laboratório estrangeiro*. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2007

ROCHA, Ângela da; ALMEIDA, Victor. *Estratégia de Entrada e de Operação em Mercados Internacionais*. Pág 7 – 35. In:\_\_\_ TANURE, Betânia; DUARTE, Roberto Gonzalez. (Org.) *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva, 2006.

RUBIN, Monique; ROCHA, Ângela. *A internacionalização de empresas brasileiras de moda praia*. Pág 146 - 170 In:\_\_\_HEMAIS, Carlos A. *O Desafio dos mercados externos: Teoria e Prática na internacionalização da firma*. Coleção Estudos Coppead. Vol. 1. Rio de Janeiro: Mauad, 2004

RUSSO, Bill; TSE, Edward; KE,Tao. *The path to globalization of China's automotive industry*. Booz & Company. Beijing, 2009.

SANTOS, Jose. *O Desafio Metanacional*. Pág 63 – 79. In:\_\_\_ TANURE, Betânia; DUARTE, Roberto Gonzalez. (Org.) *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva, 2006.

SASUGA, Katsuhiro. *The Globalizing Chinese Automobile Industry and Cross-Border Production Networks: Regionalization and Globalization in East Ásia*. Paper prepared for the Conference on "Mapping Integration and Regionalism in a Global World: The EU and Regional Governance Outside the EU, Bordeaux, France, 17-19 September, 2008.

SIKORA, Michael. *Going Out" Strategy of Chinese carmakers: Ambitious goals within reach*. Automotive Business Consulting LTD. Shanghai, China. 2007 Disponível em: <http://www.abc-shanghai.com/en/media/ChineseOEMStrategy.pdf>  
Acesso em 03/09/2010 às 19:50 h.

SUEN, Alberto Sanyuan; KIMURA, Herbert Kimura. FUSÃO E AQUISIÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE ENTRADA (ENTRE MODE) NO MERCADO BRASILEIRO. ASCENT FINANCIAL TECHNOLOGIES. São Paulo, 1997.

SILVA, Lauriana Magalhães. Economia Chinesa evolução e tendências. Revista do Mestrado em Direito. Universidade Católica de Brasília (UCB). Brasília, 2009.

TANG, Rachel. *The Rise of China's Auto Industry and Its Impact on the U.S. Motor Vehicle Industry*. Cornell University ILR School, 2009.

TAVOLARO, Agostinho Toffoli. *Joint Venture*. XIII Semana Jurídica da UNESP. Pág 7, 15 e 16. São Paulo, 2001.

TSF. Página de Internet.  
[http://tsf.sapo.pt/Paginalnicial/Economia/Interior.aspx?content\\_id=1465858](http://tsf.sapo.pt/Paginalnicial/Economia/Interior.aspx?content_id=1465858)  
Acesso em 05/11/2010 às 18:59.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 3ª edição. Cap. 1, 4 e 5. São Paulo: Atlas, 2000

VILLELA, Eduardo V.M. As relações comerciais entre Brasil e China e as possibilidades de crescimento e diversificação das exportações de produtos brasileiros ao mercado consumidor chinês. Grupo de Estudos da Ásia Pacífico, PUC-SP. São Paulo, 2004.

WALTER, A. *Do they really rule the world? New Political Economy*, v. 3, n. 2, p. 288-292, Julho.1998. In:\_\_\_ PINTO, Celina Maria Duarte. Mercado Brasileiro de Medicamentos Genéricos: Análise do Desempenho de uma subsidiária de laboratório estrangeiro. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2007

YU, Hong; YANG, Um. *Chinas's Automobile industry: An update*. EAI Background Brief No. 500, Janeiro 2010.