





BRASIL E CHINA

A presença da gestão brasileira no “Império do Centro” é ainda muito tímida. Mas, observando a formação de empresas sino-brasileiras com culturas organizacionais híbridas, vê-se que o gerente brasileiro pode ter um papel importante no projeto da “nova grande China”

POR GUILHERME AZEVEDO

Estive na China por um mês observando e entrevistando gerentes brasileiros e chineses em quatro empresas: duas *joint ventures* Brasil-China, uma representação brasileira de *trade* e uma *joint venture* norte-americana que optou por enviar gerentes brasileiros à China. Também acompanhei brasileiros expatriados e suas famílias vivendo o desafio da integração à uma sociedade geográfica e culturalmente distante da nossa. Encontrei por lá uma realidade desafiadora e fascinante. Convido então o leitor da *GV-executivo* a me acompanhar nesta viagem que começa na relação econômica e geopolítica entre Brasil e China.

BRIC OU CHÍNDIA? Segundo alguns analistas, parece que o Brasil vai perdendo um trem. O relatório “Dreaming with BRICs: the path to 2050”, do Goldman Sachs em 2003, refletia o sentimento da época e projetava indicadores sugerindo que os países do BRIC ultrapassariam as economias desenvolvidas em 50 anos. De lá para cá o cenário mudou. O PIB chinês continuou crescendo cerca de 10% ao ano contra apenas cerca de 3% para o Brasil. O consenso hoje é que as condições estruturais para o crescimento estão aquém do esperado no Brasil e na Rússia. O BRIC vai virando pó, a turma do Goldman Sachs se pergunta como justificar o “B” do acrônimo e, para 2050, já se fala em “Chíndia”.

A China, em um projeto patrocinado globalmente, se transforma em “fábrica do mundo”. Em 1978, detinha menos de 0,5% da produção industrial mundial, hoje são 12% e a projeção para 2030 é de 21%. A participação das empresas brasileiras neste projeto é, no entanto, ainda modesta. Segundo a UNCTAD e o BC brasileiro, o investimento direto de capital brasileiro na China em 2006 era de US\$ 93 milhões, ou seja, cerca de 0,095% do investimento brasileiro no exterior e apenas 0,032% dos US\$ 292 bilhões de investimentos estrangeiros na China. Quer dizer, de cada mil dólares estran-

geiros investidos na China apenas 32 *cents* seriam brasileiros. O Brasil nem figura na lista do Chinese Foreign Investment Department. Está agrupado na rubrica “outros”.

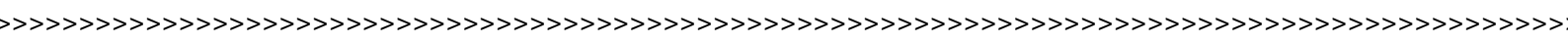
A partir de 2005, o governo chinês passou a permitir que estrangeiros detenham quotas majoritárias de empresas chinesas. Dezenas de milhares de multinacionais estrangeiras avançam em uma política agressiva de aquisição e estabelecimento de subsidiárias integrais. Enquanto a relação brasileira permanece concentrada na exportação que, nos livros-texto de estratégia, é o estágio inicial da internacionalização.

Uma razão importante para o investimento direto brasileiro ser tão minguado é que o incentivo econômico para a realocização é relativamente pequeno.

“Comparando as planilhas de custo da produção aqui e no Brasil, o custo de mão-de-obra do operário fica quase no ‘elas por elas’. Para a empresa brasileira a vantagem de vir para cá é atender o mercado da Ásia. Para vender para a América do Norte e para a Europa é melhor produzir no Brasil mesmo” (Gerente brasileiro na China).

Cerca de 74% das exportações chinesas são feitas por empresas não-chinesas. Essa lógica é a base para o modelo de complementaridade opondo regiões onde o custo de produção é mais baixo e regiões capazes de produzir bens e serviços de especialidade. A relação China-Brasil não se encaixa neste modelo. O Brasil – devido ao custo de produção relativamente baixo, ao custo financeiro interno elevado e ao mercado interno subdesenvolvido dada a exclusão de enorme parte da população – tem pouca razão para entrar no jogo de “fabricar na China para consumir no Brasil”.

O BRASIL QUE VAI A CHINA. Antes de ir para a China, nossas empresas precisam equacionar a questão do elevado custo de capital. Idealmente elas emitem títulos no exterior ou acumulam algum resultado financeiro. Outras vezes, a gerên-



uma empresa invista na China, seja ela do sul, do BRIC ou não, é preciso ter tecnologia para transferir.

“Neste negócio de *joint ventures* a China sempre adotou a estratégia de trocar tecnologia por mercado. E não mudou não. A China entra com o mercado e a outra parte vai estar trazendo o produto e a tecnologia. Depois a China vai absorvendo a tecnologia e o produto” (Diretor brasileiro na China).

Resumindo, quando se fala em investimento direto, o Brasil é um coadjuvante secundário na construção da China do século XXI. Mas, ainda assim, o Brasil “está lá”.

CULTURAS ORGANIZACIONAIS HÍBRIDAS. Em administração, aceita-se sem muito questionamento a noção da “cultura organizacional nacional” onde a cultura de uma organização tende a ser a extensão da cultura nacional em que foi gerada. Entretanto, no caso da formação de empresas sino-brasileiras, a influência das “culturas organizacionais nacionais” é apenas parcial. Por exemplo, as empresas brasileiras capazes de investir na China representam casos excepcionais onde as práticas de gestão são em vários aspectos opostas ao que seria típico das empresas brasileiras. Os gerentes “representado o Brasil” na China normalmente já trabalharam para multinacionais estrangeiras onde beberam nas fontes de outros valores gerenciais que hoje passam adiante.

De forma semelhante, os chineses que decidem trabalhar em uma *joint venture* ou em uma empresa estrangeira estão também procurando um desafio maior do que o tradicional emprego vitalício em uma empresa estatal. Eles se consideram diferentes dos demais, eventualmente criticam o modelo chinês e esperam participar de uma empresa com mais participação e dinamismo.

As culturas organizacionais resultante estão então impregnadas com outras influências além das “culturas organizacionais brasileira ou chinesa”, como por exemplo: a oposição às culturas organizacionais e nacionais de origem, uma concepção particular da “gestão moderna ocidental” e culturas pró-

DO BRASIL VÊM A FLEXIBILIDADE E A AGRESSIVIDADE DE EMPRESAS QUE SOBREVIVERAM A CRISES SUCESSIVAS. DA CHINA VÊM A VISÃO DE LONGO PRAZO E A DISCIPLINA FORJADAS POR UM MERCADO PROTEGIDO E CONTROLADO PELO GOVERNO



prias de uma indústria ou de uma profissão dominante.

Resumindo uma história longa, a nova cultura organizacional também não é simplesmente formada pela superposição de diferentes influências culturais como poderia supor um modelo “multiculturalista”. Na verdade vê-se diversos traços culturais, muitas vezes conflitantes, sendo combinados de forma irreversível segundo um processo de hibridização que depende da história de cada empresa, do ambiente de negócios, da ação de seus líderes e de acontecimentos fortuitos. Uma cultura organizacional híbrida começa com a formação da base de uma mitologia organizacional iniciada pelos “pioneiros” onde brasileiros e chineses tentam entender quem é “o outro” com quem eles trabalham. A segunda fase é caracterizada pela adaptação gradual ao ambiente externo chinês e ao ambiente gerencial interno, que tende a ser definido pela tecnologia e pelos modelos de gestão adaptados do Brasil. A consolidação da cultura organizacional vem com o estabelecimento de um *esprit de corps* comum à organização com um todo.

VANTAGENS DA EMPRESA SINO-BRASILEIRA. A “abertura da caixa-preta” da formação da empresa sino-brasileira revela algumas vantagens competitivas potenciais. Um fator crítico é a capacidade dos brasileiros de interagir com os chineses de forma produtiva e positiva. Existem, em par-

