

# A adaptação da indústria brasileira à China: em busca de uma estratégia

*José Augusto Coelho Fernandes*

A emergência da China coloca novos desafios à indústria brasileira e ao País. O processo de crescimento e diversificação da produção industrial chinesa trouxe oportunidades para alguns setores produtivos no Brasil, mas introduziu grandes desafios para a maioria dos setores industriais brasileiros, que viram afetadas suas posições nos mercados externo e doméstico.

Enfrentar os desafios impostos pela concorrência chinesa exige do Brasil mudanças de estratégia em dois planos: no plano das empresas e do País.

Pesquisas da CNI têm monitorado o impacto da concorrência chinesa sobre o comportamento das empresas

brasileiras e retratado como tem sido o processo de reação. Essas pesquisas apontam para um conjunto de evidências:

- A concorrência com produtos chineses no mercado doméstico afeta uma em cada quatro empresas industriais brasileiras. A exposição à concorrência aumenta de acordo com o porte das empresas: afeta 24% das pequenas, 32% das médias e 41% das grandes;
- A intensidade da concorrência varia com os setores. Os mais afetados são os de material eletrônico e de comunicações, têxteis, equipamentos hospitalares e de precisão, calçados e máquinas e equipamentos;

---

**José Augusto Coelho Fernandes** é presidente da FUNCEX e Diretor de Políticas e Estratégia da Confederação Nacional da Indústria – CNI. Uma versão anterior deste artigo foi publicada no livro **Brasil Competitivo: Desafios para a indústria de transformação**. Deloitte Touche Tohmatsu, 2012.

- A concorrência com os chineses é ainda mais acirrada no mercado internacional do que no doméstico. Das empresas que exportam e concorrem com os produtos chineses, 67% registram perda de clientes externos para a China;
- Os percentuais de empresas que importam matérias-primas, produtos finais ou máquinas e equipamentos provenientes da China têm aumentado ao longo do tempo e hoje atingem 34%, 18% e 12% respectivamente.

No exame da estratégia das empresas para enfrentar essa concorrência sobressai o seguinte padrão de reação:

- Metade das empresas já definiu uma estratégia para enfrentar a concorrência. Essa definição varia com o porte da firma, abrangendo 70% das grandes e 42% das pequenas;
- Investimento na qualidade e/ou design de produtos (48%), redução de custos e/ou ganhos de produtividade (45%) são as principais ações;
- 10% das grandes empresas já produzem com fábrica própria na China. Estão concentradas em quatro setores: veículos automotores; máquinas e equipamentos; máquinas e materiais elétricos; e material eletrônico e de comunicação.

Os impactos generalizados da concorrência chinesa sobre as empresas mostram que

qualquer empresa que pretenda sobreviver tem que ter um diagnóstico de suas fragilidades e fortalezas ante a China. Esse “**kit estratégia-China**” corresponde a uma verdadeira busca de onde “o mundo não é plano”. Implica em identificar: I) as vantagens competitivas da empresa, tanto em sua operação, quanto em sua relação com o ambiente institucional e o mercado em que opera; e II) identificar onde a China fecha e/ou abre possibilidades para inserção em cadeias globais de produção.

Para a formação da estratégia é importante a compreensão das conexões entre padrão de inserção nas cadeias globais, engenharia e modelo de negócio. Há o risco de olharmos apenas para os problemas do custo Brasil e da concorrência desleal e perdermos a perspectiva sobre a escala dos desafios que precisam ser enfrentados.

O caso dos EUA é ilustrativo. A perda de liderança dos EUA em vários setores manufatureiros tem múltiplas explicações, mas o fato é que há países que passaram a produzir de forma mais eficiente do que os EUA. Isso pode ser constatado a partir de indicadores e de medidas objetivas: número de horas para produzir um produto, número de anos para passar da fase de pesquisa para o produto, acuidade de máquinas, uso de robôs etc.

O foco de nossa preocupação deve ser com a produtividade e a inovação. É essa agenda

que será a determinante da capacidade do Brasil de desenvolver a sua base industrial.

## O PONTO DE PARTIDA É A EMPRESA

O **centro da política de reação está na empresa**. É a reação da empresa que fornece de fato a sustentação da competitividade em nível internacional e local.

Para entender a China, é importante compreender o modelo de negócios de suas empresas e como elas se integram a cadeias de produção globais. A China tirou proveito da fragmentação da produção em escala global a qual foi impulsionada pelo desenvolvimento do contêiner e a sua correspondente infraestrutura logística, pela expressiva queda do custo das redes de transmissão de dados e por políticas industriais coerentes com esse ambiente de fragmentação da produção.

A China foi a grande beneficiária do processo de globalização do final da passagem do século XX para o XXI. A capacidade de se conectar a este novo ambiente explica uma fonte importante do seu crescimento. A China transformou-se no centro das redes de produção de praticamente todos os setores industriais.

Na captura de faixas da fragmentação da produção em escala global a China adquire vantagens básicas associadas a economias de escala e escopo

e a um aprendizado que nasce da especialização. Essas economias conduzem a um sistema que opera com margens muito mais baixas do que aquelas de sistemas industriais mais verticalizados. Essa é a fonte primária da competitividade chinesa.

A especialização reforça esse movimento ao estimular a focalização, a eficiência e o desenvolvimento de conhecimentos específicos, difíceis de serem capturados em estruturas industriais menos especializadas.

Em *Run of the Red Queen*, Dan Breznitz e Michael Murphree sintetizam o paradigma chinês:

*“China’s innovation capabilities are not solely in process (or incremental) innovation but also in the organization of production, manufacturing techniques and technologies, delivery, design and second-generation innovation. Those capabilities enable China to move quickly into new niches once they have been proved profitable by the original innovator”.*

A China como plataforma industrial se beneficia, ademais, de uma vantagem geográfica: a localização em uma área favorecida por uma rede de super portos que conecta diferentes países (Japão, Coreia do Sul, Malásia, Cingapura, Hong-Kong, Tailândia, etc). O país tem tirado partido dessa vantagem promovendo a integração produtiva de uma ampla rede de fornecedores localizados no

seu entorno. Ancorada nessa base produtiva, um verdadeiro ecossistema industrial, a China desenvolveu também uma extraordinária capacidade de produzir com flexibilidade e com elevada capacidade de reconfiguração de processos para atender diferentes escalas de produção e *mix* variado de produtos.

A questão-chave é que para construir a estratégia industrial brasileira para a China não basta entender as políticas públicas. O ponto de partida para a formação de uma estratégia duradoura é entender a empresa chinesa, o seu modelo de negócio e a evolução do processo de globalização das cadeias produtivas.

## DA EMPRESA À ESTRATÉGIA PAÍS

A empresa é o ponto de partida, mas existe um conjunto de ações igualmente importantes que exigem ações público-privadas. O desenho da estratégia passa, dentre outras iniciativas por:

**a) Aumentar a competitividade das empresas e do país** — qualquer que seja o cenário, o Brasil precisa elevar a sua competitividade. A China aumenta o sentido de urgência. O Brasil é hoje uma economia de custos elevados: tributários, logísticos, infraestrutura, salarial, energia e crédito. E tudo sob um envoltório de uma taxa de câmbio excessivamente valorizada;

**b) Reforçar a abertura do mercado Chinês** — a China dificulta, através da escalada tarifária e de barreiras não tarifárias, o acesso de produtos industrializados brasileiros. O Brasil deve ter estratégia e plano de ação para enfrentar os problemas identificados. Isso é particularmente importante para produtos do agronegócio em que o Brasil dispõe de claras vantagens comparativas. São exemplo de iniciativa a ser multiplicada as ações desenvolvidas em favor da carne suína;

**c) Consolidar estratégia para os produtos de base de recursos naturais** — o Brasil precisa construir uma estratégia que explore a dependência da China de produtos naturais de forma a maximizar os benefícios desta relação. Isto envolve ações em infraestrutura, logística e P&D;

**d) Estudar o mercado para identificar nichos e oportunidades** — o tamanho do mercado chinês e as suas perspectivas de desenvolvimento demandam trabalhos sistemáticos de prospecção de mercados, identificação de oportunidades e ações de promoção comercial;

**e) Examinar as oportunidades de integração às cadeias de valor** — em cadeias fragmentadas o Brasil precisa identificar os elos em que o País pode sustentar posições competitivas através de economias de escopo, escala

e capacidade de inovação. Face à tendência de empresas multinacionais buscarem reduzir os riscos de concentração de fornecedores para evitar problemas de suprimento associados a desastres naturais e crises políticas há também oportunidades de captura de investimentos. Em outros casos, em razão do nível de competitividade da China, há segmentos em que a melhor estratégia brasileira é manter a competitividade integrando partes da cadeia de valor ao suprimento chinês. Esse é um movimento que vem sendo realizado por várias empresas brasileiras, tanto através de importações quanto de investimentos na China. Esses investimentos podem ter foco tanto no mercado brasileiro como no mercado da China ou de outros países asiáticos;

**f) Facilitar o processo de transformação estrutural da indústria brasileira** — a China e a Ásia impõem modificações estruturais na indústria brasileira. A questão crítica é o País dispor de capacidade para desenvolver novos setores e produtos em que tenha capacidade competitiva e responda aos desafios das transformações globais e da sua indústria. O tamanho do mercado brasileiro e da sua área de influência, bem como as oportunidades que derivam do pré-sal, da energia renovável e de produtos derivados do etanol e da exploração da biodiversidade são vetores desse processo de transformação;

**g) Atrair o investimento direto chinês** — a China tem se transformado em um importante investidor global. Cabe ao Brasil montar estratégias de captura do IDE chinês. Uma área surge como especialmente promissora: infraestrutura. Os fundos para o setor recentemente criados e em fase de regulamentação podem ser um poderoso instrumento para se atingir esse objetivo. Note-se que os investimentos chineses aumentaram no Brasil e, mais recentemente, passaram também a ocorrer na indústria de transformação;

**h) Desenvolver estratégia comercial de abertura de mercados com foco nos interesses da indústria** — um dos caminhos para enfrentar o desafio chinês é desenvolver uma rede de acordos comerciais em mercados relevantes para a indústria brasileira. Acordos de livre comércio implicam no estabelecimento de preferências recíprocas. Na medida em que o Brasil consiga desenvolver esses acordos e a China tenha dificuldade de fazê-los, aumenta a capacidade competitiva do Brasil. Para o Brasil é especialmente relevante manter margens de preferências nas Américas, em que o México é a principal prioridade, e consolidar a penetração na África;

**i) Coordenação internacional** — a subvalorização da moeda chinesa e problemas

associados à política comercial e industrial e sua compatibilização com a OMC dependem de ações coordenadas em fóruns internacionais;

**j) Reforçar o sistema de defesa comercial** — o sistema de defesa comercial do País deve estar apto a utilizar os mecanismos previstos na OMC com eficácia, rapidez e competência;

**k) Acompanhar a evolução econômica da China** — as políticas empresariais e públicas brasileiras em relação à China não podem ser pautadas pela ignorância e o desconhecimento. O acompanhamento e monitoramento da economia e da política econômica chinesa são importantes para identificar de que forma a China se adaptará aos desafios de fortalecer a economia doméstica e aumentar o seu papel no sistema financeiro internacional. O provável aumento da absorção doméstica, o processo de liberalização de capitais e valorização do Yuan, a evolução de custos domésticos e as políticas industriais merecem um acompanhamento especial.

O exercício de aprofundar o entendimento da China e as suas implicações para o Brasil deve ser uma prioridade para *think tanks*, governo, organizações empresariais e academia. ■