

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv7n1c3>

PRODUÇÃO DE COUROS ACABADOS NA CHINA Production of finished leather in China

MARCELO ANDRÉ MACHADO – mmachado@unisinios.br
Escola de Gestão e Negócios UNISINOS – Porto Alegre, RS, Brasil

MICHELE CRISTINA MÜHL – michelemuhl@universo.univates.br
Centro Universitário UNIVATES – Lajeado, RS, Brasil

Submissão: 16/12/2015 | Aprovação: 01/02/2017

Resumo

O diretor comercial de uma empresa brasileira fabricante brasileiro de couros acabados de alto valor, precisa decidir qual o melhor modo de produção na China. A decisão de produzir na China surge da necessidade de estar mais próximo dos clientes nesse país, maior consumidor de couros acabados do mundo. O leitor é convidado a escolher o melhor modo de produzir na China: contrato de produção; licenciamento; ou investimento externo direto do tipo greenfield ou brownfield.

Palavras-chave: estratégia, negócios internacionais, China

Abstract

The commercial director of a Brazilian manufacturer of high-quality finished leathers needs to decide on the best mode of production in China. The decision to produce in China arises from the need to be closer to customers in that country, the largest consumer of finished leather in the world. The reader is invited to choose the best mode of production in China: production contract; licensing; Or direct foreign investment of the greenfield or brownfield type.

Keywords: strategy, international business, China

Introdução

Germano D'Ávila, diretor comercial do Grupo Global Leather, após ouvir repetidamente de um experiente *trader* internacional que, na China, “quanto mais próximo do cliente estiver a empresa estrangeira, melhor o relacionamento e os seus resultados”, passou a refletir sobre alguns movimentos estratégicos que seriam necessários para o crescimento internacional da companhia. Contudo, o próprio diretor em questão pôs-se a questionar se não seria tarde demais para instalar uma operação na China, pois os principais concorrentes do grupo já operam naquele país. Para muitos analistas, no entanto, talvez o maior erro seja justamente não investir na China.

A Global Leather, ou Grupo GL, é um grupo empresarial do setor coureiro com foco na produção de couros acabados de alto padrão para calçados, artefatos e acessórios, estofamentos automotivos e móveis estofados. Fundada em 1985, no sul do Brasil, a empresa atua desde 2000 no exterior, exportando para vários países, entre os quais a China é o que compra o maior volume e tem uma relação comercial de mais de 10 anos com o grupo. Em 2013, China e Hong Kong representaram 65% da quantidade do couro acabado exportado pelo Grupo GL.

O couro acabado é a peça de couro pronta para ser utilizada pelas indústrias calçadistas, moveleiras e automobilísticas, não sendo necessário nenhum outro tipo de finalização. É justamente nesse segmento, de produtos de maior valor agregado, que a Global Leather tem sua maior *expertise* e sua maior margem de lucro. A empresa, ao longo de seus 30 anos de história, desenvolveu

processos de curtimento e tingimento que garantem couros acabados de alto padrão de qualidade e com propostas inovadoras de acabamento. Por outro lado, o grupo produz diversos tipos de couro, desde couros semiacabados de baixo valor agregado, chamados de *wet blue* (Anexo 1), até couros acabados de alto padrão (Anexo 2).

De todos os tipos de couros vendidos pela empresa, apenas 40% são direcionados para o mercado doméstico, e 60%, para o mercado externo, colocando-a entre os 10 maiores exportadores brasileiros de couros e peles. Porém, para o exterior, é vendido, principalmente, o couro semiacabado. Dessa forma, a atuação internacional do Grupo GL está no centro das preocupações do diretor comercial da empresa.

Como a produção de couros acabados é mais complexa e exige grande conhecimento técnico, a Global Leather realiza toda a operação de acabamento de couros de alto padrão no Brasil. Dessa forma, o diretor Germano percebe que está cada vez mais difícil competir no mercado chinês com o produto que traz a maior margem de contribuição líquida para a empresa. A dificuldade de atender, prontamente, a pedidos específicos e customizados de algumas indústrias calçadistas e moveleiras na China, além dos custos cada vez mais caros de se fazer todo o acabamento do couro aqui no Brasil, tiram o sono do executivo. Ainda, os custos logísticos das exportações para a China e a flutuação da taxa de câmbio, tanto do real brasileiro como do iuane chinês perante o dólar, afetam a competitividade das exportações de couro acabado de alto padrão a partir do Brasil.

O Brasil tem matéria-prima de qualidade para atender os clientes chineses, já que, atualmente, o País tem o maior rebanho bovino do mundo, e a produção total de couro brasileiro está além da demanda doméstica, o que justifica a grande exportação brasileira do produto. Para que o Grupo GL, que tem uma relação de muitos anos com clientes chineses, possa ter menor tempo de produção e menor custo, uma opção seria exportar o couro semiacabado (*wet blue*) para a China e, naquele país, finalizar o produto, de acordo com a escolha e as necessidades dos clientes chineses.

Assim, produzindo couros acabados na China, a empresa teria um grande diferencial competitivo, já que o tempo de entrega seria reduzido em comparação ao tempo em que o couro pronto sairia do Brasil. Essa operação poderia auxiliar, ainda, no atendimento de encomendas customizadas de acabamento de couros a um custo bem menor em comparação à operação realizada no Brasil.

Por outro lado, o governo chinês tem incentivado empreendimentos estrangeiros no país com o objetivo de assegurar matérias-primas para as indústrias estratégicas, como as de calçados, de móveis e automobilísticas. Essas indústrias são caracterizadas pelo uso intensivo de mão de obra e por puxarem uma complexa cadeia de empresas correlatas.

Como uma indústria favorecida pelo governo chinês, a Global Leather poderia estar diante de uma grande oportunidade. Com uma população de mais de um bilhão de pessoas e uma área superior à dos Estados Unidos, a China apresenta um mercado que poucas empresas podem desprezar. Contudo, para produzir naquele país, o Grupo GL deveria estar disposto a transferir sua tecnologia de acabamento de couro para a China.

A Global Leather e sua *expertise* em acabamento de couros

Para que fosse possível levar adiante a ideia de iniciar uma operação na China, a direção do Grupo GL entende que há a necessidade, em primeiro lugar, de uma análise interna da organização. Para o diretor citado, é a partir da compreensão dos recursos e pontos fortes da empresa, bem como de suas fragilidades, que seria possível definir a melhor opção estratégica de produção de couros acabados na China.

O Grupo GL iniciou suas atividades em 1985, no interior do Rio Grande do Sul, por meio de dois sócios que já possuíam larga experiência no curtimento, tingimento e acabamento de couro para várias finalidades. Os fundadores, Gilmar Schneider e Silvio Bischoff, escolheram localizar a planta

do primeiro curtume em uma pequena cidade no interior do Estado, localizada em uma região de forte colonização germânica, o que oferecia, segundo os fundadores, mão de obra muito qualificada para curtimento e acabamento de couro.

Após o estabelecimento dessa planta, o Grupo GL repetiu a fórmula, adquirindo duas novas plantas também em pequenas cidades do Rio Grande do Sul, em regiões de descendentes de alemães. Uma das plantas especializou-se em artigos diferenciados para calçados e artefatos de alto valor agregado, explorando diversos acabamentos e estampas inovadoras. A outra também produz artigos para calçados, artefatos e vestuário, mas com propostas mais tradicionais. Cabe salientar que a unidade fabril pioneira do grupo produz artigos nobres, utilizando as melhores classes do couro brasileiro destinadas à produção de calçados e artefatos de alto padrão.

O Grupo GL criou dois centros de pesquisa e desenvolvimento de novos tratamentos e produtos para o acabamento de couros. Os dois centros funcionam em parceria com universidades da região, que desenvolvem pesquisas com a empresa. Alguns processos de acabamento já foram patenteados no Brasil, e os produtos que os utilizam são vendidos com exclusividade para grandes marcas internacionais de calçados e artefatos de couro.

Já a produção no exterior não é novidade para o Grupo GL. Após a aquisição de uma dezena de unidades produtivas de couro acabado no Brasil, o grupo fez, em 2009, a compra da sua primeira unidade fabril no exterior. Trata-se de uma planta na Argentina para a produção de couros inteiros destinados às indústrias moveleiras e automotivas daquele país.

O Grupo GL tem preocupação constante com a preservação do meio ambiente, por isso são realizados expressivos investimentos não apenas para cumprir a legislação ambiental, mas também para criar uma consciência ecológica entre os colaboradores. Todas as unidades fabris do grupo fazem parte de um programa nacional que neutraliza a emissão de gases de efeito estufa. Ainda, duas unidades do grupo já possuem a certificação *Gold Rated*, concedida pelo The Leather Working Group, o mais alto nível de certificação expedido por esse organismo internacional. Todas as plantas do Grupo GL têm certificação ISO 9001 e ISO 14001, além de laboratórios completos para análises físico-químicas de todos os insumos utilizados e da qualidade dos artigos de couro produzidos.

A empresa vende couros para todo o Brasil, trabalhando com representantes comerciais em cada região. Desde 2000, o grupo realiza exportações diretas e indiretas, por meio de agentes de exportação nacionais e internacionais. Atualmente, do total faturado pela empresa, 60% são provenientes do mercado externo. O grupo possui vários colaboradores bilíngues e com boa experiência em mercados externos no segmento de couros.

O Grupo GL tem uma situação financeira bastante sólida e vem operando com boa lucratividade nos últimos anos, o que lhe proporciona acesso facilitado a vários tipos de financiamento existentes no mercado. Atualmente, a organização tem acesso a financiamentos a juros internacionais, bem mais baixos que os juros praticados no Brasil, destinados apenas a empresas que têm boa parte de seu faturamento proveniente da exportação. Assim, uma eventual necessidade de capital para produção na China não seria problema, apesar de que o custo de oportunidade do capital no mercado doméstico não recomendaria captar recursos financeiros no Brasil para investimento produtivo no exterior.

Quanto à capacidade de produção do grupo, as unidades de beneficiamento de couro *wet blue* funcionam junto aos principais frigoríficos que fornecem o couro salgado. Nota-se, assim, que a empresa está verticalizada no segmento de couros com um ciclo de produção completo, iniciando na matéria-prima direta do frigorífico e terminando no acabamento final antes da venda para indústrias calçadistas, moveleiras e outras. Da mesma forma, um eventual aumento na demanda por couro seria facilmente resolvido pela forte parceria de 30 anos com os principais frigoríficos brasileiros.

Dessa forma, é possível estabelecer alguns pontos fortes que auxiliariam o Grupo GL na tomada de decisão de produção na China, bem como apontar fragilidades que dificultariam tal empreendimento, conforme é explicitado na Figura 1 (Anexo 3).

Modos de produção de couros acabados na China

Para o Grupo GL passar a produzir couros acabados de alto padrão na China, um ponto pareceu irreduzível na opinião do diretor Germano: a matéria-prima deveria ser enviada a partir do Brasil, via exportação direta. Segundo ele, “como se tem acesso facilitado a uma grande oferta de couro cru no Brasil, é possível fazer um primeiro processamento aqui e enviar o couro no estágio *wet blue* para a finalização na China”.

Essa decisão do diretor da Global Leather foi amplamente discutida com os demais executivos do grupo e baseou-se nos seguintes argumentos levantados por ele:

1. É aqui no Brasil que se encontra a grande fonte de matéria-prima da empresa, pois o País possui o maior rebanho bovino do mundo. Os fornecedores do Grupo GL situam-se muito próximos das plantas de curtimento do grupo, além de possuírem um relacionamento de anos com a empresa, tornando-os confiáveis, principalmente na garantia de qualidade na entrega do couro cru (couro salgado).
2. A Global Leather possui grande capacidade produtiva para couros *wet blue*. Caso as peças de couro fossem compradas em outro país para processamento na China, além do risco de queda na qualidade da matéria-prima, poderia haver rompimento nos contratos de fornecimento de couro cru com frigoríficos e abatedouros no Brasil. Ainda, a empresa teria que lidar com a ociosidade das suas plantas domésticas.
3. Um curtume na China importando matéria-prima do Brasil poderia operar em regime de *drawback*. Nesse regime, o importador chinês estaria isento de impostos de importação, desde que vendesse o produto acabado para fábricas chinesas que utilizassem esse couro acabado na fabricação de produtos que seriam posteriormente exportados.
4. A Global Leather tem experiência de mais de 10 anos na exportação para a China, dominando todos os processos logísticos, aduaneiros e cambiais envolvidos nessa operação. Ainda, a empresa já tem experiência de produção de couros acabados no exterior, com sua fábrica localizada na Argentina.

Com essa condição definida previamente pelo diretor comercial, resta estabelecer quais são as possíveis estratégias ou modos de entrada que permitirão a produção de couros acabados na China, levando-se em consideração a necessidade de controle sobre a tecnologia de curtimento e a qualidade, bem como os custos de produção e os recursos necessários para implementar essa decisão. A partir disso, a direção da empresa iniciou um levantamento de alternativas que permitissem a execução dessa intenção estratégica.

Depois de várias conversas informais com representantes da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-China (CCIBC) e do Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil (CICB), além de uma viagem à China para visitar clientes e discutir todas as possibilidades de produção local, o diretor Germano tem à sua disposição as seguintes opções que permitem ao Grupo GL desempenhar a atividade de produção de couros acabados na China:

- **Contrato de produção** – A Global Leather poderia exportar o couro semiacabado para um curtume chinês que seria responsável pelo acabamento do couro naquele país. Após isso, essa empresa contratada entregaria para os clientes do Grupo GL na China, a partir dos pedidos apresentados pelos representantes comerciais da Global Leather. Contudo, a empresa brasileira deveria repassar o conhecimento técnico e as especificidades do acabamento de couros para a empresa contratada na China. O contrato de produção permitiria acessar custos mais favoráveis de produção de couro acabado na China, sem a necessidade de investir em ativos imobilizados

no exterior e lidar com questões trabalhistas e fiscais, além de permitir o início imediato da operação. A descontinuidade dessa estratégia é mais simples de ser executada.

- **Licenciamento** – A empresa brasileira poderia exportar seu couro semiacabado para um curtume licenciado na China. Esse curtume usaria a tecnologia de acabamento da Global Leather, sob contrato de licenciamento, para vender o produto final aos seus clientes. A empresa brasileira receberia *royalties* sobre a venda do produto final. A partir do licenciamento, a empresa licenciada na China poderia vender a outros clientes na China, desde que pagasse *royalties* ao Grupo GL, ampliando, assim, as receitas do grupo na China sem precisar investir nesse mercado.
- **Joint venture** – O Grupo GL, a partir da identificação de um curtume parceiro na China, poderia dividir os custos e riscos de uma produção naquele país. A empresa brasileira enviaria o couro semiacabado para uma *joint venture* criada com um sócio chinês. O parceiro chinês poderia assumir os custos e riscos da planta fabril, dos equipamentos e dos empregados locais. A Global Leather entraria com a matéria-prima, o conhecimento técnico de acabamento de couros de alto padrão e a sua carteira de clientes na China. A criação de uma *joint venture* com sócios chineses é estimulada e bem-vista pelo governo chinês, o que facilitaria ao lidar com o ambiente institucional naquele país.
- **Investimento externo direto (IED) *greenfield* ou aquisição** – Outra possibilidade apresentada para a Global Leather foi a construção de uma nova planta fabril, investimento do tipo *greenfield* ou, ainda, a aquisição de um curtume local, investimento do tipo *brownfield*, na China. Com uma subsidiária de acabamento de couros 100% de sua propriedade, a empresa brasileira poderia exportar o couro semiacabado a partir do Brasil, tendo controle total do processo produtivo e da comercialização do produto final no mercado chinês.

A partir dessas possibilidades de produção na China, a direção do Grupo GL precisava aprofundar sua análise sobre o ambiente de negócios no mercado chinês, identificando oportunidades e ameaças que refletiriam na decisão da empresa. Isso é apresentado a seguir.

Fazendo negócios na China

Usar superlativos para descrever a China tem sido lugar-comum em relatórios de análise sobre o país. Com uma população superior a 1,3 bilhão de habitantes, as oportunidades são tão grandes quanto os desafios de compreender a complexidade de desenvolver negócios no gigante asiático. A seguir, serão destacadas algumas variáveis do ambiente de negócios na China que o diretor comercial do Grupo GL está analisando para a decisão da estratégia de produção mais adequada naquele país.

A economia chinesa

A economia da China expandiu-se vigorosamente desde que o país abandonou o rígido sistema de controle estatal sobre os meios de produção e introduziu reformas durante o governo de Deng Xiaoping, em 1978. A partir de 1979, o foco da política econômica chinesa passou do campo para a cidade, principalmente com destaque à sua industrialização. O “socialismo de mercado” chinês esteve, assim, calcado por décadas no tripé IED, na industrialização em setores intensivos de mão de obra e na expansão das exportações.

O desenvolvimento econômico chinês sempre foi bem mais rápido nas províncias costeiras se comparado às do interior, principalmente pelo fato de lá estarem localizadas as zonas especiais de exportação, onde há regras mais tolerantes para a iniciativa privada. Por outro lado, isso também provocou grandes disparidades na renda *per capita* das regiões.

Nos últimos anos, percebeu-se que o modelo de crescimento chinês, que garantiu taxas de evolução do PIB de dois dígitos anuais por mais de duas décadas, começou a ser colocado em dúvida

(Anexo 4). Para lidar com essa nova fase da economia, a China vem fazendo reformas graduais que incluíram, por exemplo, a venda dos maiores bancos chineses para investidores estrangeiros.

O governo da China já percebeu o desafio que tem pela frente. Das três formas clássicas de crescimento de uma economia – exportações, investimento estrangeiro direto e consumo –, é justamente nessa última que estão as apostas do governo chinês e de analistas estrangeiros. Essa estratégia de crescimento econômico pode trazer grandes oportunidades para empresas que já estiverem operando dentro da China, ou seja, explorar o gigantesco mercado interno. De qualquer forma, a mensagem que fica aos investidores estrangeiros na China é de que se trata de um país onde há grande intervenção do Estado na economia.

A remuneração baixa dos trabalhadores, que transformou a China no destaque mundial de exportações e ajudou a criar muitos investimentos em infraestrutura, está passando por um reajuste gradual que pode trazer grande oportunidade para empresas que fabricam bens de consumo duráveis e não duráveis naquele país. Por outro lado, pode ser uma ameaça a quem procura apenas mão de obra barata para produzir.

A população chinesa

Com a maior população do mundo, com mais de 1,3 bilhão de pessoas, a China tem a grande maioria de seu povo proveniente de uma mesma etnia, denominada Han, que representa 91% dos chineses. Porém, o país ainda é composto por 55 etnias minoritárias espalhadas por regiões localizadas nas fronteiras ao norte, nordeste, noroeste e sudeste do país. Assim, de certo modo, os chineses são mais homogêneos, do ponto de vista étnico, do que países como Brasil e Estados Unidos, nos quais a formação da população contou com grande participação de grupos étnicos estrangeiros como os africanos, os europeus e mesmo os asiáticos.

Na China, a desigualdade social e econômica apresenta-se em três aspectos distintos: primeiro, a diferença na renda dos indivíduos; segundo, a diferença no poder de compra da população rural e urbana; e, em terceiro, as taxas de crescimento das diferentes regiões e províncias do país. Por exemplo, a renda dos 10% mais ricos da China chega a ser 18 vezes maior que a dos mais pobres, e a previsão é que esses números piorem se o modelo de crescimento for mantido sem correções.

Como visto na Figura 3 (Anexo 5), a China também é marcada por enorme desigualdade na distribuição populacional. Sua densidade demográfica média de 135 hab/km² não traduz a realidade, já que, no leste do país, há concentrações acima de 2 mil hab/km². Como resultado dessa realidade, 80% da população habita um quinto do território. Contudo, a realidade demográfica chinesa está passando por transformações, não necessariamente positivas. A primeira mudança está no fato de que o bônus demográfico está acabando e, em poucos anos, a Índia deverá ultrapassar a China como o país mais populoso do mundo. A segunda diz respeito à migração das pessoas para as regiões urbanas. Essas mudanças demográficas podem afetar a qualidade de vida nas grandes cidades da China. As maiores cidades são Xangai, com 13 milhões de habitantes, Pequim, com 11 milhões, Tianjin, com 6,5 milhões, e Xenyang, com população de 5,2 milhões. A região administrativa especial, Hong Kong, possui 6,8 milhões de habitantes.

Já a fórmula da mão de obra chinesa barata, que funcionou durante muitos anos, está ficando para trás. Empregados chineses que aceitavam dormir apertados em dormitórios hoje obrigam as fábricas a oferecerem ar-condicionado e apartamentos para casais. Assim, as empresas na China terão que modernizar sua base industrial para produzirem mercadorias com maior valor agregado. Estima-se que os salários dos trabalhadores chineses vão subir em torno de 30% ao ano até 2018, já que vêm crescendo acima de 15% por ano nas províncias mais ricas.

Embora a China tenha uma força de trabalho de quase 800 milhões de pessoas, dessas, poucas têm todas as qualificações desejadas pelas empresas. Os chineses estão preferindo trabalhar na indústria automobilística e de componentes eletrônicos a trabalhar em fábricas de calçados, empresas

têxteis e curtumes, uma vez que, nas primeiras, o serviço é menos manual e os locais de trabalho são mais salubres que nas últimas. A rotatividade de pessoas nas empresas chinesas é de 20% ao mês, enquanto no Brasil é de 2%. Assim, é importante que as novas empresas estejam localizadas onde, além de encontrar mão de obra qualificada, as pessoas trabalhem próximas a suas casas.

O ambiente político e de negócios na China

Mesmo tratando-se de um país socialista, regido pelo Partido Comunista da China, foi aceita no país, há muitos anos, a existência de economia de mercado. Por esse motivo, a China é denominada como “socialismo de mercado”. Em 1997, a China abandonou o socialismo de mercado e partiu para o capitalismo convencional, acabando com o princípio de propriedade estatal e reconhecendo a propriedade privada em sua constituição. Estima-se que, no mínimo, cerca de 70% da economia chinesa já esteja em mãos privadas, com tendência de crescimento.

O governo chinês também está focado em reduzir a corrupção, uma vez que o problema o coloca, hoje, entre os mais corruptos, segundo o índice de percepção da corrupção no setor público da ONG Transparência Internacional. O índice vai de zero, para um país muito corrupto, até 100, que indica um país livre de corrupção. No índice de 2014, Brasil e China têm escores inferiores a 50, o que indicaria um nível preocupante de corrupção no setor público. Contudo, a China ficou na posição 100, com um escore de 36, ou seja, em uma situação pior que a brasileira, com a posição 69 e escore 43.

Para ajudar no combate a esse problema, os membros do Partido Comunista da China que estejam sob suspeita de corrupção são observados pelo Comitê Central de Inspeção Disciplinar. Esse comitê tem acesso privilegiado a informações, além de poder controlar redes de informações e arquivos pessoais. Assim, a ofensiva contra os corruptos aumentou, e o governo abre à mídia a cobertura das punições, que podem incluir até execuções. Contudo, para o bom desenvolvimento de negócios na China, é importante que se tenha alguma ligação com o governo, pois, dessa maneira, é possível se antecipar a possíveis mudanças, além de obter certa influência para conseguir incentivos governamentais.

Uma boa maneira de verificar a facilidade de se fazerem negócios ou a atratividade de um mercado para investidores estrangeiros é a análise do relatório *Doingbusiness* do Banco Mundial. Esse relatório anual compara e cria um *ranking* dos países mais amigáveis aos investidores estrangeiros e os mais refratários a novos negócios vindos do exterior. No *ranking* de 2015, que avaliou 189 países no que diz respeito à facilidade de desenvolvimento de negócios, percebe-se que a China tem uma posição relativamente melhor que a brasileira, conforme observado na Tabela 1 (Anexo 6).

Dos 10 quesitos avaliados pelo Banco Mundial, a China apresenta um ambiente de negócios mais favorável em sete pontos. Para registrar uma nova empresa em qualquer país, por exemplo, o empreendedor deve superar vários obstáculos burocráticos e legais. Na China, leva-se em torno de 38 dias para abrir uma empresa, enquanto no Brasil o tempo é de aproximadamente 60 dias. Para pagar os impostos e contribuições obrigatórias, as empresas chinesas precisam fazer sete pagamentos por ano, enquanto no Brasil os empreendimentos locais precisam fazer algumas dezenas de pagamentos no mesmo período. Também é importante levar em consideração que o imposto sobre lucros é de 6% na China e de 21,4% no Brasil.

O ambiente cultural chinês

O empresário estrangeiro que pretende conduzir algum tipo de negociação com contrapartes chinesas deve entender as diferenças culturais que permeiam a construção de relacionamentos comerciais no país. Na China, nas relações interpessoais, algumas palavras são muito importantes para um estrangeiro conhecer. Uma delas é o *guanxi*, que significa o relacionamento com base na

confiança pessoal. O entendimento da palavra *guanxi* (关系) é fundamental para garantir o bom desenrolar de uma parceria de negócios. Ela refere-se às relações sólidas entre as pessoas, ou uma rede de relações sólidas, que são construídas ao longo de suas vidas.

Para os executivos chineses, tanto na unidade familiar quanto no círculo de amizades, a confiança estabelecida é um valor de extrema importância. Uma vez estabelecido um elo de confiança com seu interlocutor, quebrá-lo por algum motivo seria complicado para suas relações pessoais e profissionais. Dessa maneira, na China, o que se diz vale muito mais do que o contrato em si.

Outro bom exemplo de como pode ser analisado o ambiente cultural da China nos negócios é por meio do trabalho desenvolvido pelo sociólogo holandês Geert Hofstede. Para ele, a cultura pode ser entendida como uma programação coletiva da mente ou, como ele chamou, o *software* da mente. Em seus estudos, Hofstede desenvolveu seis dimensões de comportamento cultural que podem auxiliar a compreender como os gestores de uma sociedade diferenciam-se de outras. As seis dimensões culturais propostas são:

- **Distância do poder** (*power distance*) – Há países nos quais as pessoas toleram mais a distribuição desigual de renda e poder na sociedade, enquanto em outros há intolerância quanto a essas diferenças.
- **Individualismo** (*individualism*) – Em países de orientação mais individualista, prevalecem as decisões e responsabilidades individuais. Já em países mais coletivistas, prevalecem mais as decisões em grupo.
- **Masculinidade** (*masculinity*) – Em sociedades mais masculinas, são valorizados traços desse comportamento, como a competição, o desempenho e o sucesso. Já em sociedades mais femininas, os valores dominantes são o cuidado com o outro e a qualidade de vida, por exemplo.
- **Aversão à incerteza** (*uncertainty avoidance*) – Refere-se ao modo como determinada sociedade lida com o fato de que o futuro não pode ser conhecido.
- **Orientação para o longo prazo** (*long term orientation*) – Em países com forte orientação para o longo prazo, há prevalência ao desenvolvimento de relacionamentos. Já as sociedades mais orientadas ao curto prazo perseguem resultados mais pragmáticos e objetivos.
- **Indulgência** (*indulgence*) – Refere-se a quanto as pessoas tentam controlar seus desejos e impulsos. Um fraco controle revelaria uma sociedade mais indulgente, e um forte controle demonstra uma sociedade mais restritiva.

Dessa forma, como pode ser observado na Figura 3 (Anexo 7), não se podem esperar acordos rápidos na China, pois a forte orientação para o longo prazo e o alto coletivismo daquela sociedade revelam preocupação em construir uma relação de confiança. Ainda, a alta distância do poder e a baixa indulgência revelam uma sociedade muito formal e que respeita muito as hierarquias. Assim, é necessário que se esteja preparado para ceder, mostrar sinceridade e boa vontade nos seus atos, mas também que se tenha firmeza e consistência na condução das negociações com chineses.

China e o mercado do couro

Segundo o Ministério da Indústria e Comércio Exterior brasileiro (MDIC, 2015), em 2014, o principal parceiro comercial do Brasil foi a China, representando 19% de tudo o que o país exportou naquele ano. China e Hong Kong compraram mais de 35% de todo o couro exportado pelo Brasil em 2014, com um crescimento de 25% em relação a 2012.

As indústrias chinesas envolvidas com o produto couro estão divididas em três tipos: as indústrias de processamento de couro e curtumes; as indústrias de calçados; e as indústrias de acessórios e artefatos de couro. Essas indústrias empregam em torno de 5,5 milhões de chineses e são constituídas por mais de 16 mil empresas. Dessas, mais de 2.900 são indústrias de

processamento de couro, 7.200 são indústrias de calçados e mais de 3.700 são indústrias de acessórios de couro e produtos de couros em geral. Das indústrias de processamento de couro na China, 700 são curtumes.

É na produção de calçados que se concentra a maior demanda por couro acabado na China. O país, sozinho, produz 57% do volume de pares de calçados consumidos no mundo e responde por 72% das exportações mundiais do produto, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Calçados. Ainda, o potencial de crescimento do setor na China é maior ao se considerar que o consumo de calçados por habitante foi de 4,1 pares/ano no Brasil, em 2014, 71% superior à média mundial, que é de 2,4 pares anuais, segundo a Abicalçados. Enquanto o consumo *per capita* nos Estados Unidos foi de 7,2 pares por ano, na China, foi de apenas 1,8. Como a grande maioria da população chinesa está melhorando, gradualmente, seu poder aquisitivo, espera-se um crescimento da produção e do consumo de calçados nos próximos anos. Esse fenômeno não se restringe apenas à China, mas também às nações menos desenvolvidas que conseguirem melhorar sua distribuição de renda.

Um elemento muito importante quando se analisa a produção ou investimento produtivo na China é a localização da planta fabril. Cada região da China é única, pois o país não é homogêneo. A decisão de localização da produção no país pode levar algumas empresas a cometerem o erro de optarem por regiões onde o custo da mão de obra e das matérias-primas é mais baixo, mas os demais serviços e insumos necessários para empreender não estão disponíveis ou suficientemente desenvolvidos. Assim, seria recomendável à Global Leather buscar parceiros ou investir em regiões nas quais se concentram as atividades da cadeia produtiva do setor coureiro na China.

Segundo dados do Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil (CICB, 2014), os curtumes da China estão concentrados principalmente no leste do país, nas províncias de Zhejiang, Hebei, Shandong e Guangdong. Já os principais polos calçadistas, maiores compradores de couros acabados, são Guangdong e Zhejiang, conforme Tabela 2 (Anexo 8). Dongguan, situada na província de Guangdong, é a cidade mais importante para o setor calçadista. As principais empresas fornecedoras de produtos químicos, matéria-prima essencial para o acabamento do couro, estão localizadas em Dongguan, predominantemente, além de em Xangai e Guangzhou.

Desse modo, percebe-se que o setor coureiro calçadista está concentrado em alguns *clusters* regionais. Isso facilita a decisão de localização ou busca por curtumes e indústrias de calçados na China, pois toda a cadeia produtiva está concentrada em um só lugar.

Outro fator importante que as empresas do setor coureiro devem levar em consideração, em qualquer país, é o cuidado com o meio ambiente. O processo de curtimento e acabamento do couro produz quantidade significativa de resíduos tóxicos, que não podem retornar à natureza sem tratamento. As estações de tratamento de água em curtumes requerem consideráveis investimentos de capital e aderência a práticas regulatórias rígidas, o que aumenta os custos de produção. O governo chinês tem uma preocupação constante com o impacto ambiental das indústrias lá instaladas, principalmente pela forte pressão internacional sobre o país.

Já os clientes chineses que compram o couro acabado imprimem um nível de exigência bastante alto quando se trata de qualidade do que compram, pois ainda há a concorrência do couro sintético na China. Assim, o couro com valor agregado deve ter qualidade muito alta. Os clientes desejam aproximação com o seu fornecedor de couros acabados, a manutenção de um relacionamento e a facilidade na logística de entrega do produto final.

Por fim, cabe destacar que a China hospeda algumas das principais feiras de couro do mundo, o que permite às empresas participantes conhecer e melhorar o relacionamento com os clientes, além de acompanhar as mudanças e tendências do mercado, dos preços praticados e dos novos *players* no setor.

A decisão de produção na China

Após semanas de reuniões com colaboradores, agentes internacionais e outros empresários, bem como viagens para coleta de dados, o diretor comercial sabe que é urgente a necessidade de um posicionamento por parte da empresa. De acordo com a direção, a proximidade com os clientes compradores de couro na China é um fator imperativo para a evolução dos negócios da Global Leather no segmento de couro de maior valor agregado.

Nesse sentido, a direção está colocando na mesa algumas possibilidades para finalizar o couro na China: seria o momento de eliminar parceiros locais e controlar toda a operação na China por meio de um IED naquele país? Ou uma *joint venture* com um curtume chinês seria mais prudente, tendo-se em vista os recursos envolvidos e a necessidade de lidar com o complexo ambiente de negócios na China? Por fim, o diretor do Grupo GL entende, também, que arranjos contratuais, como contrato de produção e licenciamento, permitiriam a produção de couro acabado sem ter a necessidade de nenhum investimento por parte da Global Leather. Assim, a empresa poderia concentrar esforços em outros mercados que, após a crise de 2008, começam a demandar couro de alto padrão, como Itália e Índia.

Anexo 1

Exemplo de uma peça de couro bovino em estágio *wet blue*



Fonte: <http://portuguese.alibaba.com/product-gs/wet-blue-leather-from-peru-143829320.html>.

Nota: *Wet blue* é um couro semiacabado em estágio inicial de curtimento, ou curtido ao cromo.

Anexo 2

Peças de couro acabado da Global Leather



Anexo 3

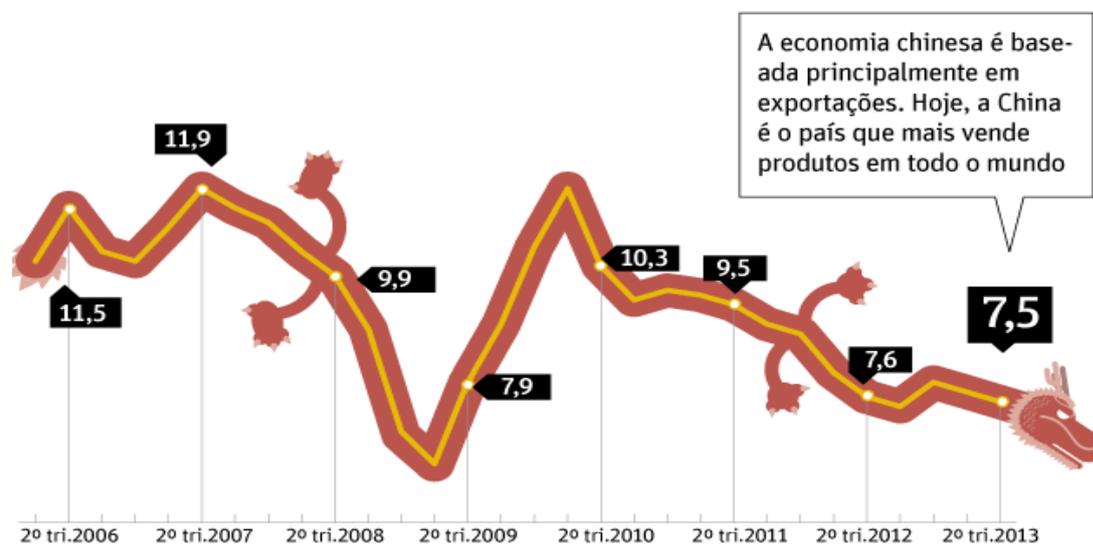
Pontos fortes e fracos do Grupo GL para produção na China

Pontos fortes	Pontos fracos
<p>Relacionamento com clientes no Brasil e no exterior: preocupação com o atendimento aos clientes, levando em consideração as demandas específicas de clientes, a pontualidade na entrega e os serviços de pós-venda.</p> <p>Diversificação de mercados: atua nos mercados interno e externo, atendendo a demandas de diversos setores industriais.</p> <p>Expertise fabril: domínio de recursos produtivos e tecnológicos únicos no acabamento de couro com alto valor agregado.</p> <p>Promoção comercial: participa de feiras como a Feira Internacional de Couros, Químicos, Componentes e Acessórios, Equipamentos e Máquinas para Calçados e Curtumes (Fimec) e Couro Moda, no Brasil e, também, das feiras de Hong Kong e Xangai.</p> <p>Experiência internacional: aprendizado em gestão internacional na aquisição de uma planta na Argentina. Exporta há muitos anos e, para a China, há 12 anos.</p> <p>Produção completa: grupo está verticalizado com ciclo de produção completo, iniciando na matéria-prima do frigorífico e terminando no acabamento final.</p> <p>Matéria-prima: com plantas e contratos de fornecimento junto aos grandes frigoríficos, há uma redução de custos logísticos e de riscos de falta de matéria-prima.</p> <p>Diversificação de artigos: grande gama de couros acabados, atendendo segmentos como calçados, artefatos, estofamento moveleiro e automotivo.</p>	<p>Pouco controle sobre a área comercial: as vendas, em sua maioria, são por meio de representantes e agentes. No mercado interno, a empresa atua com representantes por região, e, na exportação, as negociações são feitas por meio de agentes. Dessa forma, algumas vezes a empresa não consegue receber e tratar as demandas da melhor maneira, já que depende do agente.</p> <p>Falta de profissionais preparados para gerenciar o negócio na China: a dificuldade está em ter profissionais que conheçam a empresa, os produtos e tenham domínio de todo o processo de produção, ao mesmo tempo que tenham experiência em um mercado tão complexo como o chinês.</p> <p>Falta de forte relacionamento institucional na China: mesmo exportando há 12 anos para aquele país, a empresa sabe que, para investir em um mercado como o chinês, é fundamental bom relacionamento com o governo e parceiros locais.</p>

Anexo 4

Desaceleração da economia chinesa

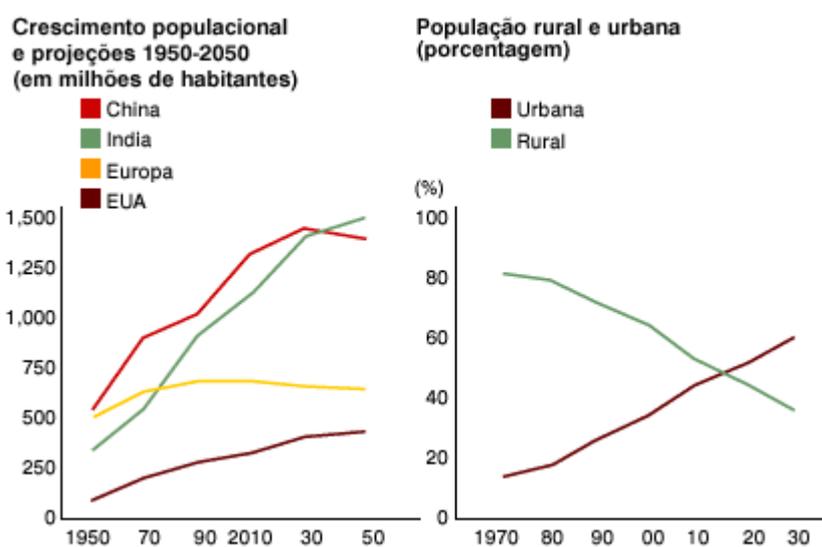
Varição do PIB ante o mesmo trimestre do ano anterior, em %



Fonte: Bloomberg

Anexo 5

Projeção do crescimento populacional chinês



Fonte: Organização das Nações Unidas

Anexo 6

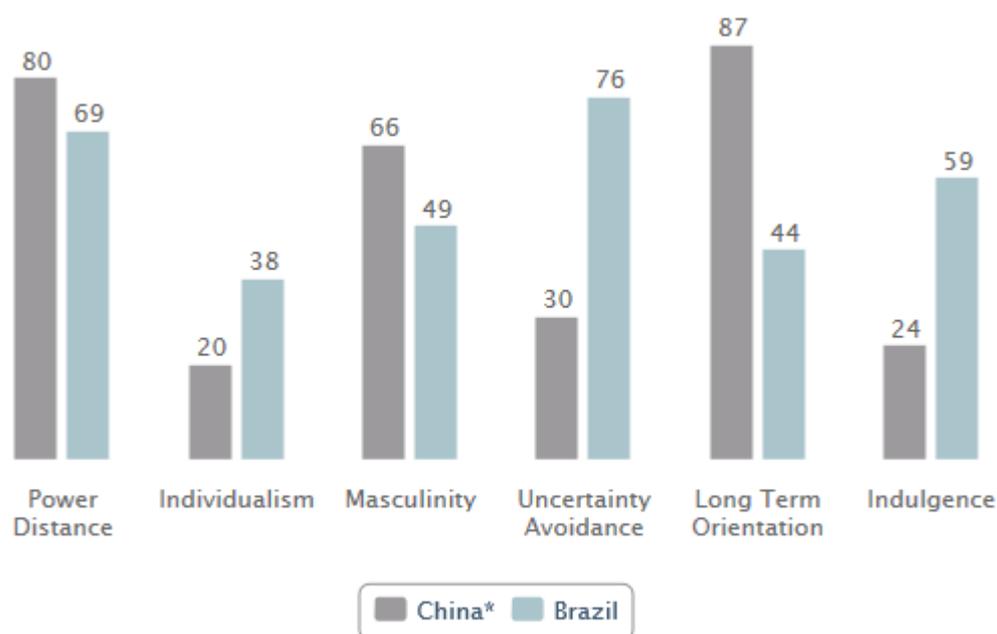
Comparação do ambiente de negócios China vs. Brasil

Critério	China	Brasil	Diferença para o Brasil
Abertura de uma empresa	128	167	-39
Obtenção de alvarás de construção	179	174	5
Obtenção de eletricidade	124	19	105
Registro de propriedade	37	138	-101
Obtenção de crédito	71	89	-18
Proteção a investidores	132	35	97
Pagamento de impostos	120	177	-57
Comércio através de fronteiras	98	123	-25
Cumprimento de contratos	35	118	-83
Resolução de insolvência	53	55	-2
Ranking geral da facilidade de fazer negócios	90	120	-30

Fonte: <http://doingbusiness.gov>, acessado em outubro de 2015.

Anexo 7

Comparação China e Brasil nas dimensões culturais de Hofstede



Fonte: <http://geert-hofstede.com/china.html>, acessado em outubro de 2015.

Anexo 8

Principais regiões da China em produção de calçados

Região	Participação na produção
Guangdong	36,10%
Zhejiang	33,50%
Fujian	20,00%
Jiangsu	2,60%
Shandong	2,00%
Outras	6,80%
Total	100%

Fonte: CICB (2014).

Anexo 9

Resumo da análise do ambiente de negócios na China

Ambiente	Oportunidades	Ameaças
Ambiente econômico	<ul style="list-style-type: none"> - Economia em constante expansão; - Política econômica voltada para incentivar o consumo de produtos na China; - Boa infraestrutura nos modais rodoviário, ferroviário, aéreo e marítimo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mão de obra abundante, porém o seu valor está aumentando rapidamente, e sua qualidade é sempre uma dúvida; - Disparidade de renda entre as regiões; - Forte intervenção do Estado na economia.
Ambiente político e legal	<ul style="list-style-type: none"> - Participa de várias organizações internacionais, como a OMC; - Os entraves burocráticos e tributários são menores se comparados ao Brasil. 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas de corrupção; - Aumento da preocupação com o meio ambiente; - Forte intervenção do Estado nos negócios.
Ambiente cultural	<ul style="list-style-type: none"> - A confiança para os chineses é fundamental; - Os chineses se preocupam com a pontualidade nas entregas e nos compromissos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Negociar requer tempo, atenção e conhecimento da empresa.
Mercado chinês de couro	<ul style="list-style-type: none"> - 57% da produção mundial de calçados, ou seja, um dos maiores mercados consumidores de couro acabado do mundo; - Cadeia produtiva coureiro-calçadista concentrada em <i>clusters</i> industriais; - Algumas das principais feiras do segmento coureiro são realizadas na China. 	<ul style="list-style-type: none"> - Do total exportado pela China, somente 18% são calçados de couro; - Concorrência do couro sintético; - Grandes <i>players</i> do segmento coureiro-calçadista já estabelecidos.