
NEGOCIANDO COM A CHINA: ESTRATÉGIA E OPORTUNIDADES - UMA PERSPECTIVA HISTÓRICO-CULTURAL

Charles Tang
Câmara de Comércio e Indústria Brasil-China (CCIBC)

Fernando Bulhões
EBAPE/FGV

Yann Duzert
EBAPE/FGV

Sumário: 1. Introdução; 2. Potencial de negócios - alianças estratégicas e trocas bilaterais; 3. Oportunidades de melhoria; 4. Perspectivas histórico-culturais; 5. Negociando na China; 6. Negociações transculturais - análise de casos; 7. Estratégia multilateral; 8. Complementadores, concorrência, fornecedores e clientes; 9. A rede de valor internacional.

RESUMO

O gigantesco mercado chinês representa inigualável oportunidade para o Brasil. Para fazer negócios com a China o Brasileiro deve ser capaz de conduzir processos negociações transculturais. Este artigo facilita entender a dimensão histórica, social e psicológica quando se trata de negociar com chineses.

Ao nível de negociação estratégica e política: Isso demonstra que há outras alternativas, além de considerar apenas ser subserviente à hegemonia dominante na Alca ou continuar no grupo dos menos prósperos. Um acordo de livre comércio com a China e com outros mercados prioritários trará inúmeras vantagens ao Brasil.

A entrada do Brasil no mercado chinês tem sido tímida e acontece com grande atraso, mais agora com novos instrumentos de facilitação de negociação, o ritmo acelerou e a China virou o Segundo país de exportação para o Brasil.

Palavras-chave: Negociação crosscultural; rede de valor; coopetição; ganhos mútuos; influencia histórica; Câmara de comércio.

ABSTRACT

The giant Chinese market represents a great opportunity for Brazil. To make business with the Chinese, Brazilians must be able to conduct cross-cultural negotiation processes. This article facilitates understanding the historic, social and psychological dimension when it comes to negotiate with the Chinese.

From a strategical and political standpoint: it shows that there are other alternatives beyond hegemonic Alca or negotiating with most developed countries. Na agreement of free trade with China should therefore be very profitable for Brazil.

The entry of Brazilian products in China has been very a shy and slow process, but now Brazil is catching up this later entry though new facilitating instruments, the rhythm has indeed accelerated to the point that China has become the second destination of Brazilian exports.

Key-words: Crosscultural Negotiations, value chain, coopetition, mutual gains, historical influence, Chamber of Commerce.

1. INTRODUÇÃO

A China reestruturou sua economia e se voltou para o mundo há 25 anos, tornando-se um dos mercados mais concorridos. Em função de sua população de 1,3 bilhão de habitantes, com consumo crescente, e devido ao seu rápido avanço econômico, o país é o hoje o mercado mais cobiçado a nível mundial. A China manteve uma taxa média de crescimento que supera 9% ao ano, durante esses últimos 25 anos.

A China é detentora da maior posição individual de reservas em divisas do mundo, superando os US\$450 bilhões (junto com as reservas de Hong Kong), e já é destino preferencial dos investimentos estrangeiros. Com mais de US\$800 bilhões de investimentos diretos contratados, o país superou os EUA como o maior pólo de atração de investimentos do planeta.

Não há registro, na história econômica da civilização humana, de um país que tenha avançado tanto em tão pouco tempo, mantendo o seu desenvolvimento de forma sustentada e ao mesmo tempo, mudando completamente a face da nação.

O Brasil está atrasado na construção de alianças estratégicas com a China. Brasil e China precisam ampliar suas alianças científicas, tecnológicas, comerciais e políticas, buscando diretamente o desenvolvimento mútuo e, indiretamente, melhorar e reequilibrar o relacionamento com outros países.

2. POTENCIAL DE NEGÓCIOS - ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E TROCAS BILATERAIS

O mundo passa por importantes e profundas transformações geopolíticas. Há pouco mais de uma década, o mundo era bipolar. Com a desintegração da URSS, passamos à era unipolar, de uma única força hegemônica. Com a ascensão da China como potência econômica mundial e com a unificação da Europa, estamos entrando na era multipolar. Essas mudanças fazem com que as alianças estabelecidas, os blocos de interesses formados e a balança de poder se transformem.

Essas transformações condicionam a natureza das trocas multilaterais. Um exemplo disso é o comportamento de tradicionais parceiros comerciais do Brasil, ao erguerem barreiras – criando dificuldades para as nossas exportações –, e ainda subsidiarem fortemente sua produção agrícola. Assim,

para atender aos seus interesses, buscando um reequilíbrio geopolítico internacional, o Brasil precisa reformular suas estratégias ante o sistema internacional de trocas.

Podemos considerar o sistema de trocas internacionais como um jogo onde as nações seriam os jogadores, e todo o conjunto de leis, costumes, interesses e poderes seriam as regras desse jogo. Nesse caso, o Brasil precisa buscar novos jogadores e, simultaneamente, influenciar as atuais regras do jogo. Dessa modo, o Brasil pode aumentar o potencial de trocas multilaterais e também contribuir para que todos os jogadores incrementem suas próprias trocas.

O gigantesco mercado chinês representa inigualável oportunidade para o Brasil. Isso demonstra que há outras alternativas, além de considerar apenas ser subserviente à hegemonia dominante na Aíca ou continuar no grupo dos menos prósperos. Um acordo de livre comércio com a China e com outros mercados prioritários trará inúmeras vantagens ao Brasil.

A entrada do Brasil no mercado chinês tem sido tímida e acontece com grande atraso. A Câmara de Comércio e Indústria Brasil-China realizou em Xangai a "Brasil China Trade Fair 2002", com a participação do então ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Luiz Fernando Furlan. O evento foi um grande sucesso e ajudou a reconstruir a imagem do Brasil na China, colaborando para reacender o interesse mútuo entre os dois países. Esse foi o primeiro evento promocional de produtos brasileiros realizado na China desde 1984.

A persistente ausência brasileira, por tanto tempo nesse grande mercado, permitiu que outras nações ocupassem espaços que seriam naturalmente ocupados pelo Brasil. Apenas para dimensionarmos o tamanho da oportunidade desperdiçada, devemos considerar que a China consome uma vasta quantidade de café suíço e americano, países que não plantam café. Também o consumo de suco de laranja cresceu 500% entre 2000 e 2001, e de suco europeu, levando-se em conta que não se planta laranja na Europa. Além disso, os chineses gostam de castanha-de-caju americana – país que nem planta caju –, e importam móveis de madeira e de

couro da Itália, país que não tem nem madeira e nem couro.

Felizmente, o Brasil busca recuperar o tempo e o espaço perdido. O próprio presidente Lula sempre destaca a parceria estratégica e comercial com a China como uma prioridade de seu governo, expressando sua intenção de voltar àquele país como presidente da República. O Ministro da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Roberto Rodrigues, responsável pelo setor de agronegócios – que é o que mais impulsiona as exportações brasileiras – se prontificou a liderar uma grande missão promocional do setor. A Câmara de Comércio e Indústria Brasil-China está organizando essa grande missão promocional.

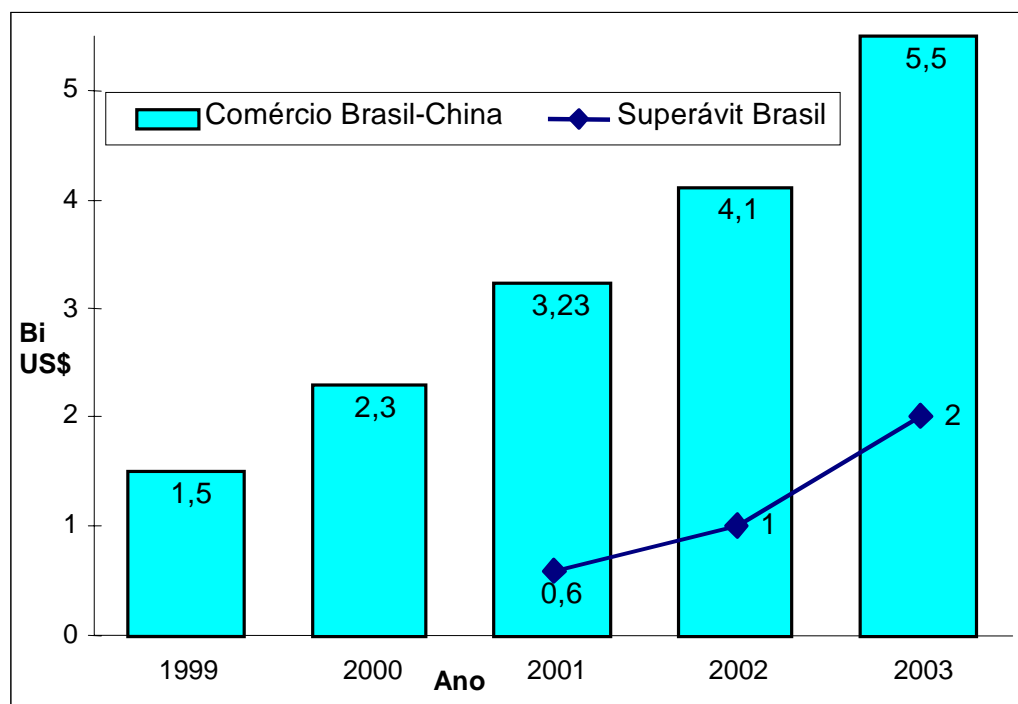
Os números do comércio bilateral entre o Brasil e a China demonstram que os esforços para reversão desse quadro são recentes (figura 1). Até 1999, o fluxo comercial entre os dois países não evoluiu, tendo atingido o mesmo nível de 1985, com US\$1,5 bilhão. O comércio bilateral só melhorou após o ano 2000.

Naquele ano, a relação comercial entre os dois países cresceu, passando para US\$2,3 bilhões, aumentando para US\$3,23 bilhões em 2001, com um superávit de US\$600 milhões para o Brasil. Em 2002, as trocas atingiram US\$4,1 bilhões, com um superávit para o Brasil de US\$1 bilhão. Essas trocas bilaterais, ainda em 2002, representaram 3,7% do comércio externo brasileiro, e menos de 1% do comércio externo chinês de aproximadamente US\$630 bilhões.

A projeção para 2003, do comércio bilateral, é de US\$5,5 bilhões, com um superávit de US\$2 bilhões para o Brasil. Felizmente, para brasileiros e chineses, a China não foi significativamente afetada pela epidemia da gripe asiática, já sob controle.

Portanto, esses números mostram que cresceu o fluxo comercial entre os dois países. Contudo, diante das inexploradas oportunidades existentes, nem de longe se revela o potencial a ser explorado no âmbito das trocas nas áreas científica, tecnológica, comercial e política.

Figura 1 - Comércio Brasil-China e superávit Brasil



3. OPORTUNIDADES DE MELHORIA

Na sociedade brasileira, há uma falta de conhecimento sobre a China. A distância, o idioma, a cultura, os usos e costumes, as características da negociação na China e, principalmente, a nova realidade chinesa contribuem para a falta de informação. Esse desconhecimento representa uma barreira à entrada dos produtos brasileiros naquele mercado.

Mesmo assim, muitos empresários brasileiros desembarcam na China para literalmente garimpar o mercado. Fazem viagens rápidas – na maioria das vezes, sozinhos e sem preparo –, levando alguns catálogos e cartões de visita em português, em visitas de sondagem a potenciais clientes. Essas viagens, com algumas reuniões, não são adequadas para fechar negócios; e, muitas vezes, os empresários retornam ao Brasil decepcionados, afirmando que é difícil entrar no mercado chinês.

Talvez, esse resultado seja em parte provocado pelos chineses. Estes, desejando serem anfitriões gentis e atenciosos, considerando o esforço de deslocamento dos brasileiros e não querendo desapontar, mostram-se, às vezes, precipitadamente interessados nos negócios propostos.

Para obter sucesso na China, o negociador precisa construir relacionamentos, amizades e estabelecer uma relação de confiança mútua, principalmente, através dos rituais de banquetes. Tentar queimar essas etapas pode comprometer todo o negócio.

No início da colonização britânica de Hong Kong, as grandes *trading houses* inglesas sempre usavam intermediários chineses para fazer seus negócios. Os famosos livros "A casa nobre" e "Taipan", do conhecido escritor James Clavell, descrevem o papel desempenhado pelos intermediários chineses que trabalhavam para os britânicos. Esses intermediários eram necessários pois conheciam os costumes e os fundamentos da negociação com os chineses e tinham o *guanxi* necessário. De lá para cá muitas coisas mudaram, mas a tradição é muito enraizada no povo chinês.

4. PERSPECTIVAS HISTÓRICO-CULTURAIS

Desde o início de sua história, os costumes e a cultura na China sempre foram exóticos, de uma perspectiva ocidental. Os chineses lêem de trás para frente, escrevem verticalmente e a cor de luto na China é o branco e não o preto. A culinária de certas regiões é considerada exageradamente

estranha para o Ocidente. Devido ao seu prolongado isolamento do mundo, a China, como principal berço da civilização humana, desenvolveu sua própria visão de mundo.

A história registrada da China começa com o reino Fuxi, no ano 2852 a.C. Foram períodos em que o país se encontrava dividido em vários impérios, comandado por vários senhores de guerra, passando pela fase capitalista do governo forte de Chiang Kaishek e, finalmente, sob a dominação do Partido Comunista. Nesses quase 5 mil anos de história escrita, a China sempre teve governos centralizados e fortes. Pode-se deduzir que o país conseguiu manter sua integridade como nação justamente em função desses governos fortes, mesmo reunindo 57 nacionalidades e um número semelhante de dialetos.

Durante todos esses governos fortes e centralizados, na maioria das vezes, não havia a separação total entre os poderes Legislativo, Judiciário e Executivo, como existe no Brasil e em outras democracias ocidentais. Nem sempre o Judiciário podia, ou queria, julgar contra as convicções, ou desejos, do poder dominante.

Embora a China tenha começado a construir um Judiciário mais forte e independente, este visa proporcionar segurança para os maciços volumes de investimentos estrangeiros que entram no país. Recentemente, a China ultrapassou os EUA na capacidade de atrair investimentos externos; e já contratou mais de US\$800 bilhões em investimentos externos diretos.

Justamente porque não há um Judiciário unificado, forte e independente, a China desenvolveu forte cultura e costumes de negociação.

5. NEGOCIANDO NA CHINA

Na tradição Chinesa, não se valorizava os contratos. Os chineses se protegiam, fazendo negócios com base na amizade e, principalmente, no relacionamento e conhecimento pessoal. A família, os parentes, o clã, os "velhos amigos", a confiança, a palavra, a amizade e a lealdade do parceiro valiam mais. Um provérbio do grande mestre Confúcio dizia "Faça da lealdade e da sinceridade seus princípios de vida; mas trate de não ter amigos que não sejam tão leais e tão sinceros quanto você". Na tradição chinesa, um cavalheiro entregaria sua última camisa para cumprir uma promessa e/ou pagar uma dívida. Ainda hoje, na maioria das vezes, os chineses continuam negociando com base em laços de confiança e de amizade.

Conforme descrito pelo embaixador Francisco de Lima e Silva, ex-cônsul geral do Brasil em Xangai, no seu artigo "Como fazer negócios na China", publicado na *Visão da China*, informativo da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-China: "Tradicionalmente os chineses, entre si, têm confiado mais na palavra, na amizade e na lealdade do parceiro do que nos contratos escritos. Comerciantes chineses no Brasil se valem muito dessa tradição para receber mercadorias da China, sem firmar contrato e pagando pelas mercadorias como e quando puderem. Esse espírito de confiança e lealdade entre chineses amigos, do mesmo clã ou da mesma família, tem permitido que emigrantes chineses sem quaisquer recursos possam enriquecer em terras distantes."

Isso também explica porque os empresários chineses investem bastante tempo e dinheiro em troca de amabilidades. Os convites para banquetes, presentes, conversas amenas e outras amabilidades fazem parte de um ritual para criar um clima de amizade, confiança, e para conhecer melhor o seu parceiro comercial. Cercando o parceiro comercial dessas amabilidades, atenções, presentes e até o pagamento de todas as despesas de viagem, cria, na ótica do chinês, uma certa obrigação moral de retribuir com a parceria nos negócios.

Outro aspecto imprescindível da negociação na China é o *guanxi*. O *guanxi* são os conhecimentos e os relacionamentos que contribuem para facilitar a confiança, os entendimentos, e amenizar as dificuldades que porventura aparecerem. Desde o início do comércio com a China – até onde há registros –, os estrangeiros utilizavam intermediários chineses que tivessem, além de conhecimento dos costumes locais, importantes *guanxi*. Os próprios chineses buscam desenvolver seu *guanxi* ou buscar pessoas que possam, através de seus *guanxi* facilitar seus negócios.

Todos conhecem o mito da paciência chinesa. Como Confúcio dizia, "Não fique com muita pressa de fazer as coisas. Não se fixe em pequenos ganhos. Se você se apressar demais, as coisas não serão completas e nem bem feitas. Buscando apenas pequenas vantagens, você não fará nada grande".

É necessário entender que a China é um país onde nem sempre o melhor preço, a melhor qualidade e as melhores condições garantem o fechamento de um negócio.

6. NEGOCIAÇÕES TRANSCULTURAIS – ANÁLISE DE CASOS

Diversas tentativas de negociações entre empresas do Brasil e da China não tiveram êxito devido à falta de conhecimento das mútuas condicionantes, principalmente culturais, no processo de negociação. Cada jogador tende a negociar condicionado por sua própria cultura, princípios, interesses e percepções da realidade. Assim, é fundamental adotar o referencial (cultura, emoções, interesses, princípios) dos outros jogadores na negociação. A ausência dessa sintonia inter-referenciada, existente entre os jogadores negociando, gera decepções e ressentimentos que criam percepções distorcidas e atrapalham a construção da parceria estratégica e comercial entre o gigante da Ásia e o Brasil.

Em um caso, uma empresa brasileira (de Minas Gerais) conseguiu negociar uma *joint venture* com uma empresa chinesa que investiria e transferiria sua tecnologia para a empresa associada no Brasil. Após a visita, quando foram concluídas com sucesso as negociações para a associação, o executivo chinês voltou ao seu país, ficando de retornar ao Brasil quando todas as licenças e registros fossem conseguidos pela parte brasileira. A empresa brasileira informou ao seu sócio chinês, e garantiu à representação diplomática chinesa no Brasil, que praticamente já tinha conseguido todos os documentos necessários para que a parte chinesa pudesse voltar e iniciar as atividades conjuntas. Os sócios chineses, já instalados no Brasil, estão há mais de seis meses esperando as licenças para permitir o início das atividades da *joint venture*.

Num segundo caso, em uma reunião no Brasil, o vice-presidente da Câmara Chinesa de Gêneros Alimentícios (produtos animais e agrícolas), num momento de exasperação, disse: "Como que os senhores pretendem fazer negócios com a China se nunca visitam o meu país? Esbarro constantemente em americanos nas ruas da China, mas somente encontrei com brasileiros nesta minha viagem ao Brasil".

Há também casos de sucesso. As empresas brasileiras – mesmo as pequenas e médias – que participaram da "Brazil-China Trade Fair 2002" conseguiram fazer negócios com empresas chinesas. Isso porque puderam exibir seus produtos aos chineses, contando com a assessoria da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-China para negociar.

Uma maneira de encurtar o tempo, reduzir gastos e despendar menor esforço

para cumprir com os rituais necessários para conquistar a confiança dos chineses é a utilização de *guanxi*, ou seja, dos relacionamentos que têm a confiança da parte chinesa. Um endosso desses mediadores, como a Câmara Brasil-China, muitas vezes, basta para conquistar uma parcela da confiança necessária ao bom resultado da negociação. É sempre bom lembrar que através da confiança de um parceiro chinês, os negócios se desenvolvem melhor e mais rapidamente.

Os chineses, muitas vezes, erram ao lidarem com estrangeiros – ou em terras estrangeiras – por acharem que muito dos problemas nos negócios podem ser resolvidos através de entendimentos amigáveis. Como mencionado, esse costume vem da tradição segundo a qual, no passado, nem sempre podiam contar com um Judiciário independente e forte. Algumas vezes, os brasileiros se aproveitam dessa aparente ingenuidade dos chineses, ao basearem os negócios na amizade e na palavra.

Uma estatal chinesa fez um investimento significativo em uma indústria no Brasil, aceitando a condição de serem sócios de 50% do empreendimento, com participação igualitária na diretoria, e com o parceiro brasileiro como presidente da empresa. O final da história não foi de sucesso. Terminou com o lado chinês assumindo um prejuízo significativo e vendendo de volta a sua participação para o sócio brasileiro.

Essas diferenças perceptivas, apesar da boa-fé, têm gerado problemas nas negociações, principalmente nas *joint ventures*.

A empresa brasileira também deve levar em conta que se ela não registrar a sua tecnologia, ou o seu equipamento, no órgão de propriedade industrial chinês – como em muitos países – ela poderá ser copiada. Assim como o Japão, no início do seu desenvolvimento tecnológico, copiava ou criava melhoramentos em cima de produtos existentes, na China isso também pode acontecer. A patente é uma forma de proteção. Desde que a China começou a participar da OMC, a proteção à propriedade industrial é uma questão que tem sido levado a sério pelo seu governo.

Existem casos de empresas brasileiras que não registraram sua tecnologia na China, ou o seu produto, e foram copiadas. Essas empresas se ressentem dessa situação, mas é preciso lembrar que, na década passada, várias multinacionais tiveram seus produtos copiados e registrados no Brasil.

Desde a época inicial, após a revolução que criou a Nova China, o país já

detinha tecnologia sofisticada, não apenas para a produção de armas nucleares e mísseis balísticos, mas também para a fabricação de caças e bombardeiros a jato. Mais recentemente, a China tem sido responsável pela produção de bens sofisticados, encomendados por empresas de todo o mundo. Ainda assim, precisa aprimorar seu know-how tecnológico em diversos setores da economia.

Como um dos maiores parceiros comerciais no mercado mundial, desde que abriu sua economia para o mundo em 1978, a China aprendeu a lidar com os americanos, japoneses e os europeus, entre outros povos. Mas a descoberta do mercado chinês pelo Brasil é recente. Da mesma forma, o Brasil e a América do Sul são alguns dos últimos territórios virgens para os chineses. Nesse sentido, tanto o Brasil quanto a China ainda têm muito o que aprender sobre como lidar um com o outro.

Embora a China também tenha a sua burocracia, os chineses não se sentem confortáveis com a legislação trabalhista brasileira, rígida e draconiana – que tem mais de 70 anos –, e nem com a taxa de juros praticada no Brasil. Esses fatores têm impedido a China – uma nação que encoraja as suas empresas a investirem fora do país – de destinar um maior volume de investimentos para o Brasil.

Outro fator que confunde empresários de ambos os lados, e atrapalha as negociações entre os dois países, é o fato de que na China as câmaras de comércio têm função oficial. A Câmara de Comércio e Indústria Brasil-China foi estabelecida em 1986, por sugestão pessoal do então vice-primeiro ministro chinês, Sr. Wu Xuqian, por uma pessoa de confiança dos chineses, Sr. Charles Andrew Tang. Por sua vez, a entidade já recebeu mensagem de próprio punho, e entregue pessoalmente, da autoridade máxima do país, o presidente Jiang Zemin, em reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.

No Brasil, qualquer pessoa pode registrar na junta comercial, uma câmara bilateral, com qualquer país, e terá sua existência legalizada. Alguns empresários aproveitam essa facilidade para obterem uma fachada de caráter oficial e iludirem tanto as empresas chinesas quanto as brasileiras. Os negócios e as parcerias promovidas por entidades desse tipo nem sempre visam à construção de relações entre os dois países, e sim ao seu próprio lucro, no curto prazo.

7. ESTRATÉGIA MULTILATERAL

É fundamental que China e Brasil trabalhem juntos, desde o início, com uma perspectiva de ganhos mútuos, a longo prazo. Assim, podem contribuir para multiplicar as forças que têm redirecionado o planeta para uma configuração geopolítica multipolar.

As trocas internacionais podem ser modeladas como um jogo. Nesse jogo há jogadores, que são as nações; há as regras, que são as leis, as culturas, os princípios, interesses, poderes e restrições naturais; e há o valor disputado pelos jogadores, caracterizado por bens tangíveis e disponíveis para troca no jogo da negociação.

A teoria dos jogos revela que, num contexto competitivo desregulado, nenhum jogador conseguirá retirar do jogo mais do que o valor que ele adiciona ao jogo. Este valor adicionado é o valor que o jogador levou para o jogo mais o valor gerado de sua interação no jogo. O valor alvo da disputa deve estar disponível para ser distribuído entre os jogadores conforme os acordos fechados. A natureza do jogador em relação às regras do jogo, ao valor disputado e aos outros jogadores é caracterizada por suas aptidões tecnológicasⁱ e pelo seu poder (político, militar, financeiro, solidário etc.). A rigorosa análise do valor acrescentado por cada jogador, como resultante de suas naturezas e interações competitivas e cooperativas, permite identificar e qualificar os centros de poder e as oportunidades de trocas; possibilitando também entender como o valor total foi obtido e como pode ser dividido.

Como participantes do jogo das trocas internacionais, China e Brasil precisam conhecer detalhadamente a si a mesmos e aos outros jogadores. Ambos precisam criar, ousar e inovar num esforço mútuo gerar a sinergia de seus princípios, interesses, aptidões, necessidades e posições, agregando mais valor ao jogo das transações internacionais. O valor aumentado, surgido do jogo cooperativo-competitivo, seria invisível diante de uma perspectiva competitiva tradicional. Os dois países – investindo num processo de mútuo apoio, conhecimento, aprendizado e desenvolvimento – descobrirão combinações inovadoras para suas trocas e alianças. Essas novas combinações permitirão que ambos os países se beneficiem de um valor maior a ser dividido. O segredo é jogar, simultaneamente, cooperando para aumentar o valor disputado e competindo para dividir o valor aumentado.ⁱⁱ

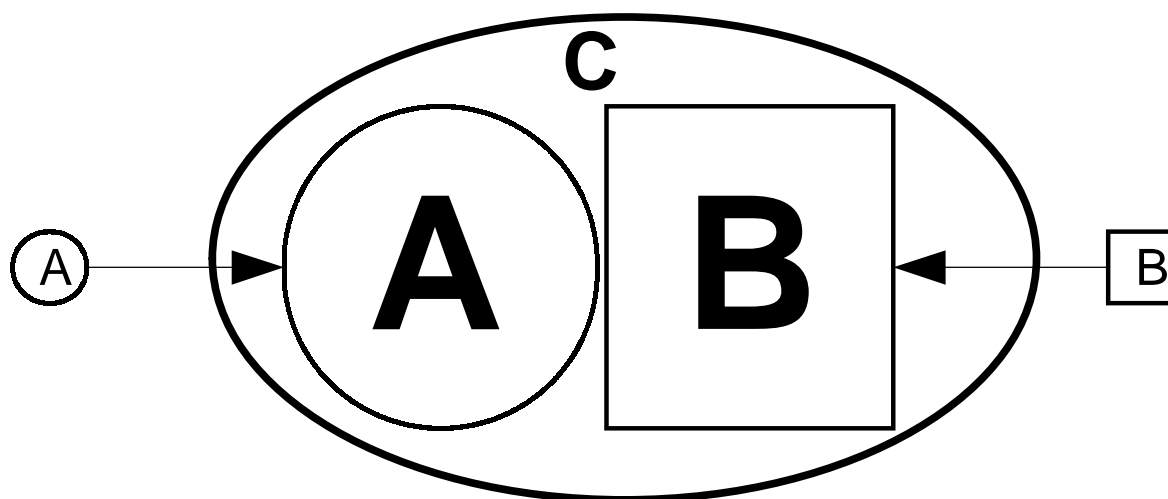
Os tradicionais jogos competitivos pressupõem ganhadores e perdedores. Porém, nos negócios e em outros fenômenos sociais onde a negociação é determinante, o sucesso de um jogador não pressupõe a inevitável derrota dos outros jogadores. Aumentar o valor (cooperar) e dividir o valor (competir) são movimentos simultâneos e contínuos durante todo o jogo da negociação. Além disso, em função do estágio e do contexto da negociação, as tendências para cooperar e para competir serão significativamente diferentes, e é justamente esta contínua diferença que gera a mudança constante. É a dialética do processo de negociação, evidenciada na unidade e luta dos contrários, representados pela cooperação e pela competição.ⁱⁱⁱ

8. COMPLEMENTADORES, CONCORRÊNCIA, FORNECEDORES E CLIENTES

Brandenburger e Nalebuff (1996) sugerem os conceitos de complemento e complementadores. O complemento de um produto ou serviço é qualquer outro produto ou serviço que aumente seu valor. Assim, os jogadores que disponibilizam complementos são complementadores. Esse conceito é extremamente útil na modelagem da negociação, e será usado mais adiante.

Segundo Brandenburger e Nalebuff (1996), um outro jogador é complementador, em relação à empresa, se os clientes valorizam mais o produto ofertado pela empresa quando os clientes também possuem o produto (complemento) desse outro jogador. Ou seja, um produto é mais valorizado com o seu complemento do que sem esse complemento.^{iv}

Figura 2 - Produtos, organizações ou indivíduos A e B são mais valiosos juntos que isoladamente.
A e B são complementos na composição do produto C



Fonte: modelo de Bulhões, F. (FGV, 2003)

Considerando-se a crescente complexidade no contexto das trocas internacionais, China e Brasil precisam analisar minuciosamente suas cadeias de valor, buscando identificar complementos que permitam gerar ganhos mútuos, tanto na

relação bilateral quanto nas alianças para ganhos competitivos, diante de outros países.

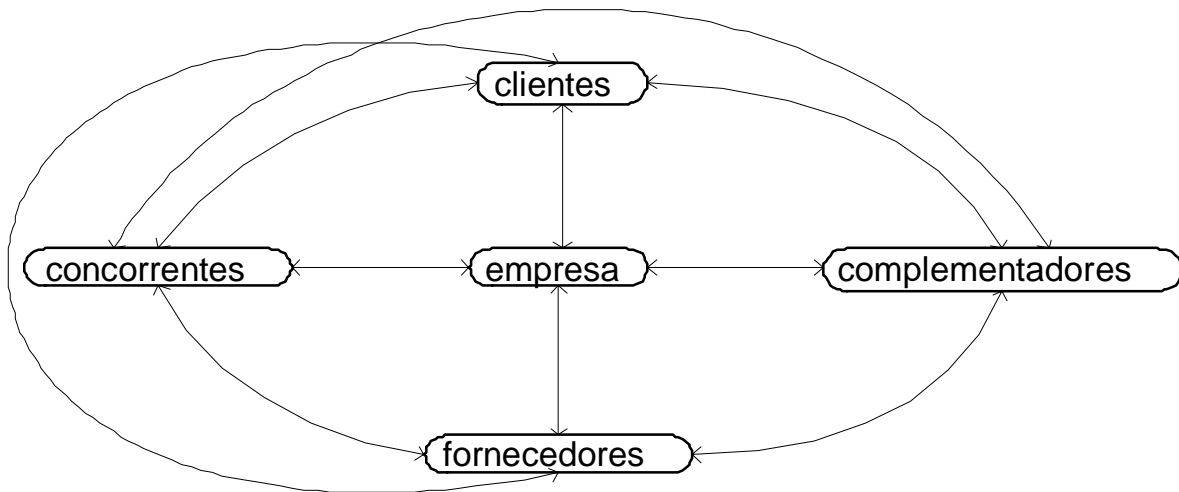
9. A REDE DE VALOR INTERNACIONAL

Brandenburger e Nalebuff (1996) apresentaram um mapa esquemático do jogo dos negócios e, segundo eles, esse mapa – a

rede de valores – pode representar todos os jogadores e a interdependência entre eles. A Figura 3 mostra a rede de valores modificada por Bulhões (2003), estão evidenciadas as relações entre a empresa, seus clientes,

fornecedores, concorrentes e complementadores. Uma análise complexa e criteriosa destas relações pode revelar inovadoras fontes de valor.

Figura 3 - Rede de valores de Branderburger e Nalebuff (1996), adicionada das interdependências concorrentes-complementadores e clientes-fornecedores da empresa



Fonte: Brandenburger e Nalebuff (1996) adaptado por Bulhões, F. (FGV, 2003).

Do ponto de vista da empresa, no centro da rede de valor, ao focar os clientes analisa-se o jogo da demanda dos clientes. Neste caso, um outro jogador é um concorrente se os clientes valorizam menos o produto da empresa quando dispõem do produto desse outro jogador. Isto é, caso o produto da empresa seja menos valorizado quando estiver com o produto desse outro jogador, ele (esse outro jogador) será seu concorrente. Por outro lado, um outro jogador é complementar se o seu produto valoriza o produto da empresa.

Ainda do ponto de vista da empresa, no centro da rede, ao focar os fornecedores analisa-se o jogo da oferta de insumos. Neste caso, um outro jogador é um concorrente caso o fornecedor prefira não fornecer para a empresa quando também fornece para este outro jogador. Por outro lado, um outro jogador será complementar se o fornecedor prefere fornecer para a empresa quando também fornece para este outro jogador.

O mesmo jogador pode simultaneamente ser complementar, quando o foco são os clientes, e concorrente, quando o foco são os fornecedores; ou, ao

contrário, concorrente, focando os clientes, e complementar, focando os fornecedores.

Para Branderburger e Nalebuff (1996), as relações com os fornecedores são tão decisivas quanto a relação com os clientes, pois são sócios iguais na criação de valor.^v

Assim, nas exportações, a China será complementar do Brasil se o produto chinês contribuir para que o produto brasileiro seja mais valorizado. Caso o produto brasileiro, junto com o produto chinês, tenha menor valor, nesse caso específico, os produtos chinês e brasileiro serão concorrentes. Nas importações, China e Brasil seriam complementadores se um outro país preferir fornecer para o Brasil quando também estiver fornecendo para a China; e seriam concorrentes se este outro país preferir fornecer somente para China quando também puder fornecer para o Brasil.

Essa análise estratégica da complementaridade e da concorrência, na cadeia de valor, precisa ser feita para os diversos setores econômicos, científicos e tecnológicos, e, inclusive, na avaliação da geopolítica internacional.

A rede de valor é uma ferramenta essencial para mapear os jogadores, suas aptidões e interesses, e também as complexas interdependências nos processos de criação de valor. Devem ser elaboradas várias redes de valores, de uma perspectiva multicêntrica, onde o centro de cada rede será o país, o setor ou a empresa (organização, instituição ou indivíduo). Depois, com esse mesmo conceito, elaboram-se as redes de seus clientes, fornecedores, complementadores e concorrentes, e, posteriormente, os seus respectivos clientes, fornecedores, complementadores e concorrentes; até onde a estratégia e o interesse exigirem. Esse instrumento também se aplica no nível interpessoal. Por exemplo, para avaliar o *guanxi* dos potenciais mediadores.

Até o momento, mapeamos os jogadores, suas naturezas e suas interdependências. Também é fundamental entender as variáveis que regulam as relações de interdependência do jogo, e que incluem os valores adicionais de cada jogador, suas percepções acerca do jogo, as regras acordadas, as táticas e tudo que condiciona os resultados. Nesse caso, é necessário analisar, contextualizar e articular, de uma perspectiva bilateral e multilateral, os acordos internacionais, suas instituições, bem como os princípios e interesses comerciais e geopolíticos emergentes.

Embora se possa considerar um grande desafio conhecer o jogo a fundo, para jogá-lo melhor, acreditamos que o melhor retorno surge ao se alterar toda a dinâmica do jogo, ou seja, transformá-lo em outro jogo, diferente do anterior. Branderburger e Nalebuff (1996) indicam que essa alteração é possível, mudando, individual ou simultaneamente, os jogadores, os valores adicionais, as regras, as táticas, as estratégias e as percepções.

O Brasil e a China precisam conhecer suas redes de valor, a rede de cada um de seus negócios-chave e de seus respectivos setores industriais. Isso poderia ser feito por uma comissão bilateral, através da Câmara de Comércio Brasil-China, onde, além de acelerar o processo de aprendizagem mútuo, seriam identificados os pontos de maior potencial para trocas e alianças. Nesse sentido, a perspectiva deve ser evolutiva e de longo prazo, principalmente nas alianças em setores ainda não igualados tecnologicamente, seja de um referencial bilateral e/ou multilateral. Nesses setores, a competitividade internacional é criticamente dependente de tecnologias ainda não acumuladas e de inovações que queimam etapas evolutivas percorridas pelos jogadores mais competitivos, atualmente.

Na busca por um relacionamento estratégico que permita ganhos mútuos maiores e de longo prazo, o aprendizado compartilhado precisa articular rotinas de negócios que reflitam as especificidades da China e do Brasil. Essas rotinas precisam incluir tanto a formação de alianças comerciais, tecnológicas e científicas, quanto a efetivação de negócios que proporcionem ganhos imediatos. O processo de construção dessas rotinas, no âmbito do estado, das empresas e da sociedade civil fomentará percepções comuns aos dois países, sobre si mesmos e sobre o planeta. Isso resultará em mais e melhores negócios, com desenvolvimento tecnológico mútuo, evolutivo e sustentável. E, principalmente, contribuirá para que as sociedades brasileira e chinesa experimentem um bem-estar crescente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARTON, D. L. *Nascentes do saber*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
- BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. *Coopetição*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- CHEPTULIN, A. *A dialética materialista*. São Paulo: Alfa-Omega, 1982.
- LENIN, V. *Obras escolhidas*. São Paulo: Alfa-Omega, 1980. v.9.
- MARX, K.; ENGELS, F. *Obras escolhidas*. São Paulo: Alfa-Omega, 1980. v.1.

NOTAS

ⁱ (BARTON, 1998, p.35) "a expressão aptidão tecnológica abrange o sistema de atividades, sistemas físicos, bases de qualificações e de conhecimentos, sistemas gerenciais de instrução e recompensa, e valores que criam uma vantagem específica (...).distinguem a companhia das demais e pelo menos potencialmente proporcionam uma vantagem competitiva (...) mesmo aquelas aptidões que têm forte componente técnico são sistemas multidimensionais em que apenas uma das dimensões é, por natureza, total ou principalmente técnica (...) compreendem quatro dimensões interdependentes, das quais duas podem ser consideradas reservas dinâmicas de saber (competências) e duas, mecanismos de controle ou canalização de conhecimentos, a saber, os conhecimentos e qualificações, os sistemas físicos, os sistemas de gestão e as normas e valores (...) são essas partes do sistema, e em especial a sinergia resultante de combinações muito específicas dessas partes, que não são prontamente transferidas nem tampouco imitadas."

ⁱⁱ (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996, p.15) "O objetivo é se dar bem. As vezes só se consegue isso à custa dos outros, às vezes não (...). Nos

negócios, o seu sucesso não pressupõe a derrota inevitável dos outros – pode haver múltiplos vencedores (...). Pôr em prática a co-opetição requer raciocínio sagaz, realista. Não basta se sensibilizar com as possibilidades da cooperação de estratégias que favorecem ambas as partes.”

ⁱⁱⁱ (CHEPTULIN, 1982, p.286-287) “O conteúdo e a forma também são contrários. A mudança permanente e a flutuação são uma tendência do conteúdo, já a imutabilidade relativa e a estabilidade, uma tendência da forma. Possuindo tendências opostas em seu funcionamento, em sua mudança e em seu desenvolvimento, os contrários excluem-se reciprocamente e estão em estado de luta permanente. Entretanto, eles não são divergentes e não se excluem mutuamente. Os contrários existem na unidade, e não apenas coexistem, estão ligados organicamente, interpenetram-se e supõem-se um ao outro (...) Os contrários, sendo aspectos diferentes de uma única e mesma essência, não apenas excluem-se uns aos outros, mas coincidem entre si, e exprimem não apenas a diferença, mas também a identidade (...) A identidade (coincidência) dos contrários encontra sua expressão, a mais completa, no momento da passagem dos contrários um no outro. Esse momento da luta dos contrários ganha uma importância particular pelo fato de que ele designa a resolução da contradição e a passagem do objeto a um novo estado qualitativo, o que quer dizer que é um ponto nodal no desenvolvimento.” (...) “A unidade dos contrários é sempre relativa, enquanto a luta é absoluta. O caráter relativo da unidade dos contrários exprime-se, antes de tudo, no fato de que ela é temporária, aparece em certas condições apropriadas, existe durante um certo tempo e, em decorrência da luta dos contrários que a constituem, é destruída e substituída por uma nova unidade que sob a pressão da luta dos contrários que lhe são próprios, a um certo estágio do desenvolvimento da contradição, encontra-se igualmente excluída e substituída por outra, melhor adaptada às novas condições.”

(MARX; ENGELS, 1980, p.301) “o pólo norte e o pólo sul são igualmente pólos, sua essência é idêntica, e o mesmo acontece com o sexo feminino e o sexo masculino, que formam uma única e mesma espécie, uma única essência – a essência humana. O Norte e o Sul são determinações contrárias de uma única e mesma essência que alcançou o estágio supremo de seu desenvolvimento. Eles representam uma essência diferenciada. São o que são, unicamente como determinação diferenciada e precisamente como essa determinação diferenciada da essência.”

(LENIN, 198, p.464) “Longe de excluir a luta, o equilíbrio das forças torna-a, ao contrário, particularmente aguda.”

^{iv} (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996, p.24-25) “Os complementos são sempre recíprocos. (...) Pensar em termos de complementos é algo diferente de pensar em termos de negócios. Trata-se de encontrar maneiras de fazer o bolo crescer em vez de brigar com os competidores em torno de um bolo de tamanho fixo.”

^v (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996, p.33-34) “A rede de valores revela duas simetrias

fundamentais no jogo dos negócios. Na dimensão vertical, fregueses e fornecedores desempenham papéis simétricos. São sócios na criação de valor.” (...) “todos reconheceram um objetivo comum – criar o maior bolo possível. Para tanto, você não pode situar ninguém em primeiro lugar (...) É fácil se concentrar apenas em uma parte do seu negócio e não ver as outras. A rede de valores objetiva contrabalançar esta predisposição. Ela descreve os quatro tipos de jogadores e enfatiza a simetria entre eles.”

Charles Tang

Presidente da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-China.

E-mail: catang1@yahoo.com

Rua Senador Dantas, 71, 12º andar - Centro – CEP. 20031-200 – Rio de Janeiro/RJ – Brasil.

Fernando Bulhões

Mestrando em Gestão Empresarial na EBAPE/FGV (Rio Janeiro).

E-mail: fernando.bulhoes@uol.com.br

Rua Albano de Carvalho, 179/204 - Recreio dos Bandeirantes - Rio de Janeiro/RJ – Brasil.

Yann Duzert

Doutor em Gestão do Risco, da Informação e da Decisão na École Normale Supérieure de Cachan -École Polytechnique de Paris, com Pós-doutorado no Massachusetts Institute of Technology, MIT-Harvard. Professor da EBAPE/FGV.

E-mail: yann@fgv.br

Praia de Botafogo, 190, 5º andar, sala 516 – CEP. 22253-900 - Rio de Janeiro/RJ – Brasil.