Cases RI ESPM: Diplomacia Corporativa



Presidente

Dalton Pastore Jr.

Vice-Presidente Acadêmico e de Graduação

Alexandre Gracioso

Vice-Presidente Administrativo-Financeira

Elisabeth Dau Corrêa

Diretora Nacional de Operações Acadêmicas

Flávia Flamínio

Diretor Nacional de Pós-Graduação e de Educação Continuada

Tatsuo Iwata

Diretor Acadêmico da Graduação da ESPM São Paulo

Rodrigo Cintra

Coordenador do Curso de Relações Internacionais da ESPM São Paulo

Marcelo Rocha e Silva Zorovich





ISSN: 2448-0932

Apresentação: Cases RI ESPM: Diplomacia Corporativa	. 5
Investir – ou não – em "maquiladoras" de Tijuana?	. 8
Quem "acolhe" melhor uma startup, China ou EUA?	14
Barreiras culturais para empresas americanas na Índia	20
Medo e barreiras culturais chinesas para investimento nos EUA	26
De Jundiaí até Jaboatão: entre o modelo chinês e o americano	32
Fuyao: o mundo é americano, mas o dinheiro é chinês	38
Huawei e a sua versão Campinas / Brasil	44
O processo de decisão do investidor chinês nos EUA	49
Sapatos apertados em Hong Kong ou de lucro alto no Vietnã?	56
Entre quantidade ou qualidade: outra forma do duelo China vs EUA?	61
Carnaval e investimento chinês na indústria têxtil da Bahia	64
O arroz de Porto Alegre segue Washington ou Pequim?	69



CASES RI ESPM: DIPLOMACIA CORPORATIVA

A trágica pandemia provocou muitas mudanças. E as mais variadas reações. Também, ou especialmente, nas salas de aula. Todos – sem exceção – tiveram que adotar outra dinâmica para exercer o sagrado direito da curiosidade, típico do cenário escola, só que agora dentro da "telinha". E, em um curso como o de Relações Internacionais, com sua absoluta prioridade em entender e analisar correlações, a tarefa ficou ainda mais desafiadora.

As complicações até aumentaram quando estava na tela a tarefa de lidar com a disciplina Diplomacia Corporativa. Quais conceitos privilegiar para fazer correlações? Afinal, a lógica norteadora da Diplomacia Corporativa é, exatamente, a convivência decisória de múltiplos stakeholders, muito além dos essenciais investidores, clientes e fornecedores. Essa convivência deve incluir, também, interesses comunitários, a representação sistêmica da diversidade em todos os seus mundos e, é claro, a visão determinante da Mãe Natureza, Só? Não, há também relações governamentais, expectativas multiculturais difusas, sem esquecer a imagem externa, em todos os sentidos da expressão. Inclusive, ou principalmente, as projeções de poder internacional, norte as expectativas de qualquer empresa. Como, até as big-tech, também já descobriram.

A quem privilegiar nessa impressionante "salada de interesses" múltiplos e dispersos? Qual deles despertará mais a atenção do jovem aluno do curso de Relações Internacionais? A resposta desta questão está no livro digital, resultado do esforço analítico dos alunos do curso de RI da ESPM, na disciplina de Diplomacia Corporativa, ministrada pelos professores Marcelo Rocha e Silva Zorovich, Paola Rangel do Prado e Leonardo Trevisan em 2020. Com um ponto de partida essencial: os temas tratados foram de absoluta livre-escolha do aluno.

Só foi mantida uma exigência para os alunos: era preciso problematizar um conceito que integrasse os interesses múltiplos implícitos na dinâmica da Diplomacia Corporativa. A preocupação com a qualidade do texto teria de acompanhar o rigor conceitual que cercasse o tema pretendido. Para acolher as diferentes visões de mundo dos alunos e, ao mesmo tempo normatizar a análise, optamos pelo procedimento metodológico do estudo de caso. O alvo principal era que o grupo de alunos se envolvesse em projetar uma solução de um problema. E fizessem escolhas de resolução, se responsabilizando por elas, na forma de uma "indicação assinada".

Os temas escolhidos, curiosamente, revelaram acentuada preocupação pelas influências dos dois polos de poder no mundo. De modo compreensível, Washington e Pequim centralizaram a inspiração das "soluções", talvez, porque esse é, de fato, o espectro de hegemonias do nosso tempo.

O interessante, no entanto, foram os conceitos trabalhados, tanto de leitura de ambiente como de construção de cenários. O primeiro conjunto de estudos de caso discute desde a viabilidade de uma nova "maquiladora" em Tijuana, até a definição de investimento entre Jundiaí e Jaboatão, passando também pela discussão de quais são as "barreiras culturais" que uma empresa americana enfrenta na Índia. O reverso também existe: quais são os medos chineses para operar um investimento nos EUA? Fechando com interessante leitura de cenário: quem "acolhe" melhor uma startup, o modelo chinês ou o americano?

O segundo conjunto de estudos de caso, com foco maior na construção de cenário, tem um texto especialmente interessante, envolvendo a decisão corporativa marcada pela realidade política: Hong Kong e sua luta por Direitos Humanos deixa uma fábrica de sapatos "apertada" demais, a ponto de pensar na transferência para o Vietnã. Em seguida, pensar cenários também impõe definições, como nos casos Fuyao e Huawei. No primeiro, a empresa chinesa enfrentava dois cenários, permanecer em Ohio ou aceitar ofertas de incentivo fiscal em cidades do Paraná, um dilema interessante. Com a Huawei, a questão era também de escolha de cenários, com outras variáveis, o de cultura organizacional em busca de desenvolvimento tecnológico. Merece atenção também o estudo de caso deste conjunto sobre "processo de decisão", entre os contextos chinês e americano de tratamento de questões sindicais.

Os dois últimos estudos de caso são híbridos conceitualmente, um mix entre leitura de ambiente e definição de cenários. No primeiro, investidor chinês identifica o potencial para empreendimento no setor têxtil do Carnaval na Bahia e discute o perfil desse investimento. O segundo, observa o ambiente de negócios do arroz no Rio Grande do Sul e oscila entre os cenários oferecidos por Washington e por Pequim.

Os editores agradecem a competente ajuda no trabalho de edição deste livro do professor Fernando Matijewitsch.
Boa leitura!
Os editores



Apresentação do Problema

Confirmar para investidores estadunidenses a segurança e a efetividade de levar sua empresa para Tijuana, no México, apresentando os riscos e os benefícios do investimento em maquiladoras.

Requisito do Cliente

Os clientes desejavam saber se investir nas maquiladoras em Tijuana seria o melhor investimento para eles, dessa forma, careciam de uma análise do ambiente, dos riscos e benefícios, de possíveis questões que poderiam ser empecilhos como a mídia e sindicatos, para assim decidirem se levariam ou não sua empresa para o México.

Descrição do Ambiente

Tendo em vista que, Tijuana é localizada no Estado da Baixa Califórnia e faz fronteira com os Estados Unidos, mais especificamente com a cidade americana de San Diego pode-se perceber que existe uma vantagem nessa proximidade geográfica, permitindo um aumento da rapidez da entrega e da distribuição dos materiais. Um fator de extrema importância e muito atrativo é a questão da competitividade devido à fabricação/mão de obra barata presente. O custo de fazer negócios em Tijuana é significativamente mais barato do que nos EUA.

A Organização Tijuana EDC apresenta alguns números interessantes, o salário mínimo diário nos EUA é de \$ 174 USD, enquanto no México é de \$ 88,36 MXN, ou seja, com o câmbio atual do dia 03/10/2020, \$ 4,09 USD (cotação XE Currency). O custo é mais barato do que em diversos países, inclusive do que na China, que poderia ser vista como uma outra possibilidade de investimento, mas que como mostramos acima não é a mais recomendada pensando em uma maior lucratividade final.

Por ser uma cidade mexicana, a legislação ambiental vai de acordo com o governo local, e assim evitando as exigências de legislações americanas consequentemente, existe no México uma íntima parceria entre a burocracia estatal mexicana, a elite econômica local e as empresas multinacionais. Os sindicatos no México são em sua maioria controlados pelo governo.

Outra questão que devemos levar em consideração é que Tijuana se tornou uma cidade bilíngue, representando uma força de trabalho bicultural, é uma questão de não somente falar a língua americana como de entender a sua cultura. A Red Magazine de San

Diego fez uma análise interessante: "Se considerássemos os prós e os contras de fazer negócios na China, uma desvantagem seria que muitos consumidores chineses não reconheceriam os produtos americanos. No entanto, no México, as marcas americanas já são amplamente reconhecidas e compradas."

Objetivo Pretendido na Apresentação

Tendo em vista que, o objetivo esperado é de que se concretize o investimento na cidade de Tijuana, por meio da instalação de empresas na região, devemos analisar os riscos e benefícios do investimento.

Pode-se notar que há sim mais vantagens presentes do que desvantagens. O salário mínimo mexicano é consideravelmente menor que o americano como visto acima e assim, aumentaria a receita final da empresa. Também há de se levar em consideração a questão de se poder demitir facilmente algum funcionário por não cumprir algo exigido, a mão de obra das maquiladoras é facilmente trocável por não exigir especialização. Ademais, não exige carteira assinada, e permite maiores cargas horárias para produção que pode ser relacionado diretamente com a questão da ausência dos sindicatos.

Enfim, de forma direta, significaria importar o trabalho do México sem importar o trabalhador. Além da legislação como um todo não ser rígida, tanto na pauta ambiental, quanto trabalhista. Como dito anteriormente, há uma ausência de sindicatos nas empresas presentes em Tijuana, e os poucos que existem são em sua maioria vinculados ao governo.

Porém, esses benefícios para a sua empresa investir em Tijuana supracitados aumentam a chance de serem distorcidas pela mídia, ou seja, a falta de sindicatos e legislações podem acarretar prejuízos à imagem da empresa. No entanto, no México, existe a Lei Federal do Trabalho que determina como uma exigência legal proporcionar a todos os empregados (além do pagamento de seu salário) previdência social, férias e bônus de Natal, que representam direitos trabalhistas, podendo ser utilizados como contraargumento como supostas alegações de más condições de trabalho.

Dados Básicos Coletados e Variáveis de Análise

Diferença Salarial

Como foi visto ao longo do case, de acordo com Tijuana EDC, o salário mínimo diário nos EUA é de \$ 174 USD, enquanto no México é de \$ 88,36 MXN, ou seja, com o câmbio

atual do dia 03/10/2020, \$ 4,09 USD (cotação XE Currency). Assim, com seu baixo custo de fabricação, Tijuana está entre as cidades com menor custo total entre as 25 primeiras economias de exportação, segundo o Boston Consulting Group.

Sindicatos

A organização dos sindicatos mexicanos já é menos rígida que a estadunidense, e levando em consideração que os sindicatos dos trabalhadores nos EUA são muito mais fortes e presentes, o que por vezes pode vir a ser um problema pensando no setor empresarial, os sindicatos mexicanos constituem um benefício do negócio também, pois são mais favoráveis a esse setor, são em sua maioria controlados pelo governo, o que reduz as chances de grandes revoltas trabalhistas.

NAFTA 2.0

Desde o primeiro NAFTA, que entrou em vigor entre Canadá, México e Estados Unidos em 1994, pode-se confirmar os benefícios para as empresas dos EUA. O acordo inicialmente levou à instalação de dezenas de maquiladoras no México para abastecer o mercado norte-americano e lucrar com os baixos custos trabalhistas do país. O NAFTA abrange condições de trabalho e proteção ambiental, mas essas na verdade não foram aplicadas de forma eficiente.

O NAFTA por si só já representava um grande atrativo, e agora com o NAFTA 2.0 só se amplificou. O acordo é muito baseado em um protecionismo americano e em um mercado mais livre para os demais países membros. Ou seja, concretiza-se em menos barreiras alfandegárias para as empresas estadunidenses, favorecendo ainda mais a circulação de bens e serviços. De certa forma, não se paga qualquer taxa alfandegária nem quando são exportadas as peças nem quando são importados os produtos acabados das maquiladoras mexicanas, acarretando no aumento do lucro das empresas investidoras.

Legislação Ambiental

O grande benefício gira em torno do fato que as maquiladoras no México evitam as exigências da legislação ambiental do EUA. E o México pressionado pelo governo e empresas estadunidenses vai relaxando sua legislação de defesa do meio ambiente.

Magdalena Cerda representante de Tijuana da Coalizão de Saúde Ambiental (EHC) confirma tal situação à IPS "A supervisão do governo é deficiente. Não há inspetores suficientes. Não há fiscalização obrigatória, apenas voluntária, e as fiscalizações são marcadas com antecedência, sem visitas surpresa, temos visto uma deterioração gradual nas comunidades urbanas onde as fábricas estão localizadas", pode-se ver assim, o

resultado do relaxamento na legislação mexicana com relação às maquiladoras.

Opção Sugerida

Tendo em vista que, o objetivo esperado é de que se concretize o investimento na cidade de Tijuana, por meio da instalação de empresas na região, devemos analisar os riscos e benefícios do investimento A opção sugerida é o investimento de \$ 1 milhão USD de empresas estadunidenses nas maquiladoras em Tijuana no México. (Opção já aprovada, e investimento realizado).

Perguntas Realizadas na Apresentação

"Como assegurar que as questões políticas presentes no México, a instabilidade que o país se encontra, não prejudicariam o negócio?"

Apesar de existir uma situação política complicada atualmente no México, a implementação do NAFTA 2.0 e todos os benefícios que ele representa para as empresas estadunidenses, ampliando o mercado e as transações, traz maior segurança para os investidores.

Assim, acreditamos que o ambiente político não significará problemas para os negócios, levando em consideração também que as maquiladoras também representam ganhos para o México, seu governo, suas empresas e economia, independente de qualquer questão política momentânea que o país esteja passando.

"Qual a relação entre a ausência de sindicatos com o aumento da carga horária?"

A ausência de sindicatos permite um relaxamento no cumprimento das leis trabalhistas, sendo assim, pode-se ter um aumento na carga horária do trabalhador justamente pela falta de um sindicato que impeça tal atitude, e consequentemente tal aumento amplia a receita final da empresa.

Considerações Finais

Nos últimos anos, o México demonstrou sua capacidade de se posicionar como um dos países mais prósperos para o investimento estrangeiro. Além de, fatores como força de trabalho, a conexão com o mundo, e a indústria.

Devido à localização de Tijuana, se aos fatores acima adicionarmos a velocidade de entrega e distribuição de materiais, bem como o custo de acordos, compras e vendas, a economia é ainda maior e o investimento estrangeiro no México torna-se a melhor opção. Vale ressaltar que as informações acima foram embasadas nas pesquisas vinculadas à Organização Tijuana EDC.

Levando em consideração todos os dados apresentados e as análises realizadas, conclui-se que uma mão de obra mais barata não significa uma diminuição na qualidade do produto final, não em Tijuana. Como visto anteriormente, o custo da fabricação e da força de trabalho é consideravelmente menor se comparado a outros países e assim, além de benefícios como uma legislação ambiental mais flexível, a ausência sindical, entre outras vantagens supracitadas. Dessa forma, recomendamos o investimento inicial de \$ 1 milhão de USD, na cidade de Tijuana no México.

Referências Utilizadas para a Análise

Tijuana offers many benefits for the industry, but the main and most attractive one is the competitiveness due to the low cost manufacturing. Tijuana EDC, 2018. Disponivel em: https://tijuanaedc.org/manufacturing-in-tijuana/ Acessado em 3 de out. De 2020.

XE Currency App

JIMENEZ, Luis. 3 reasons why you should consider doing business in Tijuana. VOX centrix, 2019 disponível em: http://voxcentrix.com/blog/2019/10/23/3-reasons-why-you-should-consider-doing-business-in-tijuana/ Acessado em 3 de out de 2020

5 Advantages of Doing Business in Mexico. San Diego Red, 2018. Disponível em: https://www.sandiegored.com/en/news/157873/5-Advantages-of-Doing-Business-in-Mexico Acessado em: 3 de out. De 2020

GODOY, Emilio. MEXICO: Maquiladora Factories Manufacture Toxic Pollutants. Inter Press Service News Agency, 2011. Disponível em: http://www.ipsnews.net/2011/08/mexico-maquiladora-factories-manufacture-toxic-pollutants> Acessado em 3 de out. De 2020.



Apresentação do Problema

Como as empresas chinesas de alta tecnologia vão conseguir se sobrepor as americanas entrando no gap deixado pelos EUA, justificado pela competição de espaço entre ambos.

Requisito do Cliente

O cliente desejou uma análise, diante do cenário atual de competição de altas tecnologias entre os dois países, qual seria o mercado mais favorável para a instalação de sua startup.

Descrição do Ambiente

O cenário de crescimento chinês se deve aos modos de como os trabalhadores operam dentro das empresas, baseados em valores milenares que atendem a altos padrões de produtividade. Essa também é resultado do aumento da formação profissional dos chineses, que vem ao longo dos anos sendo foco de investimento, gerando e refletindo o alto desenvolvimento tecnológico e de inovação no país.

O pilar econômico e o de mercado interno, em relação ao cenário chinês, afirmam a forte estabilidade econômica principalmente por ter tomado uma posição de global leader, uma vez que ajuda países necessitados durante a pandemia. Além disso, vem realizando a nova rota da seda, que também justifica a abertura do país para a cooperação internacional, sendo um dos fatores que impede um possível colapso econômico em curto prazo. Outro fator que justifica isso é o poder de consumo junto com o aumento constante da classe média chinesa, representando um mercado de mais de 800 milhões de chineses potencialmente consumidores de tecnologias.

Objetivo Pretendido na Apresentação

Através da apresentação da situação atual na China como um todo, tem-se o objetivo de evidenciar o quão vantajoso é investir na China e não nos EUA. Isso é evidenciado no constante crescimento nos gastos com pesquisa e desenvolvimento e infraestrutura de dados (5G), que confere ao país o maior potencial tecnológico em inovação, fato não tão evidente em solo americano. Além disso, o grande mercado interno que possui acesso a internet, através de plataformas digitais, cresce cada vez mais e fortifica o consumo, o que é atraente para empresas de alta tecnologia.

Dados Básicos Coletados

- 1. Títulos chineses se mantiveram valorizadas acima de 100 janeiro-abril enquanto de outros mercados emergentes terminaram o mês de abril em menos de 90 (Fonte: The Economist).
- 2. Desde de 2008 os ativos de chineses commercial banks passaram de 10 trilhões de dólares a mais 40 trilhões enquanto os dos american commercial banks passaram de 10 trilhões a 20 trilhões de dólares. (Fonte: The Economist).
- 3. Despesas em P & D crescem a cada ano (10x maior que 20 anos atrás) e se aproxima dos EUA (412 CHINA vs 464 EUA). (Fonte: OCDE).
- 4. Tecnologia de informação avançada —> 40% do 5G se encontra na China (Huawei e ZTE). (Fonte: Estadão).
- 5. Em 2019, 854 milhões de chineses tinham acesso à internet (2x a população dos EUA). (Fonte: Centro de Informação de Redes de Internet da China).
- O PIB conjunto das cidades que formam a Greater Bay Area já soma US \$1,67 trilhão.
 (Fonte: Statista).
- 7. US \$837 bilhões gerados pelos negócios localizados no Vale do Silício. (Fonte: Startse).
- 8. China e EUA têm os maiores potenciais de inovação tecnológica do mundo. Porém a China leva a melhor: 25% (antes 23%) acham que a China será líder em tecnologias e 26% (antes 29%) os EUA —> credibilidade maior na China. (Fonte: KPMG).
- 9. A receita do e- commerce chines é de US \$2,090 trilhões contra US \$709,78 bilhões nos EUA. (Fonte: E-Marketer).

Descrição de Variáveis de Análise

Dentre os dados citados acima podemos analisá-los diante de sua capacidade e influência para a solução do problema. Os dados que partem do pilar econômico afirmam e exemplificam o ambiente em que a startup será inserida, partindo do ponto da estabilidade econômica do país, algo não encontrado nos EUA. Em relação aos bancos, os dados mostram seu crescimento e, como consequência, uma futura influência que tais apresentam no país, sendo importantes atores responsáveis por investimentos nas empresas. Além disso, no que diz respeito ao mercado interno, grande parcela da população chinesa possui alto poder de compra, o que, atrelado ao acesso facilitado à

internet, impulsiona cada vez mais o e-commerce e serviços de mobile payments. De um modo geral, são destinados crescentes investimentos nas áreas de Ciência e Tecnologia na China, levando sua sobreposição em relação aos EUA em quantidade de profissionais qualificados e de desenvolvimento da quinta geração e de dados.

Opções Sugeridas

- 1. Ir para Greater Bay Area, na China.
- 2. Shenzhen (Greater Bay Area): é uma megalópole e conhecida como berço das Startups.
- 3. Vale do Silício chinês, é uma região famosa principalmente por apresentar grande concentração de empresas de alta tecnologia e universidades que fomentam a inovação e grande concentração de capital humano especializado.

Perguntas Realizadas na Apresentação

De acordo com o que vocês falaram, a China tem incrementado sua área profissional, educacional e tecnológica e, provavelmente, isso aumentaria o custo do trabalho. Sendo assim, se o gasto da mão-de-obra chinesa se equiparar ao custo americano nos grandes centros, qual seria o diferencial entre eles?

Comparando o Vale do Silício com a Greater Bay Area, podemos notar um crescimento da desigualdade que resulta em um menor poder de compra do americano. A gentrificação - fenômeno que significa a expulsão da população local após a venda de um negócio - levaria ao menor consumo de produtos e serviços das startups. E por último, o sistema de transporte nessa área é ineficiente e caro, custando mais para o trabalhador ir ao seu trabalho. Em contrapartida, a cidade de Shenzhen possui um poder de compra altíssimo, graças ao aumento da classe média chinesa, levando os dispositivos móveis a mais de 800 milhões de chineses. E por último, a criação de cidades inteligentes em toda a Greater Bay Area, resultando na implementação de transportes públicos elétricos (ônibus e táxi), lixos inteligentes, que ajudariam ao maior desenvolvimento dessa região. A gente pode pensar que, sim, o trabalhador chinês está custando muito mais do que antes, porém, o trabalhador americano nos EUA custa ainda mais. Sendo assim, os benefícios de colocar uma startup na China são maiores.

Pode-se ver que, de um lado (Vale do Silício) se encontra uma certa escassez (na mão-de-obra), e do outro lado (Greater Bay Area) é visto o oposto. Na China, como tem bastante mão-de-obra, pode se aproveitar daqueles que estão necessitados (de

trabalho), ou seja, quem estiver disposto a trabalhar aceitará nossa proposta.

Considerações Finais

Atualmente um dos mais importantes instrumentos para as empresas são os dados, o que facilita que empresas tomem suas decisões. De uma certa maneira, hoje em dia a atenção dos indivíduos tem se tornado um produto que toda empresa quer ter, mas para alcançar tal meta os dados são fundamentais para que a certeza do que usar esteja evidente. Ou seja, quanto mais dados, mais fácil é para uma empresa atender seus clientes e, consequentemente, mais ela cresce. O que comprova ainda mais a importância da inovação, a qual tende a sofrer um crescimento maior na potência oriental do que na ocidental devido a medidas protecionistas que levaram a China tirar vantagem da situação e se situar à frente dos EUA.

Referências Utilizadas para a Análise

The Economist. Could China end America 's financial dominance. Disponível em: https://youtu.be/
VfKfSUqn_GY. Acesso em: 26 out. 2020

ESTADÃO. 5g sob o ponto de vista técnico e jurídico. Disponível em: https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/5g-sob-o-ponto-de-vista-tecnico-e-juridico/. Acesso em: 26 de out. 2020

STATISTA. Gross domestic product (GDP) of cities in China's Greater Bay Area in 2019. Disponível em: https://www.statista.com/statistics/1007451/china-gross-domestic-product-gdp-of-cities-in-the-greater-bay-area/. Acesso em: 26 de out. 2020

CAC. GOV. CNNI. Disponível em: http://www.cac.gov.cn/2019-08/30/c_1124939590.htm. Acesso em: 26 out.2020

STARSE. Como Shenzhen se tornou o principal centro de inovação do oriente. Disponível em https://www.startse.com/noticia/ecossistema/shenzhen-inovacao-china#:~:text=O%20PIB%20conjunto%20 das%20cidades,rapidamente%20est%C3%A3o%20encurtando%20esta%20vantagem. Acesso em: 26 de out. de 2020

CHINAVISTOS. Avanços tecnológicos chineses. Disponível em: https://chinavistos.com.br/avancos-tecnologicos-chineses/. Acesso em: 26 de out, 2020.

LIPSMAN, Andrew & LIU, Cindy. us ecommerce 2020. US ECOMMERCE. Disponivel em: https://www.emarketer.com/content/us-ecommerce-2020. Acesso em: 26 out. 2020

SHUM, Shelleen. China Ecommerce 2020: Despite Decline, China Will Become the World's Largest Retail Market This Year. EMarketer. Disponível em https://www.emarketer.com/content/china-ecommerce-2020. Acesso em: 26 de out. 2020



Apresentação do Problema

Empresa americana de tecnologia possui interesse em expandir seus negócios na Índia; porém, apesar das boas expectativas quanto a incentivos anunciados, receiam aspectos do possível choque entre a cultura indiana e americana, com diferentes riscos que poderiam afetar a evolução dos negócios.

Requisito do Cliente

O único requisito solicitado durante a realização desse relatório foi a análise aprofundada da criação de uma empresa na cidade de Mumbai na Índia.

Descrição do Ambiente

A Índia apresenta ativos de poder importantes como o idioma, uma vez que o ensino básico e acadêmico do país é realizado em inglês, sendo também uma vantagem na comunicação entre a sede americana e a futura filial indiana; além disso, devido aos aspectos culturais, o país ajuda na criação de um gerenciamento empresarial bem sucedido, por valorizar a competição dentro da empresa e a humildade individual.

Ademais, existe a alta capacidade tecnológica e de inovação do ambiente já que a localização da empresa estaria na região de Maharashtra, província conhecida por ser o "vale do Silício" indiano, e na cidade de Mumbai, que é o principal centro financeiro e de comércio exterior do país, segundo um relatório da EENI Global Business School. Entretanto, a clara diferença cultural entre indianos e americanos é o único ponto que podemos considerar uma desvantagem, uma vez que pode ser tornar uma barreira no relacionamento e comunicação da companhia.

Objetivo Pretendido na Apresentação

A consultoria teve como objetivo expor as principais oportunidades indianas, expor a desvantagem das barreiras culturais e apresentar uma estratégia de entrada segura nos negócios.

Dados Básicos Coletados

1. A Índia representa um ótimo investimento a longo prazo.

- 2. Até 2035, China e Índia se tornarão os líderes de inovação mundial.
- 3. Maior estabilidade política, pois os Estados Unidos é um grande aliado do país.
- 4. Uma série de benefícios para investimentos estrangeiros, que o Estado indiano estuda adotar logo após a pandemia do novo coronavírus.
- 5. Mumbai representa, sozinha, 5% do PIB total indiano e 70% do comércio exterior marítimo, segundo um relatório da EENI Global Business School.
- 6. Fluência em inglês.
- Alta capacidade tecnológica.
- 8. Formação de qualidade.
- 9. Grande mercado consumidor.

Opção Sugerida

Tendo em vista que, o objetivo esperado é de que se concretize o investimento na cidade de Tijuana, por meio da instalação de empresas na região, devemos analisar os riscos e benefícios do investimento A opção sugerida é o investimento de \$ 1 milhão USD de empresas estadunidenses nas maquiladoras em Tijuana no México. (Opção já aprovada, e investimento realizado).

Variáveis de Análise

Temos um ambiente altamente favorável para os negócios em Mumbai, porém ainda ressaltamos que uma possível entrada, sem uma preparação adequada sobre o entendimento e etapas efetivas de comunicação das diferenças culturais, poderia dificultar a realização das metas de crescimento da empresa, logo, os americanos deverão ter cautela e evitar uma entrada agressiva, que possa ofender os indianos, especialmente em hábitos religiosos.

Variáveis de Análise

TUtilizando como base de estudo o livro "Negócios Internacionais: Estratégia, Gestão e Novas Realidades", dos pesquisadores S. Tamer Cavusgil, Gary Knight e John R. Resenberger; A consultoria sugere a adoção de uma estratégia em três etapas.

Entender a outra cultura

Para não haver ocorrer um estranhamento, é de extrema importância o entendimento da cultura de ambos os lados. Dessa forma, é sugerido que a empresa: ofereça aulas para que os funcionários consigam entender a variação cultural e linguística, promova/indique eventos interaurais e, se possível, promover viagens.

Uma indicação que pode ser levado em consideração pela empresa é tentar entrar em contato com a câmara de comércio dos respectivos países.

Evitar viés cultural

Através da aulas básicas, que recomendamos serem obrigatórias, os funcionários já serão capazes de entender os diferentes aspectos dos países. Dessa forma, é importante ressaltar que não criem expectativas sobre hábitos/costumes e tentem fazer uma análise de pontos críticos, como por exemplo: em um reunião com um indiano, tome cuidado com o cumprimento de mãos.

Desenvolvimento de habilidades interculturais

Nessa etapa, a empresa terá um fluxo empático entre os colaboradores, porém para que a estratégia seja efetiva, é fundamental que haja a colaboração da equipe. Dessa forma, é necessário que ocorra trabalho em grupos entre as pessoas desses dois países.

Perguntas Realizadas na Apresentação

Por que investir na Índia e não na China?

Pelo fato da população indiana já ter a fluência em inglês, sendo esse um dos principais ativos de poder da Índia, uma vez que a empresa não teria dificuldade em se comunicar com a sua filial e seus funcionários.

Considerações Finais

A Índia possui diversos ativos, como o idioma em comum e a tecnologia, os quais fazem Mumbai ser um destino atrativo para empresas americanas. Porém existe uma grande barreira cultural entre os dois países que dificulta essa relação.

Nesse contexto, a fim de minimizar o impacto das barreiras culturais, que podem gerar

divergências entre os funcionários e até mesmo afetar a produção, e formar uma equipe multicultural eficiente, a recomendação da nossa assessoria é promover uma integração intercultural através das etapas apresentadas: Entender a outra cultura, evitar viés cultural e desenvolvimento de habilidades interculturais, as quais auxiliam a equipe a desenvolver respeito, ética, empatia e aproximam as duas nacionalidades.

Dessa forma, a companhia poderá usufruir dos benefícios da economia da região de Mumbai, a qual equivale a 5% do PIB indiano e é o principal centro financeiro e comercial da Índia, o crescimento potencial por ser um país emergente, além do desenvolvimento tecnológico e a inovação, e usufruir também dos benefícios dos trabalhadores multiculturais, os quais possuem benefícios como o idioma em comum, a valorização tanto da competição quanto da humildade individual, para alavancar a empresa e os trabalhadores americanos.

Referências Utilizadas para a Análise

"Negócios Em Maharashtra, Índia." Escola Negócios EENI Business School Universidade. Disponível em: https://example.com/Mumbai-India-Negocios.shtml. Acesso em: 12 de set. de 2020.

Cavusgil, S. Tamer; Knight, Gary; Resenberger, John R. Negócios Internacionais: Estratégia, Gestão e Novas Realidades. Pearson Educación, 2010.

"Índia Estuda Pacote De US\$ 23 Bi Para Atrair Fabricantes Globais." Money Times, Bloomberg. Disponível em: www.moneytimes.com.br/india-estuda-pacote-de-us-23-bi-para-atrair-fabricantes-globais/. Acesso em: 11 de set. de 2020.

"Pesquisa Aponta China e Índia Como Líderes De Inovação Até 2035." Época Negócios, 26 Disponível em: sepocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2019/07/pesquisa-aponta-china-e-india-como-lideres-de-inovacao-ate-2035.html. Acesso em: 12 de set de 2020

"China Ou Índia: Qual Dos Dois é o Melhor Investimento De Longo Prazo Para as Empresas De Private Equity?", Wharton - Universidade Da Pensilvânia. Disponível em: www.knowledgeatwharton.com.br/article/china-ou-india-qual-dos-dois-e-o-melhor-investimento-de-longo-prazo-para-as-empresas-de-private-equity/. Acesso em: 11 de set de 2020

"Índia Supera China Como Imã De Investimento Externo Em Empresas." Pequenas Empresas Grandes Negócios. Disponível em: revistapegn.globo.com/Negocios/noticia/2018/12/pegn-india-supera-china-como-ima-de-investimento-externo-em-empresas.html>. Acesso em: 10 de set de 2020.

Clayton, Nick. "Por Que Há Cada Vez Mais Indianos No Topo De Grandes Corporações." BBC News Brasil. Disponível em: www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/09/150911_vert_cap_executivos_indianos_ml.

Acesso em: 10 de set de 2020

"Por Que Os Negócios De TI Na Índia São Tão Competitivos?: Sebrae." Portal Sebrae. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/por-que-os-negocios-de-ti-na-india-sao-tao-competitivos.d87a5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acesso em: 10 de set de 2020.

Reichert, Julia e Steven Bognar, diretores. Indústria Americana. 2019.

.



Apresentação do Problema

A empresa chinesa possui interesse em estabelecer filiais em território americano, em busca de expandir negócios no Ocidente. O principal objetivo era auxiliar a adaptação da empresa ao território e à cultura americana, em especial, quanto às relações de trabalho.

Requisito do Cliente

A empresa requisitou uma análise da cultura trabalhadora americana e maneiras de integração e boa convivência entre as partes.

Descrição do Ambiente

Primeiramente, ao analisarmos a cultura trabalhista existente nas fábricas e nas empresas americanas, podemos visualizar 8 pontos a serem ressaltados: Meritocracia, Individualismo, Trabalho pelo ganho financeiro, Sindicato, Conhecimento dos seus direitos, Impacto social, Cultura consumista, Life Long Job.

Há, no trabalhador americano, uma visão de longo prazo simultânea à perspectiva de ascensão financeira. Essa ascensão é entendida como construção de uma carreira dentro da empresa, caso ela se adeque aos seus valores. Eles têm uma meritocracia muito forte no país e por isso o crescimento e o reconhecimento na empresa é algo tão valorizado. Destaca-se que o modelo de vida americano cria pessoas individualistas, onde os mesmos são os responsáveis pelos seus sucessos e fracassos, característico da cultura capitalista. Aliás, é bom frisar, que pela a honra e a gratidão não serem tão fortes quanto na China, o trabalhador vai estar lá, em sua maioria, colocando o seu salário como o seu objetivo primário dentro da empresa, prioritário até mesmo em relação ao crescimento da companhia.

Neste contexto, é importante levantar a relação do trabalhador americano com os sindicatos. A vida laboral no século 19 e começo do 20 era de muita exploração, devido a falta de legislação e de proteção aos trabalhadores, com isso, os sindicatos tornaram-se parte integral da vida destes a fim de garantir seus direitos, portanto será difícil encaixar o americano nos padrões trabalhistas chineses. Outro fator a se levar em conta sobre o trabalhador é que ele preza muito pelo impacto da empresa na comunidade a sua volta, ou seja, como a empresa influencia a vida das pessoas em torno de si. Além disso, a cultura americana foi construída em torno do consumo, portanto, os trabalhadores não são facilmente motivados por discursos motivacionais, eles trabalham por seus salários.

Objetivo Pretendido na Apresentação

A consultoria tem como objetivo encontrar um equilíbrio entre a cultura chinesa e americana, para assim conseguir com que as empresas asiáticas tenham maior facilidade para entrar no mercado americano, causando os menores riscos possíveis para elas, ainda sim aumentando sua produtividade com os funcionários americanos a partir do conhecimento de sua cultura corporativa.

Dados Básicos Coletados e Variáveis de Análise

Dentro do "cinturão da ferrugem", o salário médio estimado para os trabalhadores é de 18,3 dólares/hora, enquanto a taxa de desemprego nos Estados Unidos se encontra em torno de 8%, considerada alta para a economia americana. Com a maior taxa de desemprego, os trabalhadores se veem obrigados a aceitarem salários mais baixos para garantir sua renda, o que também afeta o comprometimento dos funcionários com a companhia, pois se sentem pressionados a produzir mais para não perder o emprego, por isso essa relação é fundamental a análise.

Opções Sugeridas

Considerando o que foi dito na Descrição, o recomendado é a utilização de todas as opções abaixo.

Opção 1

Dar bônus para os funcionários que mais se destacam é uma ótima maneira de fazê los produzir mais, as oportunidades de crescer dentro da empresa também acabam atraindo muito os americanos.

Opção 2

Os sindicatos fazem parte do jogo, quanto mais tentar evita-los, pior será a situação. A melhor saída é aceitar os sindicatos e manter uma boa relação com os mesmos, podendo assim manter o controle da situação e negociar de uma maneira mais amigável.

Opção 3

As características culturais chinesas não devem ser apagadas ao internacionaliza-lá, sugestões para que a cultura chinesa seja levada para os funcionários americanos são

a promoção de festas da empresa que remetem às comemorações chinesas, nas quais ocorreria uma imersão cultural, workshops sobre a China, aulas de mandarim e viagens para a China aos funcionários com melhores resultados.

Opção 4

Incentivar a competição, visando buscar melhores resultados dentro da empresa é uma ótima forma de fazê-los buscarem o seu melhor, claro, recompensando os funcionários com base no mérito.

Opção 5

Valorizar a sociedade e os stakeholders que compõem a vida do trabalhador é algo mais que obrigatório. Nos EUA existem 3 feriados muito importantes, 4 de julho, Memorial Day e Thanksgiving, se esses 3 feriados forem muito bem valorizados, por meio de festas na empresa para o funcionário e a família, em grande escala, com diversas homenagens, haverá um impacto positivo na comunidade inserida.

Opção 6

Deem valor ao funcionário, ele tem que ser tratado como uma pessoa, não como apenas um número em uma folha de pagamento, cada indivíduo tem que ser valorizado como se fosse de extrema importância na companhia. Incentivá-los e proporcionar um ambiente seguro e agradável para eles é de suma relevância, façam eles se sentirem parte responsável na composição da empresa.

Perguntas Realizadas na Apresentação

"Na minha cultura eu adoro fazer meus discursos motivacionais para a equipe antes expediente, eu não poderia mais fazer isso? Impactaria na produção dos meus funcionários americanos? E o consumismo? É possível mudar esta cultura consumista americana?"

Com certeza é possível manter os discursos e exercícios motivacionais no cotidiano da empresa, porém é importante ter em mente que somente os exercícios motivacionais não vão surtir tanto efeito na produtividade dos funcionários, é relevante aplicar as outras opções de ação que apresentamos em conjunto. Quanto ao consumismo, não é possível alterar esta característica da cultura corporativa americana, porém ao seguir os passos que recomendamos, é possível usá-la ao favor da empresa, é de grande interesse para o funcionário que a empresa consiga fornecer uma visão de carreira e

futuro, as oportunidades de crescer dentro da empresa já vai ser um grande incentivo para mais comprometimento, afinal crescer significar ganhar salários mais altos.

"Percebo que para obter bons resultados produtivos com os stakeholders americanos eu teria que fazer muito esforço e consequentemente, altos investimentos, isso valeria a pena a longo prazo?"

Os investimentos monetários e os esforços feitos pela empresa com certeza demonstrariam ótimos resultados a longo prazo, afinal é muito mais vantajoso investir nas opções sugeridas de imersão gradativa e acabar conquistando o funcionário, e consequentemente, aumentando sua produtividade, ao invés de economizar e acabar tendo prejuízos com conflitos culturais, como problemas trabalhistas, funcionários sem vontade de trabalhar, dentre outros resultados que comprometem a produtividade da empresa.

"Mas então eu deveria investir no Rusty Belt ao invés de alguma localização mais próxima de uma universidade?"

O Rusty Belt é uma região nos Estados Unidos que se encontra com altas taxas de desemprego, sendo assim, os funcionários estariam mais dispostos a aceitarem salários mais baixos e se dedicariam mais a sua função, afinal não é fácil ser empregado, então o funcionário acaba valorizando mais a empresa. Outro ponto importante é o impacto na comunidade, quando uma empresa abre naquela região, ocorre uma grande promoção de empregos, fato que impacta completamente a comunidade como um todo, fato que pode favorecer a empresa até no quesito de relacionamento com o governo, taxas de impostos, dentre outros, afinal o governo vai se esforçar para manter a empresa ali. Já ao redor de universidades, estas vantagens não seriam encontradas, os salários seriam mais altos e o governo não abriria concessões para a empresa, afinal ela não causaria grandes impactos na comunidade.

Considerações Finais

É evidente que com base nas nossas análises, o local é propício para o ingresso por conta da alta taxa de desemprego e grande possibilidade de impacto na comunidade, mas para que a empresa consiga resultados produtivos positivos, é necessário o envolvimento da empresa chinesa em gerenciar os stakeholders americanos levando em consideração as opções levantadas pela consultoria.

Referências Utilizadas para a Análise

ANDERSON, Joel. "30 Most Powerful Unions In America". Yahoo Finance, 2019. Disponível em: <www.google.com/amp/s/finance.yahoo.com/amphtml/news/30-most-powerful-unions-america-090000629. html> Acesso em: 03 de Outubro de 2020.

"EUA - TAXA DE DESEMPREGO". Investing.com Brasil, 2020. https://m.br.investing.com/economic-calendar/unemployment-rate-300>. Acesso em: 03 de Outubro de 2020.

GREENHOUSE, Steven. "American unions have been decimated. No wonder inequality is booming" The Guardian, 2019. Disponível em: https://www.google.com/amp/s/amp.theguardian.com/commentisfree/2019/aug/15/valuing-corporations-over-workers-has-led-to-americas-income-inequality-problem>. Acessado em: 03 de Outubro de 2020.

"RUST BELT RECRUITING SALARIES". Indeed.com, 2020. Disponível em: www.indeed.com/cmp/Rust-Belt-Recruiting/salaries>. Acessado em: 03 de Outubro de 2020.

TAUSCHE, Kayla. "Ahead of 2020, Manufacturers Are Struggling in Rust Belt Regions That Helped Trump Win Last Time". CNBC, 2019. Disponível em: https://www.cnbc.com/2019/11/05/manufacturers-struggle-in-rust-belt-regions-that-helped-trump-win.html. Acesso em: 03 de Outubro de 2020.

"THE TOLL OF NEGLECT". AFL, 2020. Disponível em: https://aflcio.org>. Acessado em: 03 de Outubro de 2020.

YADOO, Jordan. "U.S. LABOR UNIONS". Bloomberg, 2018. Disponível em: www.bloomberg.com/guicktake/u-s-labor-unions>. Acessado em: 03 de Outubro de 2020.



Apresentação do Problema

A situação-problema do case é fundamentada na análise comparativa dos ambientes de Jundiaí e Jaboatão dos Guararapes. O objetivo é identificar o método de trabalho - chinês ou americano -, indicando o mais viável, em ambas as cidades, para instalação de planta industrial de portas de aço automotivas.

Requisito do Cliente

O requisito do cliente é a busca da inserção adequada de sua fábrica em duas cidades de regiões distintas no Brasil, considerando os dois métodos de trabalho requeridos.

Descrição do Ambiente

Realizamos uma descrição dos dois ambientes para a construção da análise comparativa:

Jundiaí: O município está posicionado no centro do maior mercado produtor/consumidor da América do Sul, próximo da capital São Paulo e de Campinas - acesso ao próspero interior do Estado mais rico do Brasil. Localizada em uma região comercialmente estratégica, a cidade possui boa recepção ao nosso mercado e aderência ao método americano, pois segue elementos das leis trabalhistas em vigor no Brasil.

Jaboatão dos Guararapes: O segundo município mais populoso de Pernambuco e maior município que não é uma capital no Norte-Nordeste, é cortado por rodovias que conectam ao Porto de Suape - o maior polo de desenvolvimento do Nordeste. É um polo industrial e comercial do Estado e o município mais próspero da região da Grande Recife. A presença de áreas suburbanas e comércio chinês na cidade permite melhor aderência do método chinês de trabalho.

Objetivo Pretendido na Apresentação

O objetivo da nossa consultoria é destacar a viabilidade do método de trabalho nas duas cidades, identificando o mais adequado e promissor. Ressaltamos algumas vantagens e desvantagens de ambas as cidades, com o intuito de realizar uma comparação mais clara e coesa.

A principal vantagem de Jundiaí é a sua localização estratégica permitindo uma ótima logística, criação de rede de valor e oportunidade de crescimento econômico. Além

disso, a implementação do método americano é compatível com a legislação trabalhista no Brasil e mais aceitável pela população. Uma desvantagem, referente à aplicação do método americano na cidade, seria os maiores custos gerais, sendo alguns deles: maiores despesas operacionais, salários mais altos, além de uma menor produtividade quando comparado ao método chinês.

Em contrapartida, as vantagens da adoção do método chinês na cidade pernambucana seriam a tendência de uma alta produtividade e os menores gastos em bens e serviços operacionais e na folha de pagamento. As desvantagens seriam a incompatibilidade da adesão do método no Brasil por conta da proteção de leis trabalhistas, movimentos sindicalistas e a dispersão de montadoras (stakeholder importante) pela região Nordeste, encarecendo os custos de logística.

Dados Básicos Coletados e Variáveis de Análise

Para o melhor atendimento da análise, foram reunidos alguns dados comparativos dentro da esfera de macroambiente, como indicadores demográficos, sociais e econômicos de ambas as cidades.

No ambiente da cidade de Jaboatão dos Guararapes em Pernambuco, observamos a presença de periferias, a sua população com mais de 600.000 habitantes e o vínculo empregatício delas na cidade, que gira em torno de 15,6%. Além desses indicadores, destacamos o valor do salário médio mensal dos trabalhadores formais: 2,1 saláriosmínimos e o Produto Interno Bruto per capita de Jaboatão, que é de R\$ 19.463, 25. (IBGE, 2017-2018).

A presença de periferias em Jaboatão é uma variável de análise muito importante pois ilustra os índices de pobreza e riqueza na região, a propensão dos moradores para determinado regime de trabalho e a alta quantidade de trabalhadores informais. Esses indicadores estão interligados ao menor número de trabalhos formais na cidade, o baixo crescimento econômico e a renda geral da população, como apontado pelo seu PIB per capita.

No cenário da cidade de Jundiaí em São Paulo, observamos a presença expressiva de rodovias e uma população relativamente menor: aproximadamente 423.000 mil habitantes. Sob outra perspectiva, os aspectos econômicos e da relação de emprego possuem índices mais altos que o de Jaboatão. A população com vínculo empregatício na cidade paulista é de 45, 4%, o salário médio mensal é de 3,5 salários-mínimos e o PIB per capita na cidade atinge R\$ 100,679,50. (IBGE, 2017-2018).

Uma variável de análise em destaque é a sua localização privilegiada: Jundiaí está estruturalmente interligada a seis das melhores rodovias do país (duas delas sendo Anhanguera e Bandeirantes) e está posicionada entre dois grandes centros econômicos: São Paulo e Campinas, permitindo uma melhor logística e comunicação com stakeholders no estado mais rico do Brasil. A partir do Estado de São Paulo, Jundiaí possui fácil conexão para os estados de Minas Gerais, do Rio de Janeiro e do Sul do país, por sua vez, aos principais parceiros comerciais do Mercosul. (Confederação Nacional do Transporte, 2013).

Opções Sugeridas

A partir do estudo comparativo dos ambientes e métodos de trabalho, nossa consultoria sugere as seguintes opções:

Opção 1 – Adoção do método de trabalho americano na cidade de Jundiaí

A cidade de Jundiaí mantém um índice maior de desenvolvimento econômico e possui maior proximidade com grandes indústrias automobilísticas. Esses indicadores apontam uma excelente inserção da nossa fábrica e do nosso produto, contribuindo para a construção de uma grande value-net (rede de valor), boa comunicação e relacionamento entre a empresa e demais stakeholders, como por exemplo, nossos suppliers - altamente concentrados na região de São Paulo. A adoção do método estadunidense de trabalho em Jundiaí exprime uma adaptação mais fácil e menos abrupta, visto que há uma jornada de trabalho compatível ao Brasil.

Um fator importante a ser refletido é o alto custo da instalação e manutenção da fábrica e o maior desembolso para o pagamento de salários e benefícios considerando que São Paulo é uma região mais cara que Jaboatão. Porém, é vultoso ressaltar a oportunidade de um alto retorno monetário pois grande parcela do mercado está presente na região de São Paulo e a capital do estado, localizada a menos de 50 quilômetros, é o maior polo de riqueza nacional e um dos maiores polos econômicos do mundo. Além disso, Jundiaí possui acesso a seis rodovias, permitindo uma ótima logística e comunicação com o nosso grupo de interesse (PREFEITURA DE JUNDIAÍ, 2020).

Opção 2 — Aplicação do método de trabalho chinês na cidade de Jaboatão dos Guararapes

O método chinês de trabalho detém maior possibilidade de adaptar-se à nossa fábrica quando aplicado em Jaboatão dos Guararapes. Os indicadores socioeconômicos como o

salário médio mensal, taxa de vínculo empregatício e a presença de regiões periféricas destacam a maior aderência do método chinês de trabalho na cidade. Há maior inclinação para contratos de trabalhos com remuneração menor e horas de trabalho maiores, considerando a propensão para trabalho da população de áreas suburbanas e sem ocupação profissional.

As desvantagens dessa premissa seriam a difícil implantação do método chinês no Brasil devido às leis trabalhistas brasileiras e a presença de sindicatos, além da dispersão das montadoras de veículos (um dos nossos stakeholders) pelos estados do Nordeste, o que acarretaria maiores custos com logística (NOTÍCIAS AUTOMOTIVAS, 2020).

Perguntas Realizadas na Apresentação

O cliente questionou a acessibilidade do transporte e exportação marítima através de portos nas proximidades das duas cidades analisadas. Exploramos esse questionamento e destacamos o porto mais próximo de cada cidade, analisando o porte, desempenho, nível de acessibilidade e facilidade na logística do transporte e exportação.

Jundiaí: Possui fácil acesso ao principal porto brasileiro e maior complexo portuário da América Latina: o Porto de Santos. Através do Terminal Intermodal de Jundiaí, permite o carregamento de contêineres, via ferrovia, até o porto em Santos - servindo como uma solução eficiente e competitiva para exportações e logística doméstica. A tarifa portuária do Porto de Santos sobre contêiner cheio e por tonelada, respectivamente, é de R\$ 71,56 e R\$ 3,95. (PORTO GENTE; CODESP, 2018.)

Jaboatão dos Guararapes: Possui acesso rodoviário ao Porto de Suape - grande polo industrial com referência em desenvolvimento no Nordeste e que se posiciona como um dos melhores ambientes de negócio do país. A área de influência do porto compreende todo o estado do Pernambuco e estende-se para outros estados da região como o da Paraíba, Alagoas, Ceará e do Rio Grande do Norte. A tarifa portuária do Porto de Suape sobre contêiner cheio e por tonelada, respectivamente, é de R\$ 30, 89 e R\$ 3,34. (SUAPE, 2020).

Considerações Finais

Em virtude dos fatos analisados e um estudo mais aprofundado, concluímos que ambos os portos possuem ótimas estruturas, capazes de suprir nossa exigência logística. As duas cidades possuem vias de acesso à dois importantes portos - reconhecidos pela

influência econômica e competência de transporte, aptos a enriquecer a value-net da empresa.

A partir da observação dos dados e fatores comparados na análise, conclui-se que os ambientes das cidades de Jundiaí e Jaboatão dos Guararapes tem características distintas que são expressivamente relevantes para a inserção da nossa fábrica. Esses elementos moldaram a escolha do método de trabalho mais apropriado em cada cidade e entregou uma visão mais ampla da abordagem necessária sobre os seus stakeholders. Com essa análise comparativa, a nossa consultoria sugere um planejamento estratégico na cidade de Jundiaí, reconhecendo seus indicadores de crescimento e oportunidade econômica e a execução do método de trabalho americano para a abertura bem sucedida da fábrica de portas de aço automotivas.

Referências Utilizadas para a Análise

CODESP. Tarifa do Porto de Santos. 2018. Disponível em: http://intranet.portodesantos.com.br/docs_codesp_pdf_site.asp?id=123629. Acesso em: 03 de Outubro de 2020.

IBGE. 2018. Disponível em: https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/jaboatao-dos-guararapes/panorama. Acesso em: 03 de Outubro de 2020.

IBGE. 2018. Disponível em: https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/jundiai/panorama>. Acesso em: 03 de Outubro de 2020.

NOTÍCIAS AUTOMOTIVAS. Listas de montadoras de veículos por estado no Brasil. 2020. Disponível em: https://www.noticiasautomotivas.com.br/listas-de-montadoras-de-veiculos-por-estado-no-brasil/. Acesso em: 01 de Outubro de 2020.

PORTO GENTE. Terminal intermodal de Jundiaí bate expectativas e opera 12 trens para o Porto de Santos. 2018. Disponível em: https://portogente.com.br/noticias-corporativas/100451-8-de-13-800-terminal-intermodal-de-jundiai-bate-expectativas-e-opera-12-trens-para-o-porto-de-santos-emfevereiro>. Acesso em: 02 de Outubro de 2020.

PREFEITURA DE JABOATÃO DOS GUARARAPES. Conheça nossa rica história. 2020. Disponível em: https://jaboatao.pe.gov.br/jaboatao-dos-guararapes/. Acesso em: 03 de Outubro de 2020.

PREFEITURA DE JUNDIAÍ. Localização privilegiada. 2020. Disponível em: https://jundiai.sp.gov.br/desenvolvimento-economico/vantagens/localizacao-privilegiada/. Acesso em: 02 de Outubro de 2020.

SUAPE. Tarifa do Porto de Suape. 2020. Disponível em: http://www.suape.pe.gov.br/images/porto/tarifas-publicas/Tarifa-Reajustada.pdf>. Acesso em: 02 de Outubro de 2020.



O choque cultural entre os funcionários chineses e americanos, decorrentes de sua atuação na Fuyao Glass America, em Ohio, nos Estados Unidos, é a nossa situação problema.

Requisito do Cliente

Análise e decisão sobre vantagens e desvantagens de manter a Fuyao em Ohio, ou transferi-la para o Paraná.

Descrição do Ambiente

O ambiente em questão é analisado pelo choque cultural presente. Primeiramente, essa diferença cultural entre China e EUA já é analisada quando, no documentário American Factory, os americanos reclamaram de suas condições trabalhistas, o qual de início o salário, que era de 29 dólares por hora, cai para 14 dólares por hora. Vale ressaltar também o desejo de substituir alguns operários americanos, pelo uso de máquinas que seriam responsáveis por acelerar a produção. Devido a isso, veio a vontade, por parte dos americanos, de sindicalizar, pois quando os sindicatos são fortes e tem uma boa base de adesão, os trabalhadores conseguem mais direitos e benefícios.

Porém, para a Fuyao, a sindicalização não seria benéfica, pois alteraria a produtividade, prejudicando a empresa, e também, os funcionários americanos não poderiam se comunicar com os funcionários chineses na ocorrência de um futuro problema ou conflito, somente diretamente com o sindicato, porque sua relação será cortada. Ao analisar os chineses, é perceptível que, durante vários momentos eles recebem aulas de como se adaptar a cultura americana, enquanto a adaptação à cultura chinesa não é requisitada aos americanos em nenhum momento, causando a impressão de "superioridade" da cultura estadunidense. Entretanto, em relação aos funcionários americanos, eles garantiriam seus direitos trabalhistas, e fariam com que os chineses respeitassem e seguissem com as leis aplicadas nos EUA.

Portanto, é evidente que a relação entre as duas culturas deve ser mais aprimorada. Todavia, é preciso lembrar dos impactos causados pela globalização e a desigualdade gerada entre os funcionários também pelo choque cultural. Assim, os esforços por interação cultural, política e social, são essenciais até mesmo para o processo de expansão do livre comércio.

Objetivo Pretendido na Apresentação

Nosso principal objetivo consistiu em esclarecer, com dados e diferentes análises, pontos positivos e negativos sobre transferir a Fuyao para o Brasil, no Estado do Paraná.

Dados Básicos Coletados e Variáveis de Análise

Em relação ao Paraná, atualmente ele se consolida como o segundo maior polo de produção automotiva do Brasil, respondendo a 14% da produção nacional de veículos, contando com 590 indústrias envolvidas no sistema automotivo que vem sendo reforçado nas últimas décadas pelo Governo do Estado. Hoje, abriga montadoras globais de veículos, de maquinário, motores e pneus. A produção deste grupo abastece o mercado doméstico e também países da América do Sul, Europa, Ásia e Estados Unidos. A área contém uma vasta diversificação de produtos e um mix grande de vendas, também gerando empregos qualificados, sendo A média salarial de quem trabalha no setor automotivo do Paraná é de R\$ 4,3 mil, o segundo mais alto do País, atrás apenas de São Paulo (R\$ 4,9 mil), segundo dados coletados pelo Governo do Estado do Paraná em 2020. Além disso possui grandes investimentos na cadeia automotiva e está constantemente crescendo.

Já, em relação a Ohio, as regiões de Cincinnati e Dayton, são importantes referências no setor industrial estadunidense, estando entre as cinco mais competitivas cidades nos setores aeroespacial, químico, alimentícios, entre outros. Ohio oferece assessoria na busca, compra ou aluguel de espaços industriais e, principalmente, na apresentação a fornecedores da indústria automotiva, oferecendo gratuitamente aos fabricantes interessados em produzir no Estado, como a rápida comercialização no mercado norteamericano, serviços de recolocação de negócios, entre vários outros.

Opções Sugeridas

Opção 1 - Transferir a Fuyao de Ohio para o Paraná

Levando em conta os dados supracitados, sugerimos que os proprietários optem por transferir sua empresa para a cidade Lapa, no Estado do Paraná, pois, apesar do IDH não ser tão desenvolvido, há possibilidade da indústria ser bem recebida por gerar novos empregos, além de ter uma grande disputa por uma vaga, ocasionando na maior dedicação do funcionário na produção. Vale ressaltar também a localização estratégica, se a indústria estiver localizada na Lapa, irá ter fácil acesso a fronteira com outros países e outros estados do Brasil que possuem grandes clientes (São Paulo e Santa Catarina),

facilitando assim a logística do produto. Ademais, é preciso que seja avaliado alguns tópicos para que não ocorra a má gestão de comunicação e resolução dos problemas dentro da empresa, como:

- Analisar e esclarecer se o objetivo da empresa é aumentar o lucro ou ter mais segurança para enfrentar oscilações do mercado, já que o Brasil tem um grande mercado consumidor, porém a oscilação do consumo brasileiro é constante, além de que, deve se levar em consideração o fácil acesso aos clientes e consumidores da América Latina;
- Estudar as regulamentações que o governo exige para que a empresa opere dentro do país, não só para evitar estresses com funcionários exigindo sindicalização, mas também poder "exigir" que o trabalhador faça horas extras com seus respectivos direitos assegurados e produza diante o Just In time da empresa;
- Estruturar o esquema de produção de antemão, fazer apresentações e testes com funcionários brasileiros de como será o processo de produção, por quanto tempo ele deve ser realizado e os resultados que devem oferecer, para que não ocorra a falta de comunicação, que consequentemente pode prejudicar na produtividade da empresa.

Opção 2 - Manter a Fuyao em Ohio

Se a escolha dos proprietários for de permanecer em Ohio é necessário reavaliar os seguintes tópicos.

- Identificar as diferenças de cultura e mapear como isso afeta na produtividade e comunicação. Portanto, deve ser avaliado se os funcionários contratados são flexíveis a feedback, como que funciona a cooperação entre ambos e quais medidas precisam ser aprimoradas pelos líderes de equipe. Apesar do tempo necessário para avaliar e fazer as respectivas conclusões para melhoria, essa medida pode influenciar na produtividade, já que a comunicação e convivência dentro da indústria está dependente das duas culturas;
- Incentivo a socialização, ou seja, elaborar um projeto de como as duas culturas podem interagir entre si, e por qual medidas realizar isso, seja por eventos e premiações. O importante é fazer com que os funcionários percebam aspectos que tenham em comum, isso irá ocasionar em uma melhora no relacionamento e a cooperação;
- Oferecer pequenas palestras de termos e palavras usadas no cotidiano da produção para as duas culturas, além de não ser tão custoso para a empresa (em vista de pagar um curso de inglês/mandarim para os funcionários) estimula o aprendizado e capacitação do indivíduo:
- Estimular a comunicação entre líderes e as equipes, promover reuniões ao menos 2

vezes no mês por volta de 15 minutos para ter um diálogo com alguns integrantes, a fim de detectar o que está afetando a produtividade e quais sugestões os funcionários têm sobre a situação. Isso demonstra não só o quanto a empresa está se importando com o indivíduo, como também irá ajudar na resolução de problemas específicos de cada setor.

Perguntas Realizadas na Apresentação

"Em qual cidade do Paraná, especificamente, seria aconselhado a instalação da nova fábrica?"

Diante da pesquisa realizada pelo grupo, consideramos ser mais vantajoso a mudança da Fuyao para uma cidade pequena, perto de uma cidade grande, com infraestrutura necessária, para maior incentivo fiscal, gerando empregos, como exemplo, Lapa. Mas, apesar de não ter uma infraestrutura bem desenvolvida, a cidade é próxima de Curitiba, Araucária e Campo Largo, que são cidades que possuem bastante estrutura no setor automobilístico.

Considerações Finais

Diante da análise realizada entre os dois locais achamos vantajosa a mudança da empresa Fuyao para o estado do Paraná no Brasil. Devido a diversos fatores, entre eles: o local estratégico, onde estão localizadas diversas montadoras globais, incluindo a Volkswagen que é uma das clientes da Fuyao, ainda que, abre portas para a América do Sul, expandindo o mercado para os países vizinho; a moeda chinesa que é mais valorizada em real em comparação ao dólar; a mão de obra mais barata; o crescimento do mercado da venda de veículos que, segundo o site G1, em 2019 cresceu 8,7% e vem alcançando melhores resultados dos últimos 5 anos; pode-se levar em consideração também o fato do Brasil ser um país em desenvolvimento, fazendo com que a adaptação seja melhor e mais eficiente ao modelo de produção chinês, sendo também um país multicultural, facilitando sua interação, e em comparação aos Estados Unidos, um país já desenvolvido, possui uma rivalidade cultural existente. Em suma, podemos ver grandes vantagens para a abertura de uma fábrica de produção de vidro no Paraná, gerando emprego e lucro, por conta do crescimento do mercado automotivo no local.

Referências Utilizadas para a Análise

American Factory': When A Chinese Company Takes Over An Ohio Factory. NPR. 8 de setembro de 2020.

Setor automotivo do PR avança rumo à indústria 4.0. G1, 2019. Disponível em: https://g1.globo.com/pr/parana/especial-publicitario/fiep/sistema-fiep/noticia/2019/11/06/setor-automotivo-do-pr-avanca-rumo-a-industria-40.ghtml. Acesso em: 10 de setembro de 2020.

Moderno, polo automotivo do Paraná é destaque no Brasil. Governo do Estado do Paraná, 2020. Disponível em: http://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=105995&tit=Moderno-polo-automotivo-do-Parana-e-destaque-no-Brasil. Acesso em 10 de setembro de 2020

Listas de montadoras de veículos por estado no Brasil. Notícias automotivas. Disponível em : https://www.noticiasautomotivas.com.br/listas-de-montadoras-de-veiculos-por-estado-no-brasil/>. Acesso em 02 de outubro de 2020.



A questão da Huawei era precisa e ampla: como conduzir seu negócio no território brasileiro, preservando a cultura organizacional e os métodos de produção chineses?

Requisito do Cliente

A empresa desejava entender os mecanismos que deveria assimilar, e como agir, em termos de interação cultural, ao implementar um investimento no setor tecnológico em Campinas/Brasil. A questão era bem objetiva: "Campinas seria um bom local para realizálo ou não".

Descrição do Ambiente

No período de análise dos ambientes requisitados, foi possível identificar pontos convergentes e divergentes entre Brasil e China, porém, esses fatores não impediram que se tornasse possível um investimento da Huawei dentro do território brasileiro. Primeiramente, as relações culturais com o trabalho entre os países se demonstrou um desafio, tendo em vista as visões distintas sobre o mesmo tema. Um reflexo direto disso eram as incertezas com relação a maneira de trabalho e a legislação aplicada aos trabalhadores, principalmente tratando-se das relações sindicais, já que são maneiras distintas de visualização e valorização do trabalho. Entretanto, as relações econômicas de ambas as nações são extremamente positivas. Enquanto o PIB chinês é em torno de 13,61 trilhões USD, o Brasil possui um PIB 1,869 trilhão USD, ambos os dados coletados do Banco Mundial. Além disso, os Estados, já sendo parceiros comerciais, há uma facilitação das relações diplomáticas. Por fim, olhando-se Brasil, ativos de poder, como recursos naturais de matéria-prima e a população, permitem e facilitam a implementação de empresas de alta tecnologia, como a própria Huawei.

Objetivo Pretendido na Apresentação

O objetivo da nossa análise era apresentar um exemplo, utilizando a própria marca Huawei, que fosse capaz de explicar os pontos positivos de se investir no Brasil, na região de Campinas, voltando-se para o setor tecnológico, o qual foi requisitado pelo cliente. Ao longo da pesquisa feita para responder essas questões, observamos dados de notável importância, sendo estes: sobre o Brasil, notamos que este possui a terceira maior reserva de bauxita no mundo (United States Geological Survey), com 3,6 bilhões

de toneladas. Este, em 2018, foi o 9° país em investimentos na área de TI no mundo, cerca de 38 bilhões de dólare (ABES), favorecendo o investimento no nosso cliente em TI, além de ocupar a sexta colocação no ranking da população mundial com mais de 211 milhões de habitantes (IBGE), promovendo mão de obra abundante. Ademais, sobre Campinas, Brasil e China, os PIBs são: R\$ 49.942,59 (IBGE), 1,869 trilhão USD (Banco Mundial) e 13,61 trilhões USD (Banco Mundial), respectivamente. Para realizarmos a análise cultural, nos baseamos no livro A população Brasileira, de Darcy Ribeiro.

Dados Básicos Coletados e Variáveis de Análise

Ao observarmos os elementos citados na apresentação, podemos defini-los em certos pontos, como: o *Brasil*, atualmente é um dos maiores exportadores de minérios de Ferro, Bauxita e Cobre do mundo, sendo a terceira maior reserva mundial de minérios, segundo a United States Geological Survey, sendo fundamental para produtos de tecnologia. Além disso, no ano de 2018, segundo a Associação Brasileira das Empresas de Softwares (ABES), realizou-se um investimento de 38 bilhões de dólares, o qual serviu para uma atração de empresa de alta tecnologia, com o intuito de produzir mais smartphones e tablets dentro do território nacional. Por fim a população de mais de 211 milhões, segundo o IBGE, representa um mercado consumidor extremamente grande e ativo, promovendo um maior acesso à população, permitindo um maior lucro empresarial.

Já a cidade de *Campinas*, é um dos polos econômicos do país, com um PIB per capita de R\$ 49.942,59 - segundo o IBGE. Possui uma das maiores universidades de engenharia e TECH do Brasil, além de possuir a ETEC, uma escola voltada para funcionamentos técnicos, que pode fornecer alunos como mão de obra capaz de exercer trabalho empresarial. A cidade detém conexão com rodovias - Dom Pedro, Bandeirantes, Anhanguera - que estão ligadas à Santos, cidade que possui um dos maiores portos do país, e à São Paulo, no qual reside um dos maiores mercados consumidores.

Com relação à *cultura brasileira*, Darcy Ribeiro em seu livro "O povo Brasileiro", coloca ênfase na miscigenação brasileira, fator que construiu a diversidade que caracteriza o Brasil, ou seja, há uma grande fusão de culturas, a qual nos acompanha desde a chegada dos portugueses, e que contribuiu na formação da nossa identidade. Neste contexto, analisando-se os pensamentos de Darcy Ribeiro, essa junção de culturas fez com que, primordialmente na história do país, nós nos adaptemos rapidamente a formas de trabalho diferentes, como aos jeitos dos chineses e dos japoneses de trabalhar na agricultura. Isso agregou muito à nossa comunicação, pois, como mostra dados da Justiça e Segurança Pública brasileira, o Brasil registra mais de 700 mil migrantes entre 2010 e 2018, reforçando o nosso amplo convívio com pessoas de outros costumes.

Pontos como este fazem com que nós, brasileiros, tentássemos entender de todas as formas as culturas de outrem, e das formas mais criativas possíveis, compreender o que o outro está dizendo, aplicando-se também ao povo chines.

Ao se tratar das *leis*, a CLT brasileira representa o conjunto de normas que regem os princípios trabalhistas do país, e o que deve ser cumprido por todos aqueles que desejam se estabelecer aqui. Trouxemos pontos como: o salário mínimo; como a proibição de trabalhos para menores de 14 anos, salvo na condição de menor aprendiz; a necessidade de se haver equipamentos de segurança; e o domingo como sendo o dia de folga.

Relacionando-se à *China* possui um PIB de 13,61 trilhões USD, segundo o IBGE, e uma população de aproximadamente 1,4 bilhões de pessoas, de acordo com dados do UOL. É o principal parceiro comercial do Brasil, e comunicam-se habitualmente para resolverem questões. Ademais, ambos fazem parte dos BRICS, e realizam uma troca focadas em manufaturados e agropecuários.

Opção Sugerida

Trouxemos para a Huawei uma sugestão: o cliente deveria se instalar em Campinas, Brasil, com a sua empresa de tecnologia, devido ao tamanho do mercado brasileiro (1,869 trilhão USD - Banco Mundial) e à capacidade de mão de obra para empresa, por ter uma universidade renomada. Campinas é um dos polos tecnológicos do país, com um PIB per capita de R\$ 49.942,59, segundo o IBGE. A matéria-prima é facilmente obtida, devido à presença de Ferro, Cobre e Bauxita no dentro do próprio território, sendo o Brasil o país que possui a terceira maior reserva mineral do mundo (United States Geological Survey).

Perguntas Realizadas na Apresentação

"Teremos problemas com sindicatos? Como minimizar ou resolver?"

Essas foram as perguntas propostas, com as circunstâncias analisadas. Baseado nisso, pode-se dizer que os clientes terão que se adequar às leis brasileiras e, consequentemente, aos sindicatos, os quais são muito fortes em Campinas. A região, por ser um pólo tecnológico regional, faz com que os sindicatos se mantenham atuantes, já que há uma grande variedade de empresas no local. Ademais, a ocidentalização é um fator predominante na cultura brasileira, esta influenciada pelos costumes vindos de países como os Estados Unidos e Portugal. Diante disso, a presença da sindicalização e de seus efeitos estão já inseridos nos hábitos dos trabalhadores, havendo uma necessidade dos senhores se adequarem e aceitarem essa narrativa. Assim, dificilmente

haverá problemas, tornando mais simples a atuação em Campinas.

Considerações Finais

Para finalizar, concluímos que o investimento tem todas as possibilidades de sucesso. O País, e consequentemente, a cidade de Campinas, possuem todos os elementos positivos necessários para que a empresa cresça sem enfrentar uma grande concorrência: matéria prima farta, mão de obra abundante e menos custosa, mercado consumidor disposto a consumir e uma concorrência baixa, devido à ausência de empresas de tecnologia evidentes no país. As leis e costumes, por mais sejam diferentes, não são um empecilho para a instalação da empresa, pois, se seguirem os pontos que apresentamos, a convivência funcionará bem.



Os nossos clientes, executivos chineses do setor tecnológico, procuram, essencialmente, além de justificativas financeiras, outros pontos de sustentação para empreendimento nos Estados Unidos e não na China.

Requisito do Cliente

Procuramos apresentar uma visão geral dos ambientes de negócios e uma reflexão mais ampla sobre diferenciados investimentos nos EUA e na China. Buscamos discutir também questões trabalhistas. Identificamos uma grande insegurança quando se trata de direitos trabalhistas na população chinesa. Mesmo com os sindicatos atuantes, essa atuação não é favorável, uma vez que o seu principal objetivo é auxiliar o Partido Comunista a gerar maior produção, sem ganhos coletivos pertinentes. Um operário chinês ganha 20 vezes menos que um operário americano. Temos um contraste de 1 dólar e meio pago a hora na China enquanto 16 dólares são pagos por hora nos Estados Unidos. Portanto isso, produz uma visão internacional negativa, dificultando as negociações externas da empresa que se estabelece na China, pois de maneira geral, não segue um protocolo seguro e muito menos saudável para os trabalhadores. Desde 2018, institutos chineses investiram cerca de US \$ 25 bilhões nos Estados Unidos.

Descrição do Ambiente

O governo chinês facilita as empresas chinesas adquirirem empresas estrangeiras, uma vez que o governo chinês está colocando em prática a estratégia "made in china 2025", que tem como objetivo, tornar a China uma superpotência em tecnologia e manufatura.

Os Estados Unidos passaram a se prevenir cada vez mais desse avanço aquisitivo Chinês, que por sua vez se torna cada vez mais favorável para a China. A cultura norte americana se diferencia drasticamente da cultura Chinesa.

Os investimentos chineses em território americano visam ajudar os Estados Unidos reduzir seu déficit comercial com a economia chinesa. E, ao mesmo tempo impulsionar ainda mais o crescimento da China como superpotência internacional mundial. Acreditamos, que um rompimento entre as potências é muito difícil, devido à interdependência entre elas.

A nação asiática, é a segunda maior fornecedora dos Estados Unidos. A separação entre os países se torna muito improvável devido à ligação que possuem em relação

às cadeias produtivas e corporações (empresas). Vimos também que "70% dos países hoje têm mais comércio com a China do que com os Estados Unidos. Enquanto em 2001, quando a China ingressou na OMC, 80% dos países tinham mais comércio com os Estados Unidos" (ou seja, uma situação inversa). Há uma conclusão obrigatória que, nos dias atuais, uma separação no estabelecimento dessas duas esferas de influência é pouco provável, e um investimento nos Estados Unidos acaba sendo benéfico para ambos os lados.

Os dados são claros, a cada ano que passa a China vem se apoderando mais de empresas localizadas nos EUA, e dominando as tecnologias presentes em tais indústrias. A interdependência entre os Estados Unidos e China também são acentuadas, uma vez que as trocas comerciais movimentam e fazem ambos países crescerem cada vez mais em termos financeiros e produtivos. É vantajoso para a China, ainda mais as suas empresas em desenvolvimento, pois é uma arrecadação rentável e lucrativa. Com isso, devido às implicações governamentais regulatórias e aos controles chineses, fazem com que o país se torne desinteressante ao olhar de seus produtores e tornam a bolsa americana como um alvo. Isso fica claro no gráfico da matéria publicada no (https://foreignpolicy.com/author/mattia-ferraresi/) que mostra o aumento dos investimentos dos chineses em setores diversos nos Estados Unidos, um deles é o setor alimentício e financeiro, já que há um incentivo do governo Chinês para tornar-se "own by China".

Objetivo Pretendido na Apresentação

Como objeto especifico da investigação, decidimos nos aprofundar no setor de tecelagem nos Estados Unidos, nos investimentos de capital e, consequentemente, no crescimento do numero de empresas instaladas (filiais) em ambos os territórios, mas principalmente as empresas Chinesas nos Estados Unidos. Junto a isso, queremos mostrar que nos tipos de negócios que desejamos investir, as realidades para cada tipo de investimento.

Dados Básicos Coletados e Variáveis de Análise

A extensão global chinesa, através de seu capital e sua abundante e excessiva capacidade de produção, deve aproveitar as oportunidades de mercado e reduzir os riscos, típicos de economias desenvolvidas, investindo fora de seu território, transferindo negócios intensivos em mão-de-obra, especialmente unido ao desejo de reter valor agregado às peças e suas tecnologias e liderar características investidoras e impactantes na economia global.

Através da informação de que o investimento das empresas têxteis e de vestuário chinesas nos Estados Unidos registrou 20,7% em 2018 e o investimento acumulado nos Estados Unidos totalizou 214 milhões de dólares, tais dados confirmam a importância do investimento chinês nesse mercado frente a sua tendência de desenvolvimento e sua participação no segmento têxtil, com a China marcando presença e conquistando até mesmo o concorrido mercado norte americano.

Opções Sugeridas

As opções que sugerimos aos nossos clientes, segundo análises e pesquisas e de passar a investir em localidades como Mumbai na Índia e Hanói no Vietnã, onde as taxas de População Empregada é de 53.15; População Desempregada - 1.10; Salários Mínimos - 4420.00 e a Taxa de Desemprego - 2.73. No Vietnã, as condições de trabalho são consideradas melhores. As instalações ficam afastadas do trabalho e do parque industrial do país, em Hanói, e em uma região distante. Empresas e outras corporações tendem a monitorar a exploração do trabalho local demandado por empresas.

Os sindicatos da China são constituídos em grandes bases industriais. Estão abertos para qualquer trabalhador que tem o seu salário como principal fonte de renda, uma requisição que exclui a maior parte dos trabalhadores agrícolas. O sindicato acaba tendo uma presença muito forte referente a seis trabalhistas e fizeram muitas empresas chinesas mudarem para o Vietnã, Mianmar e México onde a mão de obra é mais baixa e assim o salário, mais barato e onde garantem o endurecimento das normas ambientais. A HL Corp, fabricadora de peças para bicicletas, modifica uma de suas fábricas para o Vietnã com o objetivo de diminuir e impedir o impacto das tarifas aduaneiras americanas. A Hailide New Material (outra empresa), que produz linhas industriais em uma fábrica em Zhejiang, exporta a grande parte da sua produção para os Estados Unidos e outros países. Pesquisas afirmam que essa mudança de locação deve aumentar a produção da empresa em 50%.

Como a China, décadas atrás, o sistema vietnamita usa a mão-de-obra barata para atrair empresas. Assim, concorre com a própria China, onde salários, depois de duas décadas de desenvolvimento, por fim vem deixando de ser competidores. A lógica do capitalismo é buscar novas localidades com custos mínimos e no procedimento o país vem realizando atrair investimentos, devido aos Estados Unidos, oponente na Guerra do Vietnã, concluída em 1975. De tal modo como no restante da economia, é das empresas estadunidenses a maior parte do capital aplicado no setor de tecnologia vietnamita.

Ao contrário do que é visto na China, onde as condições de trabalho são intensas, onde trabalhadores, muitas vezes são obrigados a morar nas fábricas, o que contribuí com

uma significante onda de suicídios "na empresa Foxconn que já matou 12 empregados este ano" no Vietnã essas condições são consideradas melhores. As instalações ficam afastadas do trabalho e o principal parque industrial do país, em Hanói, não está situado em uma região distante. Multinacionais e organizações locais tendem a monitorar a exploração do trabalho local, exigindo de empresas.

Vendo a cidade de Mumbai, como a maior cidade da Índia, analisamos as baixas taxas de desemprego, 7,8%, uma vez que a Índia é extremamente populosa, podendo ser um motor ou entrave para o aumento do crescimento econômico. Por esse motivo, investir em Mumbai se torna altamente atraente, já que os salários em geral são muito baixos, portanto e a mão-de-obra se torna barata e as condições trabalhistas podem ser melhores, como por exemplo, a presença de sistema público de saúde Modi, o Primeiro Ministro, flexibilizou a participação estrangeira em alguns setores, isso fez com que os investidores estrangeiros ultrapassassem de 60 bilhões de Dolores, sendo recorde da bolsa indiana. Portanto, a Índia é a economia emergente que mais cresceu nos últimos tempos, Mumbai é considerada uma "cidade global alfa", por possuir centros econômicos importantíssimos e instituições financeiras renomadas. Além disso, têm a maior atividade portuária do país, representando 70%, graças a sua posição estratégica no mapa.

Perguntas Realizadas na Apresentação

"Mas, como definir o sindicato chinês?"

Um sindicato é um setor aprovado para negociar com o governo. O governo chinês não faz nada contra os sindicatos, o que eles não querem é que os sindicatos elaborem políticas contra ele. A força de sindicatos na China, são na maior parte das vezes bancos que realizam empréstimos. E essa é uma das formas com que a superpotência cresce 10% ao ano. O Estado Chinês é sempre um pilar para as negociações. Os chineses têm uma maneira muito especifica de empreendimentos, mas no momento vem criando um padrão de investimento no aumento da abertura no setor financeiro, de serviços, na agricultura, mineração e manufatura. Além disso, a telecomunição, educação e saúde não ficam de fora, pois estima-se que mais de US\$10 bilhões serão voltados a bens de serviço da China. Pensando na grande importância do PPI, que trata-se de um programa de Parcerias de Investimentos, realizar um fortalecimento entre os fundos faz com investidores chineses sejam atraídos, visando sempre um progresso promissor.

"Qual seria o melhor local para empreender e situar nossa empresa nos Estados Unidos?" Nós diríamos que atualmente Washington é uma cidade com grande probabilidade de atrair muitas empresas, especialmente chinesas por causa da sua taxa de desemprego que atingiu 14,7% no mês de Abril, a maior desde a Grande Depressão em 1930. A Federação dos Sindicados de toda China (ACFTU), tem como principio assegurar a segurança industrial, assim incluem aqueles que têm o seu salário como fonte de renda, sendo eles a maioria urbanos. Comparados com os sindicatos estadunidenses, os sindicatos chineses trabalham de maneira distinta, com o conselho sindicalistas que são aqueles que controlam as atividades conjuntas de um determinado terreno e atuam em níveis municipais, além disso, há as diversas federações regionais. Por meio desse recurso os chineses passaram a conquistar cada vez mais os seus direitos e reivindicar seus interesses, como por exemplo, a diminuição da carga horária. O Estado apoia a classe trabalhadora, dando mais atenção aos problemas dos trabalhadores urbanos e rurais. O parlamento conta com um bom número de representantes sindicalistas. A lei sindical é avançada, prevê a organização por local de trabalho, instituindo os comitês de empresa quando há demanda neste sentido por parte dos trabalhadores.

Considerações Finais

Concluímos que investir nos Estados Unidos seria muito mais positivo do que negativo, uma vez que os chineses aumentam sua participação econômica em uma outra nação e passam a participar de uma nova cultura se apropriando cada vez mais dos seus costumes e tecnologias, para que se torne cada vez mais evoluído, isto é, se aprimorando cada vez mais em âmbito mundial. Além disso, pensando no cenário atual de uma Guerra Comercial, é nítido como seria benéfico para os chineses terem a possibilidade de se relacionar com os norte-americanos, uma vez que dados mostram que as trocas entre tais geram 2 bilhões de dólares por dia, sendo assim as cadeias produtivas estão cada vez mais alinhadas, fazendo com que os chineses levem em consideração sua realidade dos sindicatos trabalhistas, para uma visão ampla de um futuro promissor. E por fim evidenciando que o aumento da participação nos EUA seria vantajoso para a China.

Referências Utilizadas para a Análise

Mercado & Consumo. Especialista em China afirma que o país tem razões estruturais para investir fora do seu território. 2020. Disponível em: https://mercadoeconsumo.com.br/2020/05/20/especialista-em-china-afirma-que-o-pais-tem-razoes-estruturais-para-investir-fora-do-seu-territorio/. Acessado em: 22 de out. de 2020.

Uol 'Economia'. Em guerra com EUA, empresas chinesas migram produção para Vietnã e México...

2018. Disponível em: https://economia.uol.com.br/noticias/afp/2018/09/11/guerra-comercial-empurra-empresas-chinesas-ao-exodo.htm. Acessado em: 22 de out. de 2020.

Terra. Vietnã é a "nova China" para as empresas de tecnologia. 2010. Disponível em: https://www.terra.com.br/noticias/tecnologia/negocios-e-ti/vietna-e-a-nova-china-para-as-empresas-de-tecnologia,e9c8fc67b84ea310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html. Acessado em: 23 de out. de 2020.

Trading Economics. Vietnã - Taxa de Desemprego. 2020. Disponível em: https://pt.tradingeconomics.com/vietnam/unemployment-rate. Acessado em: 23 de out. de 2020.

O Globo 'Economia'. Taxa de desemprego nos EUA chega a 14,7%, em abril, a maior desde a Grande Depressão. 2020. Disponível em: <a href="https://oglobo.globo.com/economia/taxa-de-desemprego-nos-eua-chega-147-em-abril-maior-desde-grande-depressao-24416809#:~:text=WASHINGTON%20%2D%20A%20taxa%20de%20desemprego,governo%20americano%20nesta%20sexta%2Dfeira. Acessado em: 23 de out. de 2020.



Com o crescimento exponencial chinês e sua expansão internacional, alterando a governança global, a estratégia adotada significou um retrocesso nas conquistas dos direitos humanos?

Requisito do Cliente

Com relação ao problema em questão, nossos clientes indagaram-se se deveriam permanecer em Hong Kong ou alocar sua fábrica de calçados para o Vietnã.

Descrição do Ambiente

Em relação aos ambientes em questão foi observado que Hong Kong é um importante centro financeiro global, um local bastante desenvolvido e manufaturado, que em seu histórico teve sempre um distanciamento do restante do país e do controle estatal, entretanto, atualmente passa por um processo de transição política e econômica, com uma aprovação de lei de segurança recente, que transmite uma instabilidade para a região. Em contrapartida, o Vietnã vem passando por um processo de crescimento econômico, atraindo assim muito investimento estrangeiro. Ademais, o país se beneficia do impasse entre China e Estados Unidos, visto que muitos investidores estrangeiros procuraram complementar suas operações na China transferindo parte da produção para outros países de menor custo. O Vietnã também faz parte de diversos acordos comerciais e alguns de livre comércio.

Objetivo Pretendido na Apresentação

Nossa finalidade é expor os locais em questão e suas características para auxiliar na tomada de decisão, com isso foi constatado, no que tange à Hong Kong, os seguintes pontos. Hong Kong tem um trabalho mais manufaturado, uma mão de obra qualificada, "melhores" condições de trabalho além de um grande investimento externo. Porém, com uma instabilidade política e econômica devido a Nova Lei Segurança de Hong Kong, tendo uma maior intervenção estatal, tirando a autonomia de Hong Kong e indo contra os direitos humanos internacionais, além das greves constantes, a insatisfação das organizações internacionais e as incertezas no ambiente também devido, a guerra comercial sino-americana e suas sanções.

Já em relação ao Vietnã o "boom" em popularidade traz muitos investidores, com isso uma progressiva desestatização das empresas, além, de uma maior abertura do mercado.

Tendo também, o acordo de Livre Comércio com União Europeia, um controle de greves (nova lei sendo negociada) e um aumento do poder aquisitivo, melhoria na qualidade de vida. Porém no Vietnã ainda tem problemas com as más condições de trabalho, salários baixos, 24 horas de trabalho com apenas 1 folga e um sindicalismo praticamente inexistente.

Dados Básicos Coletados e Variáveis de Análise

Para melhor visualização do cenário coletamos alguns dados mais tangíveis, como o PIB de Hong Kong que representa 362,7 bilhões USD (2018) e do Vietnã 245,2 bilhões USD (2018). No último ranking de Facilidade para Fazer Negócios do Banco Mundial, o Vietnã ocupa a posição 70° das 190 economias. Além disso, o crescimento do influxo de investimentos estrangeiros no Vietnã foi de 7% em 2019. A Região 1 do Vietnã (Hanoi, Hai Phong, Cidade de Ho Chi Minh e as províncias de Dong Nai, Binh Duong e Ba Ria) possui um salário mínimo mensal de U\$190. O país também conta com 18 zonas econômicas costeiras, com 325 parques industriais. Nesses locais os investidores se beneficiam de incentivos econômicos como por exemplos as taxas mais baixas de CIT e imposto sobre o valor agregado (IVA).

Apesar de ter uma maior facilidade para fazer comércio, Hong Kong tem enfrentado diversos problemas com a Nova Lei de Segurança. A despeito de uma estrutura melhor, as condições de trabalho são inferiores, sendo alvo de insatisfação da comunidade e mercado internacional.

O Vietnã tem melhores condições de trabalho, porém os salários ainda são baixos, trabalho não é qualificado e o sindicalismo é inexistente. Contudo, tendo em vista a análise baseada nos Direitos Humanos, o Vietnã se sobressai.

Opções Sugeridas

Portanto, a primeira opção seria permanecer em Hong Kong e ter um resultado a curto prazo. Lidar com a nova Lei de Segurança e as instabilidades do governo, que tenta proibir qualquer ato antigovernamental, oprimir o território e limitar as liberdades como da mídia, internet e individuais, fiscaliza as atividades dos estrangeiros, visto que a lei concede às autoridades poderes para punir qualquer manifestação contra o governo. Além de enfrentar custos crescentes e impactos das tensões comerciais com os EUA e um mercado extremamente saturado. Porém, apresenta uma mão de obra mais experiente e manufaturada.

A segunda opção e recomendada por nós como estratégia a longo prazo com uma maior

eficácia, seria se alocar para o Vietnã, um país que está se desenvolvendo cada vez mais, além dos diversos acordos comerciais e de livre comércio que faz parte, a adesão de um modelo ocidental em que os direitos humanos estão mais presentes, incentivos do governo local e menos intervenção do mesmo e por fim, maior presença de investimentos externos.

Perguntas Realizadas na Apresentação

Os clientes indagaram se como o acordo com a União Europeia impactaria positivamente o Vietnã, se isso aconteceria por uma aproximação ao modelo americano ao invés do chinês. Pelo histórico do Vietnã a China teve um papel fundamental, atualmente eles são muito subordinados as empresas chinesas e ao governo em si, então acreditamos que com esse acordo eles talvez se tornem mais independentes da China, tendo maior abertura para empresas de diversos países levando a longo prazo uma adesão maior aos direitos humanos do modelo ocidental - protegido pelas organizações - além de um desenvolvimento na região.

Outra dúvida foi se não seria mais prudente se alocar a um país mais desenvolvido pela vontade de futuramente expandir o seu ramo de atuação, visto que Hong Kong funciona como um hub de ligação com a Ásia inteira. Para responder isso, entendemos que é uma questão se vocês querem uma estratégia a longo prazo ou a curto prazo. De fato, Hong Kong é mais desenvolvido agora, tem a maior parte dos investidores, grande centro financeiro. Porém isso fica muito instável com essa questão do governo. Acreditamos que essa Lei de Segurança é o primeiro passo, sem contar a relação com os direitos humanos, que acaba deixando a desejar. O Vietnã a longo prazo será muito mais favorável para estratégia de vocês de futuramente abrir outras empresas.

Por fim, foi perguntado nossa opinião em relação a Hong Kong ser um país e dois sistemas. É indiscutível a responsabilidade e importância que Hong Kong tem para China em geral. Porém, a questão política tem tomado uma proporção muito maior, tendo em vista que a China tem se expandido para o mundo, abrindo diversas empresas em outros lugares, fazendo investimento direto. Assim, talvez Hong Kong fique em segundo plano, a estratégia deles como nação é primeiramente focar em investimentos diretos e externos em outros países e na dispersão geográfica.

Considerações Finais

Concluindo, a decisão da empresa deve ser em vista dos objetivos de nossos clientes, por isso foram apresentados diversos pontos para que essa decisão seja tomada da

melhor forma. Entretanto, com relação a nossa questão problema, um retrocesso nos direitos humanos, observamos que Hong Kong ainda se sobressai, o Vietnã apesar de ter condições ruins de trabalho não é tão ruim iguais às da China. Além disso, o Vietnã passa por modernizações, melhorias na qualidade de vida e vem ganhando importância no mercado internacional, enquanto atualmente Hong Kong se apresenta como um ambiente muito instável com as mudanças devido à Nova Lei de Segurança. Por isso, o local mais adequado para a empresa de calçados é o Vietnã.

Referências Utilizadas para a Análise

CHINA BRIEFING. Série China +1: Entendendo o Atrativo Mercado do Vietnã para Investidores na Ásia. Disponível em: <a href="https://www.china-briefing.com/news/serie-china-1-entendendo-o-atrativo-mercado-do-vietna-para-investidores-na-asia/#:~:text=De%20acordo%20com%20o%20%C3%BAltimo,)%20e%20Camboja%20(144). Acesso em: 18 set. 2020.

DOING BUSINESS. Classificação das economias. Disponível em: https://portugues.doingbusiness.org/
pt/rankings. Acesso em: 18 set. 2020.

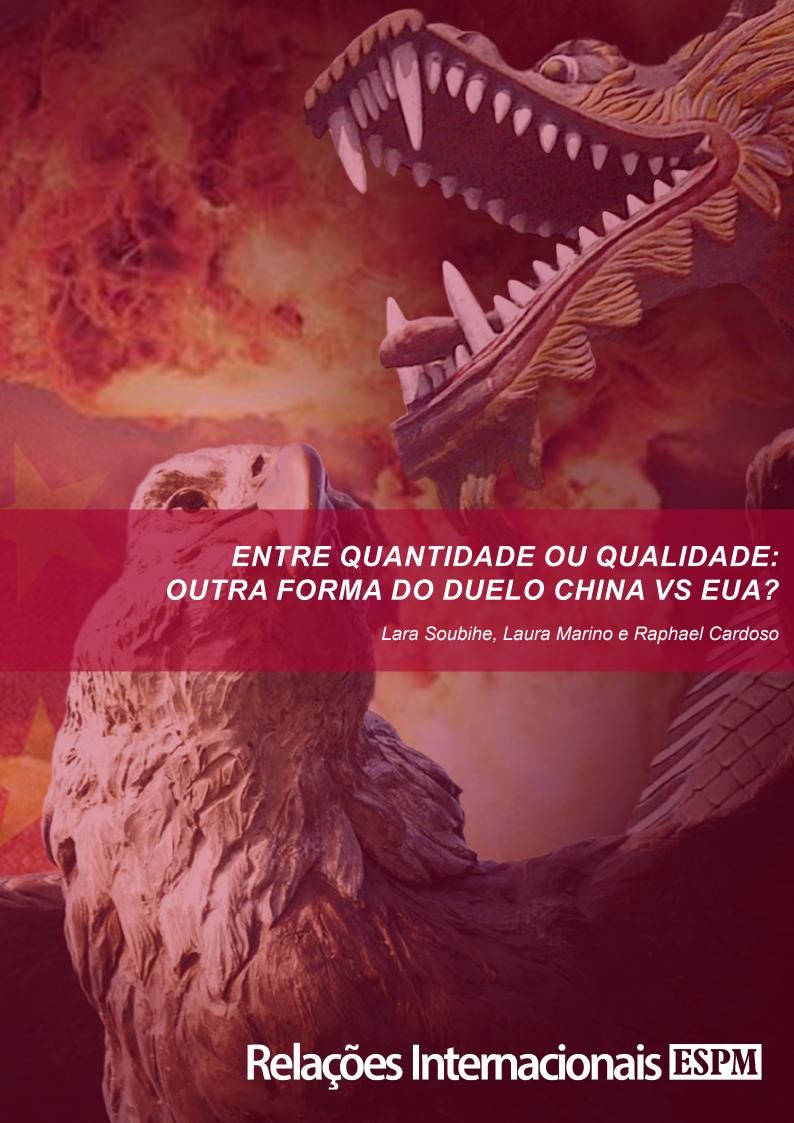
EL PAÍS. Na China, a 'rebelião' contra os "9.9-6": trabalho das 9h às 21h, seis dias por semana. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2019/04/19/internacional/1555672848_021656.html. Acesso em: 18 set. 2020.

GLOBAL POLICY FORUM. Multinationals to China: No New Labor Rights. Disponível em: https://www.globalpolicy.org/social-and-economic-policy/labor-rights-and-labor-movements/46721.html. Acesso em: 29 set. 2020.

BULARD, Martine. Vietnã, o polo industrial da vez. Disponível em: https://diplomatique.org.br/vietna-o-polo-industrial-da-vez/. Acesso em: 18 set. 2020.

CALADO, Fabrício. "Negócio da China": por que o Vietnã se deu bem na guerra comercial dos EUA. Disponível em: https://www.uol.com.br/tilt/noticias/redacao/2019/09/26/negocio-da-china-como-o-vietna-se-deu-bem-na-guerra-comercial-dos-eua.htm. Acesso em: 18 set. 2020.

NEBEHAY, Stephanie. Especialistas da ONU criticam lei de segurança de Hong Kong em carta aberta à China. Disponível em: https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/reuters/2020/09/04/especialistas-da-onu-criticam-lei-de-seguranca-de-hong-kong-em-carta-aberta-a-china.htm. Acesso em: 18 set. 2020.



Para muitas pessoas, ao comprarem produtos como bens de consumo duráveis, a qualidade é de extrema importância. Assim, pode ou não ser feita uma análise para determinar se a compra vale a pena, ou não.

Requisito do Cliente

No documentário "American Factory", pode se observar um questionamento dos americanos, à medida que os chineses se preocupam inicialmente, com a quantidade de vidro produzido, ao invés de preocupar com a qualidade.

Descrição do Ambiente

O americano irá direcionar sua produção priorizando a qualidade, já que para ele, a confiança do cliente deve ser conquistada a partir da qualidade que o produto oferece. Caso seja algo defeituoso, essa confiança será quebrada e a empresa perderá um cliente. Já os chineses, prezam em primeiro lugar, pela quantidade vendida de seu produto. Ou seja, quanto mais, melhor.

Objetivo Pretendido na Apresentação

Para o cliente, a finalidade da consultoria é decidir a melhor forma para que sua produção cresça, e assim deve decidir em qual modelo investir: o americano ou o chinês - qualidade ou quantidade.

Opções Sugeridas

Nós, como consultores, concluímos após análises, que o modelo americano será o mais favorável a ser seguido. Uma vez que com uma qualidade boa, mais clientes serão atraídos e em consequência, a empresa cresce. Dessa forma, o cliente terá duas opções:

- 1. O modelo americano, onde sua produção terá ênfase na qualidade. Especialistas no produto a ser produzido vão analisar cada componente para que nenhum dano seja causado ao consumidor.
- 2. Modelo chinês, onde o foco é na rápida fabricação. Ou seja, quase nenhum especialista

presente na elaboração do produto, mas sim uma grande quantidade de operários para que a produção seja feita de maneira rápida e eficiente.

Perguntas Realizadas na Apresentação

Como conseguir competir e equilibrar o preço, desejando obter uma alta qualidade?

O aumento do preço provavelmente será inevitável, uma vez que esteja exigindo e investindo em mais qualidade em sua produção. Mas deve se lembrar que, com o aumento da qualidade do produto, os clientes estarão mais satisfeitos e, provavelmente, desenvolveram lealdade ao produto comprado.

Referências Utilizadas para a Análise

'American Factory': When A Chinese Company Takes Over An Ohio Factory. NPR. 8 de setembro de 2020.



A situação-problema é "Produzir em massa ou investir em qualidade no setor têxtil em Salvador?"

Requisito do Cliente

O requisito dos executivos chineses foi realizar a análise de produção de roupas na época do Carnaval, já que é um dos eventos nacionais que mais movimentam a economia baiana.

Descrição do Ambiente

O Brasil e, principalmente, a Bahia, é um ambiente propício ao investimento chinês na indústria têxtil. Isso porque, segundo a Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB), o Brasil é a quinta maior indústria têxtil do mundo, a Bahia é a maior economia do Nordeste e a quarta do país, além do setor têxtil, juntamente com o setor de calçados, ser o sétimo maior do estado em termos de Valor de Transformação Industrial

Além disso, investir na indústria têxtil em Salvador é vantajoso pelos benefícios e incentivos fiscais que a Bahia oferece, entre eles, redução ou isenção do imposto estadual (ICMS), redução ou isenção de impostos municipais e também, por financiamentos com juros atrativos.

Por fim, como vantagem competitiva, a Bahia possui grande potencial para se tornar um importante centro de artigos têxteis e confeccionistas, pela importância do estado no suprimento das principais fibras para a fabricação de artigos têxteis, pois é o segundo maior produtor de algodão.

Objetivo Pretendido na Apresentação

O objetivo desta apresentação foi demonstrar os pontos positivos e negativos para o investimento chinês na indústria têxtil brasileira, focando em qual seria a melhor opção: produzir em massa ou investir em qualidade. As vantagens levantadas podem ser em questão da alta temperatura que a região obtém, o que possibilita a demanda de tecidos mais leves, confortáveis e divertidos, permitindo também, a facilidade de customização das roupas. Além disso, o preço competitivo e a população com baixo poder aquisitivo (segundo IBGE, a renda mensal do brasileiro de R\$2.308,00 em 2019) também podem ser considerados.

Em relação às desvantagens, podemos considerar que, já que a venda das roupas é destinada ao carnaval, sua usabilidade pode não ser tão grande, porque o evento é anual e com temas específicos e sazonais. Além disso, por ser um polo de produção têxtil, há diversos concorrentes no mercado, segundo a FIEB cerca de 3000 indústrias e, investindo em quantidade, é possível ganhar parte do mercado mantendo um preço competitivo.

Dados Básicos Coletados e Variáveis de Análise

- 1. Conforme o FIEB, o Brasil é a quinta maior indústria têxtil do mundo, a Bahia é a maior economia do Nordeste e a quarta do país, além do setor têxtil, juntamente com o setor de calçados, ser o sétimo maior do estado em termos de Valor de Transformação Industrial.
- 2. Segundo o IBGE, a renda média mensal do brasileiro em 2019 foi de R\$2.308,00.
- 3. De acordo com a FIEB, na Bahia existem cerca de 3000 indústrias têxteis.
- 4. Jonatan Schmidt, presidente da Associação brasileira de importadores têxteis (ABITEX) disse a seguinte frase sobre o consumo de roupas no carnaval: "O brasileiro procura, em geral, uma fantasia barata, descartável, fresca, que não precisa ser lavada ou passada. Tem que ser algo prático, e os tecidos como algodão, seda, não cumprem os requisitos. São caros e nada práticos.".
- 5. Segundo dados de 2017 da SEBRAE, quase 30% dos fornecedores de empresas já estabelecidas na região estão localizados na mesma cidade, o que diminui os impostos como o ICMS.

Caso a produção seja analisada em uma época além do carnaval, o investimento em qualidade poderia ser a opção mais viável já que os consumidores demandariam produtos duráveis e estariam mais dispostos a pagar um preço elevado pelas peças.

Produzir em massa é a melhor opção no caso proposto levando em consideração a época e o local escolhidos.

Opções Sugeridas

Opção 1: Investir em qualidade; sinalizando para a cadeia de produção fornecedora decisão de nicho de mercado na qualidade nas peças de roupa da indústria têxtil em Salvador.

Opção 2: Investir em quantidade; sinalizando para a cadeia de produção fornecedora decisão na quantidade de peças de roupas que a indústria têxtil em Salvador produzirá.

Considerações Finais

Em conclusão, o cliente deve produzir em massa no setor têxtil da Bahia na época do Carnaval. Isso porque a população brasileira possui baixo poder aquisitivo e, assim, o preço competitivo que a produção em massa proporciona é mais atrativo para a população de baixa renda. Além disso, o Carnaval é um evento popular, em que todas as classes econômicas participam e, como tradição, a customização de roupas é presente. Por isso, as pessoas buscam roupas de baixo desembolso, uma vez que irão personalizá-las.

Jonatan Schmidt, presidente da Associação Brasileira de Importadores Têxteis (ABITEX) disse a seguinte frase sobre o consumo de roupas no carnaval: "O brasileiro procura, em geral, uma fantasia barata, descartável, fresca, que não precisa ser lavada ou passada. Tem que ser algo prático, e os tecidos como algodão, seda, não cumprem os requisitos. São caros e nada práticos.". Essa frase reforça que o melhor caminho para o investidor é investir em uma produção em massa, tornando o preço mais competitivo, em vez de investir em qualidade, pois assim a produção teria mais custos.

Referências Utilizadas para a Análise

Conheça o polo têxtil em Salvador que já gerou mais de 700 empregos diretos. G1, 2019. Disponível em: https://g1.globo.com/ba/bahia/avanca/noticia/2019/07/13/conheca-o-polo-textil-em-salvador-que-ja-gerou-mais-de-700-empregos-diretos.ghtml. Acesso em 3 de out. de 2020.

Federação das Indústrias do Estado da Bahia. Serviço de Apoio ao Consumidor: Estudo Setorial - Têxtil Bahia. Disponível em http://www.fieb.org.br/midia/2017/6/ESTUDOSETORIALCINTEXTIL.PDF . Acesso em 3 de out. de 2020.

MARIANO, Marcia. O perfil do consumidor de vestuário no Brasil. Textilia, 2013. Disponível em http://www.textilia.net/materias/ler/moda/moda-vestuario--mercado/o_perfil_do_consumidor_de_vestuario_no_brasil>. Acesso em 3 de out. de 2020.

PAMPLONA, Nicola. 10% mais ricos ficam com 43% da renda nacional, diz IBGE. Folha de São Paulo, 2020. Disponível em https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/05/10-mais-ricos-ficam-com-43-da-renda-nacional-diz-ibge.shtml. Acesso em 3 de out. de 2020.

Redação. Carnaval do Rio se veste com tecidos importados da China. Exame, 16 fev. 2012. Disponível em: https://exame.com/economia/carnaval-do-rio-se-veste-com-tecidos-importados-da-china/ Acesso em 19 set. 2020.

SEBRAE. Estudo de Mercado Indústria: Confecções. 2017. Disponível em https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Ind%C3%BAstria%20de%20confec%C3%A7%C3%B5es%20na%20Bahia.pdf. Acesso em 3 de out. de 2020.



Os executivos da exportadora brasileira de arroz pretendiam conhecer melhor os modelos de negociação, inclusive com sindicatos, entre o americano e o chinês, para a exportação de arroz da empresa com sede em Porto Alegre, responsável pelos processos de prélimpeza, secagem, descascamento, brunição e separação do arroz.

Requisito do Cliente

A consultoria foi contratada para definir qual modelo seria mais vantajoso na adesão de uma estratégia estrangeira para a fábrica, apresentando uma conclusão baseada em nossas pesquisas.

Descrição do Ambiente

A exportação de arroz no Brasil teve uma queda de 62% em 2019 (Ministério da Economia e Federarroz) e, por conta da pandemia, os preços e o consumo aumentaram, resultando na importação de arroz dos Estados Unidos para o Brasil a fim de suprir sua demanda. É importante analisar que o processo do arroz na fábrica seguem respectivamente as seguintes etapas: pré-limpeza, que separa o arroz de impurezas como palha, secagem, feita apenas quando a umidade do arroz é muito alta, descascamento, o qual separa a casca do resto do grão, brunição, na qual é retirada a camada de farelo tornando os grãos mais brancos, com aspecto de polidos, e por fim a separação, que separa os grãos por tamanho, densidade e comprimento.

Outro ponto importante a ser analisado são as culturas envolvidas. Na cultura americana, os trabalhadores são assegurados por leis trabalhistas que garante direitos dentro de determinada empresa, normalmente os americanos trabalham pensando apenas no seu salário e nos seus próprios interesses, além de serem muito competitivos entre si.

Já a cultura chinesa visa os interesses do Estado, e conta com uma ideologia de sacrifício, por parte dos trabalhadores, pela paz social em busca de um "bem maior" respeitando os valores de harmonia social. Compreende muitas horas de trabalho semanais, um salário menor, contrato escrito por tempo indeterminado, e não prioriza a segurança do funcionário.

No que diz respeito aos sindicatos, os americanos funcionam baseados em uma lei e são ligados às empresas, porém sem apoio do atual governo Trump, enquanto o sindicato chinês é único e liderado pelo Partido Comunista da China.

Por fim, as negociações com os Estados Unidos podem ser realizadas sem ter previamente um vínculo com a outra parte, apenas oferecendo seus benefícios, e normalmente vão diretamente ao tema em suas reuniões. Já a China, visam muito o "guanxi", ou seja, a existência de um relacionamento ao realizar negociações, a fim de estabelecer uma confiança entre as duas partes.

Objetivo Pretendido na Apresentação

O objetivo principal da nossa apresentação é mostrar a viabilidade da inserção de dois modelos sindicalistas e de negociação divergentes, implementados e fundamentados nos Estados Unidos e na China. E, qual desses dois modelos, apresentando suas especificidades, prós e contras, se encaixaria melhor na sede em Porto Alegre, Brasil.

Dados Básicos Coletados e Variáveis de Análise

Nos EUA, os trabalhadores americanos aderem a um sindicato se a maioria naquela empresa assinar fichas de sindicalização, buscando melhores condições trabalhistas. Já na China, os trabalhadores podem aderir ao sindicato se possuírem seu salário como principal fonte de renda, requisito que acaba por excluir a possibilidade da maioria dos trabalhadores agrícolas de se associarem, mesmo que o governo exerça uma forte pressão sobre todos para tal.

A quantidade de sindicatos em cada país influencia nas relações entre os Estados. No Brasil, o número de sindicatos segue aumentando e hoje conta com mais de 17.000 (Dado retirado do Brasil Econômico de 2019), já nos Estados Unidos, existem 130 sindicatos com mais de 16 milhões de associados (Dado do US. Bureau of Labor Statistics de 2019). A China, por sua vez, conta com apenas um sindicato ligado ao governo, o ACFTU (All China Federation of Trade Unions), no qual as empresas fazem parte visando uma melhor organização e administração de seus funcionários (Dado do website de notícias People's World de 2019).

Em relação aos relacionamentos com o Brasil, os americanos podem contratá-los, assim como outros estrangeiros, apenas se a empresa apresentar uma determinação de que não há funcionário americano para realizar aquele trabalho naquelas condições salariais prevalentes para a ocupação específica. E os chineses, segundo o website Grupo Serpa possuem muita desconfiança quanto às negociações financeiras com os brasileiros. Por isso, na exportação, é muito comum que eles peçam para pagar à prazo, porém, se a situação for contrária, eles geralmente pedem para que o pagamento seja feito à vista.

Opções Sugeridas

As opções dadas aos clientes foram:

- 1. Adesão ao modelo de negócio e sindicatos americano;
- 2. Adesão ao modelo de negócio e sindicatos chinês.

Perguntas Realizadas na Apresentação

"Qual o motivo da desconfiança dos chineses ao fazer negócios com brasileiros?"

A desconfiança dos chineses pode ser explicada por muitos motivos, porém a falta de compromisso dos brasileiros (em relação a previsibilidade, seu jeito de se portar em negócios), a questão econômica do Brasil dos últimos anos e o grande receio quanto ao futuro da economia brasileira, são os principais pontos.

"Negociar com os chineses que não tem muita história de sindicato é ainda pior do que negociar com os americanos, que de certa forma são mais 'previsíveis', é isso mesmo?"

Correto, tendo em vista que na China existe apenas um único sindicato, sendo ele filiado ao partido comunista chinês, os trabalhadores e sindicatos não têm um grande espaço para negociações, fator que dificulta muito as relações com outros países e outras empresas, sendo elas domésticas ou estrangeiras.

É importante complementar que, como já dito, a China tem um sindicato único com filiação ao partido comunista, enquanto os EUA têm cerca de 125 sindicatos, ao passo que o Brasil conta com mais de 17 mil, ou seja, essa diversidade de sindicatos é muito mais presente (conectada) na nossa cultura e na americana do que em relação a chinesa. Nesse aspecto, o modelo americano tem até a ensinar aos brasileiros, já que o nosso modelo de sindicato é muito pulverizado, organizado por municípios, enquanto o americano é bem claro, organizado por empresas.

Considerações Finais

A partir da nossa análise, concluímos que o método de negociação mais eficaz para a fábrica exportadora de arroz será o modelo americano. Além da estrutura social do país

ser bem parecida com a estrutura brasileira - um exemplo sendo a adoção similar de políticas de gestão por parte dos chefes de governo dos dois Estados - o método chinês de lidar com os funcionários não seria benéfico na situação da exportação de arroz, considerando o receio que os chineses já apresentam em negociar com brasileiros, e a adesão desfavorável dos sistemas dos trabalhadores em sindicatos na China para trabalhadores agrícolas, como foi explicitado anteriormente, tendo em vista que o trabalhador chinês só pode se filiar ao sindicato pela empresa quando comprovado que aquele salário for a sua principal fonte de renda, e aqui no Brasil, os agricultores apresentam relações com diversos atores do terceiro setor ao invés de um ator único e específico.

Por fim, levando em conta que nesse cenário de pandemia as relações entre o Brasil e os Estados Unidos se estreitaram, quando nos referimos ao arroz, o último pode ser considerado um stakeholder essencial nas negociações do alimento, algo que acrescenta aos benefícios de negociar baseando-se no modelo americano já existente, além do fato de a China ser o maior país produtor de arroz no mundo, e já compreender um grande mercado, o que não seria vantajoso ao mercado brasileiro.

Referências Utilizadas para a Análise

BLS.GOV. Union Members Summary. Disponível em: https://www.bls.gov/news.release/union2.nr0.htm . Acesso em: 3 out. 2020.

ECONOMIA.IG. A grande mamata sindical. Disponível em: <a href="https://economia.ig.com.br/colunas/o-dinheiro-do-povo/2019-10-11/a-grande-mamata-sindical.html#:~:text=De%20acordo%20com%20os%20dados,que%2011.257%20sindicatos%20de%20trabalhadores.&text=legisla%C3%A7%C3%A3o%2C%20o%20n%C3%BAmero%20supera%2017%20mil%20entidades%20. Acesso em: 3 out. 2020.

FEDERARROZ. Federação das Associações de Arrozeiros do Rio Grande do Sul. Disponível em: https://federarroz.com.br/. Acesso em: 3 out. 2020.

GRUPO SERPA. Negociando com a China: aquilo que ninguém te contou sobre o mercado chinês. Disponível em: https://www.gruposerpa.com.br/negociando-com-a-china/. Acesso em: 3 out. 2020.

REVISTA OPERA. China: Congresso de trabalhadores e a democracia nos locais de trabalho. Disponível em: https://revistaopera.com.br/2019/07/31/china-congressos-de-trabalhadores-e-a-democracia-nos-locais-de-trabalho/. Acesso em: 3 out. 2020.

TERRA DO ARROZ. O Processamento. Disponível em: https://www.ufrgs.br/alimentus1/terradearroz/ index.htm . Acesso em: 3 out. 2020.

Relações Internacionais ESPM eBook - Discussion Paper