

# LOGÍSTICA E A INFLUÊNCIA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR SIDERÚRGICO<sup>1</sup>

Mariana de Oliveira<sup>2</sup>

Francisco Cristóvão Lourenço de Melo<sup>3</sup>

José Luís Gomes da Silva<sup>4</sup>

Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira<sup>5</sup>

## Resumo

Os transtornos logísticos que o Brasil atravessa, estão proporcionando problemas às empresas exportadoras. Estas empresas estão sendo obrigadas a buscarem alternativas para suas estratégias de expansão no mercado internacional. A pesquisa propõe-se a estudar qual foi a influência destes problemas no planejamento estratégico de uma siderúrgica, que têm 70% de sua produção exportada para vários países, e que pretende consolidar-se em todos os continentes. A pesquisa bibliográfica e um estudo de caso delimitou-se a uma siderúrgica atuante na área de Cilindros de Laminação. A relevância deste trabalho dá-se ao fato que mesmo a logística atualmente ser um assunto discutido incessantemente na teoria, na prática alguns executivos durante a elaboração do Planejamento Estratégico, em que são determinados os planos de longo, médio e curto prazo, ainda não a consideram como um fator de impacto ao processo de entrega ao cliente. O resultado da pesquisa permitiu concluir que a logística foi um fator decisivo na estratégia desta empresa, obrigando-a decidir por uma ação ousada para não ter a logística como uma desvantagem competitiva e ser capaz de manter-se entre as três maiores produtoras mundiais de Cilindros de Laminação. Após o entendimento e discussão destes problemas, levantou-se a hipótese de construção de uma nova planta em uma melhor localização geográfica. Para aceitar ou refutar a hipótese, a empresa continua seus estudos com a equipe de projetos, desencadeando um processo de entendimento do mercado mundial e suas tendências para os próximos anos, apoiado por um investimento de valor ainda não divulgado.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico; Logística; Cilindros de laminação.

## LOGISTICS AND THE INFLUENCE IN THE STRATEGIC PLANNING: A CASE STUDY IN THE SIDERURGICAL

### Abstract

The logistic drawbacks which Brazil has gone through, have brought problems to the exporting companies, which have been forced to search for new alternatives to their expanding strategy in the international market. This research aims to study the influence of these problems on the planning strategy of a siderurgy, which has 70% of its production exported to several countries, and that intends to consolidate in all continents. The study has focused only a siderurgy working in the Cylinder Lamination. The importance of this works lies in the fact that although the logistics have been a matter that has been discussed constantly in theory, in practice some executives during the planning strategy process, in which the long, medium and short term plans are determined do not consider it an impact factor in the client delivery process. To accomplish this study the bibliographical research used the existing theories to support the work and the case study, aiming in its planning strategy, a wide sale international market, but limited by the logistic structure and its present production capacity of its plants. The research outcome has permitted to conclude that the logistics were a decisive factor in this company strategy, forcing it to decide for a daring action so its logistics were not seen as a competitive drawback and also be able to keep itself among the three major world Lamination Cylinders producers.

**Key words:** Strategy planning; Logistics; Cylinder lamination.

<sup>1</sup> Contribuição técnica ao XXVI Seminário de Logística, 19 e 20 de junho de 2007, Vitória - ES

<sup>2</sup> MBA em Gerência de Logística Integrada e Operações - Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.

<sup>3</sup> Doutor em Engenharia de Materiais/ IPEN-USP - Professor do Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.

<sup>4</sup> Doutor em Ciência/ ITA - Professor do Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.

<sup>5</sup> Doutor em Organização Industrial/ ITA – Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.

## 1 INTRODUÇÃO

O atual contexto vivenciado pelas organizações está inserido nas práticas de negócios globais. Esse ambiente tem forçado essas organizações, independente de sua base de mercado ou de sua localização, a considerarem o mercado global em sua análise estratégica competitiva. Ou seja, essa nova característica do mundo empresarial, considerando uma economia mundial integrada e uma arena competitiva global, direciona as organizações a desenvolver estratégias para projetar produtos que atendam a estas características e a maximizarem os recursos das mesmas ao produzi-los.

Na luta incessante, empreendida pelas organizações, para obtenção de vantagens competitivas, o obstáculo mais importante a ser vencido é a implementação de uma estratégia que lhe garanta a sobrevivência neste cenário, considerando todos os aspectos de vantagem competitiva, como por exemplo, a estratégia logística para estar em todos os mercados. Desta forma, pode-se deduzir que o planejamento estratégico e até os conceitos mais amplos, como administração de questões estratégicas, passaram a ser incorporadas no ferramental de administração. <sup>(1)</sup>

A internacionalização é uma das estratégias possível de ser adotada pelas organizações. O ingresso em novos mercados visa tanto à obtenção de economia de escala, quanto o aumento da fatia de participação em mercados chamados emergentes. A prática das atividades durante um processo de internacionalização das empresas ocorre em meio a um ambiente político extremamente diverso, contemplando sistemas distintos.

Os atores deste sistema são responsáveis por fatores como: proteção de mercado, política monetária e fiscal, leis trabalhistas, leis para instalação de empresas estrangeiras, regulamentação do fluxo de pessoas dentro de suas fronteiras, dentre outras inúmeras possibilidades de afetar, de forma benéfica ou não, as atividades de uma organização em um mercado externo. Concorrem para a estruturação política de uma nação dois fatores importantes: o sistema político adotado e o estágio de desenvolvimento econômico.

Na maioria dos países as relações entre o poder político e as regras econômicas são extremamente dependentes.<sup>(2)</sup> Algumas das principais formas de internacionalização de uma organização são: licenciamento, *joint-ventures*, alianças estratégicas, investimento de direito solo, fusões e aquisições internacionais.

Este trabalho tem como objetivo específico analisar como a questão logística é altamente influente no planejamento estratégico de uma siderúrgica, que têm 70% de sua produção exportada para vários países, e que pretende consolidar-se em todos os continentes.

Devido aos problemas de escoamento que o Brasil apresenta e pela sua localização geográfica, estar longe de seus principais clientes, forçou a tomada de uma decisão ousada para não perder sua competitividade perante o mercado internacional.

A relevância deste trabalho dá-se ao fato que mesmo a logística sendo, atualmente, um assunto discutido incessantemente na teoria, na prática muitos executivos, durante a elaboração do Planejamento Estratégico, ainda não a consideram como um fator crítico ao processo de entrega ao cliente. Principalmente para as empresas exportadoras onde a logística é mais complexa, estes entraves podem inviabilizar algumas ações estratégicas de crescimento, não resultando no sucesso almejado no mercado internacional.

## 2 O ESTUDO DE CASO

Este estudo de caso se refere a uma empresa do ramo siderúrgico, fabricante de cilindros de laminação, que após a elaboração do seu planejamento estratégico, no desdobramento dos objetivos estratégicos, percebeu que para atingir sua Visão teria que ter ações ousadas para enfrentar as questões logísticas impostas pelas condições geográficas localiza-se e por problemas da aduana brasileira.

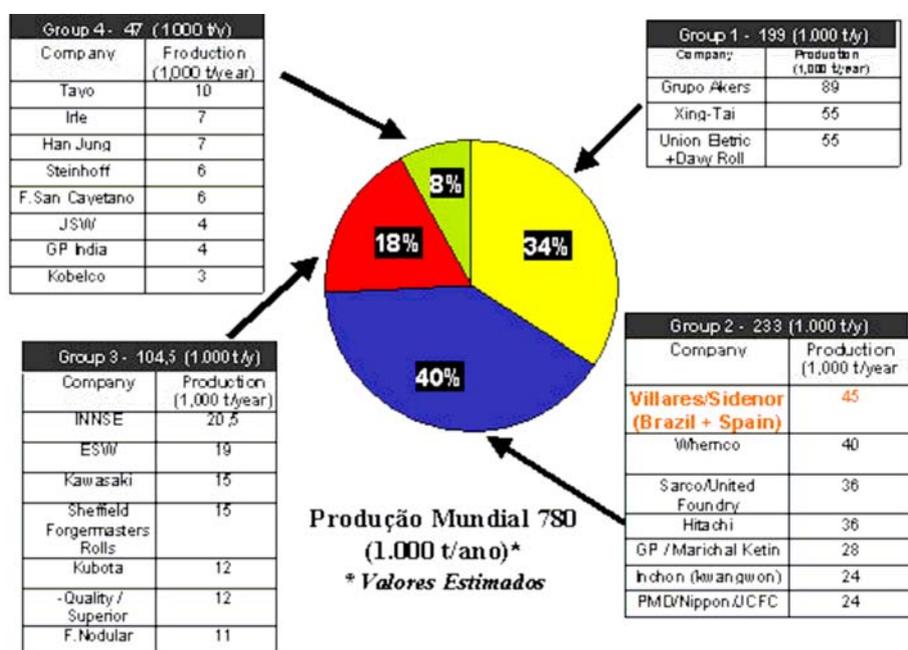
Após a coleta e compreensão das informações iniciou-se um estudo voltado às hipóteses de construção de uma nova fábrica em outro país, melhor localizado geograficamente, de forma a estar mais perto de seus clientes.

Levantaram-se informações econômicas dos dois países sinalizados pela empresa como os mais interessantes, as quais foram confrontadas e avaliadas. Os dados para elaboração desta avaliação e comparação foram novamente fundamentados pela pesquisa bibliográfica.

As informações coletadas, nesta segunda etapa, permitiram detalhar o cenário econômico e quais são as vantagens e desvantagens previstas para estes mercados. Por meio deste cenário foi possível sugerir uma solução ao problema.

### 2.1 Unidade de Cilindros de Laminação

O segmento de Cilindros de Laminação é muito disputado (Figura 1) e apoiado pela excelência técnica. A empresa estudada ocupa, atualmente, o terceiro lugar no ranking mundial de fabricação de Cilindros e tornou-se *benchmarking* no setor siderúrgico com *lead time* de produção e prazos de entrega inferiores aos seus concorrentes, sem afetar sua qualidade e desempenho do seu produto.



Fonte: Mariana, 2006.

**Figura 1** - Mercado mundial de cilindros de laminação.

## 2.2 Resultado do Estudo de Caso

A escolha da localização de uma planta é uma decisão que para ser tomada de uma faz-se necessário um estudo profundo de vários aspectos como país, cultura, economia, custos, margens projetadas, máquina e equipamentos entre outros, para certificar-se da viabilidade dos investimentos.

Para a empresa estudada uma nova planta no Brasil ou nos países da América Latina resolveria apenas o problema da capacidade produtiva, mas os problemas logísticos e a distância de seus clientes ainda persistiriam. As hipóteses de uma nova planta na Europa ou em algum lugar na Ásia pareciam mais sugestivas, pois resolveria ambos os problemas.

A Europa apesar de ser uma boa opção, esbarra em duas situações, a empresa estudada já conta com uma planta na Espanha e o custo de instalação e operação são demasiadamente alto.

A opção de instalar uma nova planta na Ásia, além de parecer a opção parece ser o foco para novos negócios. Quando se faz uma pequena comparação dos mercados siderúrgicos brasileiro, chinês e indiano, constata-se que apesar de também incorporar o grupo de países do B.R.I.C., estudos realizados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento, revelam que o Brasil poderá ser afetado neste setor pela expansão da Índia e China.<sup>(3)</sup>

Especialmente na China, a produção de aço tem crescido a cada ano e está com sua produção direcionada ao mercado americano, onde atualmente, em parte, é atendido pelo Brasil.

O elevado grau de auto-suficiência da China deve reduzir as importações e aumentar suas exportações, mas como uma exportadora irregular, o que pode influenciar na política de preços, embasado pelo baixo custo da mão de obra. Enquanto a siderurgia brasileira segue sem incentivos relevantes no setor, tanto a China como a Índia possuem estratégias pesadas no setor siderúrgicos, apoiadas pelos seus governos. Na Índia, por exemplo, existe até o Ministério do Aço.

O mercado siderúrgico da Índia é semelhante ao mercado brasileiro. O setor é fragmentado e a grande produção ainda está voltada para o mercado interno. Apesar de ser um grande produtor do minério de ferro, assim como o Brasil, também há a necessidade de importar o coque.

O Governo Indiano traçou um plano para dobrar sua produção chegando em 80 milhões de toneladas até 2013. Esta expansão pretende ser financiada pelo capital estrangeiro, inclusive pelo capital Chinês, e se realmente esta previsão se confirmar, a Índia poderá ser a maior exportadora de aço. Já na China, o Governo para garantir o crescimento ordenado de sua siderurgia, determinou que até 2010, as dez maiores empresas do setor deverão responder por 50% da produção nacional, devendo esta cota subir para 70% em 2020.

Com este cenário de expansão, tanto Índia quanto a China criaram oportunidades para as fusões, aquisições e alianças com grandes siderúrgicas. A recente fusão entre a Indiana Mital e a francesa Acerlor, iniciou o que especialistas da área estão denominando como a segunda onda da consolidação da Siderurgia, o que indica que muitas outras operações similares acontecerão. Atualmente a gigante Mital Arcelor, mesmo após a fusão, está com apenas 10% de todo o mercado mundial, indicador baixo se comparado com os gigantes do papel e celulose ou com as mineradoras.

Segundo pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Siderurgia – I.B.S. há razões para acreditar que a expansão se concentrará nos países do oriente, afirmação esta resultante de quatro fatores:

- O primeiro e inclusive objeto de estudo deste trabalho, deve-se à localização geográfica e os altos custos com a logística brasileira;
- O segundo, as usinas mais modernas já formaram parceria e dificilmente novos negócios acontecerão;
- O terceiro refere-se ao controle das empresas, que atualmente estão concentradas em mãos familiares, com plenos poderes nas companhias;
- Finalmente, o quarto está relacionado com alto valor dos ativos siderúrgicos, que não apetezem os investidores estrangeiros. (IBS, 2006).

Após o entendimento das necessidades da empresa e considerando que as melhores opções estão no continente asiático, considerou-se neste estudo os países China e Índia para discussão.<sup>(3)</sup>

## **2.3 Decisão para Enfrentar os Problemas**

Mediante a situação apresentada, em que as previsões de vendas são ótimas, mas por outro lado a localização geográfica da planta, a capacidade de produção no limite e a logística, são as questões que causam grande impacto nas estratégias da empresa, direciono-se toda atenção ao tema da necessidade de construção de uma nova planta mais próxima ao mercado consumidor.<sup>(4)</sup>

Preferencialmente que estivesse localizada no bloco do pacífico, devido ao crescimento projetado para esta região, em que se prevê que o lado atlântico se manterá estagnado.

Considerando Índia e China como os países mais cogitados para investimento desta nova planta, pôde-se realizar um estudo comparativo de seus pontos fortes e fracos, vantagens e desvantagens para concluir onde será o melhor investimento.

### **2.3.1 Índia – o país em evolução**

Reconhecida oficialmente como República da Índia possui uma área de aproximadamente de 3.287.590 km<sup>2</sup>. Sua capital é nova Delhi, e os idiomas reconhecidos no país são o Hindu e o inglês. Possui uma população de aproximadamente 1.100 milhões, dividida entre as religiões Hindu e Muçulmana.

O PIB do país apresentado em 2005 foi de aproximadamente US\$ 3.611 Trilhões. Acredita-se que a Índia precise de uma economia forte para ser vista pelo resto do mundo como uma economia de respeito, e para não ficar atrás de sua vizinha China.<sup>(5)</sup>

A reforma econômica da Índia iniciou-se em 1991, quando o atual primeiro ministro Manmohan Singh ainda ocupava o cargo de administrador de finanças. Porém a reforma é lenta e os jornais indianos trazem em letras garrafais o consenso subjacente em relação aos benefícios da continuidade das mudanças.<sup>(5)</sup>

As administrações regionais possuem um poder relevante na descentralizada democracia da Índia, uma grande parte da riqueza mineral do país permanece inexplorado devido à hesitação das administrações regionais de alguns governos. No entanto se a intenção do primeiro ministro indiano é acelerar o crescimento econômico do país para 10% a.a, que hoje é de 7% a.a, será preciso muito trabalho

para enfrentar estes conflitos, principalmente porque pretende utilizar-se do capital estrangeiro para financiar o crescimento de seu parque industrial e econômico.

Os primeiros investimentos no país já ocorreram, mas são pequenos se comparados à sua vizinha China. No último ano, a Índia recebeu cerca de US\$ 5,5 bilhões em investimento estrangeiro direto, enquanto a China atingiu a marca de US\$ 64 bilhões, 2006.

O governo indiano reconhecendo a necessidade de atrair cada vez mais recursos estrangeiros comprometeu-se a captar US\$ 15 bilhões em três anos e US\$ 50 bilhões em cinco anos. Para uma atenção especial, criou-se um comitê de investimentos com meta especiais para estimular o investimento no país, principalmente dos empresários indianos que mantêm negócios fora de sua terra natal.<sup>(4,5)</sup>

Para alguns especialistas, a consolidação de uma fusão ou parceria em terras indianas ainda é difícil. É grande a resistência dos governos regionais à instalação de novas fábricas. A siderúrgica POSCO, uma empresa Chinesa, precisou de um forte apoio do governo para concretizar suas instalações de US\$ 12 bilhões, que combinava extração de minério de ferro com a produção do aço.

Além da resistência quanto à propriedade estrangeira e diferenças culturais, outra questão que o país ainda não está preparado, são as questões trabalhistas. O país possui um baixo custo de mão-de-obra e também considerada qualificada, mas mantém uma legislação trabalhista rigorosa.

Uma empresa com mais de cem funcionários, por exemplo, para que a demissão de um, deverá obter o consentimento do governo. Algumas empresas que já se instalaram por lá, tentam enfrentar esta questão trabalhando com alta tecnologia e produtividade, totalizando o quadro de funcionários inferior a 100 pessoas.

Outro fator desmotivador para os investidores, são as questões burocráticas. Em média os executivos sênior perdem 14% do seu tempo tratando de questões burocráticas legais, enquanto a China para as mesmas atividades demandam apenas de 8% . Para abrir ou para encerrar uma empresa estima-se 89 dias de processo burocrático. A redução ou eliminação destes fatores significariam maior respeito aos investidores estrangeiros e com a própria meta de captação de investimentos.

As empresas estrangeiras que se instalaram no país e obtiveram sucesso, possuem três características em comum.

- A primeira, elas investiram a longo prazo e assumiram um intenso compromisso empresarial, destacando seus melhores executivos para impulsionar a nova unidade.;
- A segunda, as empresas procuraram adaptar seus negócios às condições locais, e não fizeram exigência para que a região se adaptasse às suas condições;
- E finalmente as multinacionais além de manterem seus produtos, auxiliaram na criação e modelagem de novos produtos para o mercado local.

Uma boa notícia aos investidores preocupados com a cópia de seus produtos é o fato de já estar em vigor a legislação que proíbe as empresas indianas de copiarem produtos patenteados de outras empresas. Com relação à infra-estrutura, a não atenção dos governos nos últimos anos, trouxe conseqüências que hoje impactam diretamente na meta de crescimento econômico.

As estradas com congestionamentos quilométricos, aeroportos lotados e trens superlotados apontam que algo está errado no país. Além disso, o Banco Mundial de Desenvolvimento divulgou que a falta de energia confiável e preços razoáveis são as grandes barreiras para as empresas do país.

Atualmente, existem planos em andamento para melhoria da infra-estrutura. Para os próximos três anos, os governos pretendem realizar um investimento da ordem de US\$ 35 bilhões para estas melhorias. Também pretende promover parcerias público-privada para acelerar o processo de restabelecimento desta estrutura, pois só a energia elétrica, por exemplo, consumirá US\$ 45 bilhões.

A chinesa POSCO, por exemplo, assumiu um projeto de US\$ 900 milhões para a construção de um porto estratégico em Orissa. Mesmo com estas previsões de investimentos, o reflexo na melhoria demandará de tempo, o que obrigará as empresas instaladas na Índia a manterem estoques razoáveis e a terem seus próprios geradores de energia.<sup>(4,5)</sup>

### **2.3.2 China - a explosão econômica mundial**

A República Popular da China, com sua dimensão territorial ligeiramente superior ao Brasil, a China segue para ser o grande império do século XXI. Com uma área de 9,6 milhões de km<sup>2</sup> a China abriga sete vezes mais habitantes do que o Brasil.

Enquanto os números brasileiros chegam perto de 200 milhões de habitantes a China hoje sustenta cerca de 1,3 bilhões de pessoas. A renda per capita é baixa, atingindo apenas 1.300 dólares por pessoa, enquanto no Brasil este número chega em torno de 3.300 dólares. Seu idioma oficial é o Mandarim, e é utilizado por cerca de 94% da população.

Considera-se um idioma de difícil aprendizado por possuir cerca de 80.000 caracteres dos quais apenas 7.000 são considerados os mais utilizados. Ainda constata-se mais de 80 dialetos no país. O Budismo é hoje a maior religião encontrada na China. Cerca de 150 milhões de seguidores professam a crença budista ensinada por Dalai Lama, que proibido de regressar à China, vive há 47 anos na Índia.<sup>(6)</sup>

Ao caminhar pelas ruas da Novíssima China, como ficou conhecida após a vitória na Revolução Comunista de 1949, pode-se revelar seus sinais de crescimento. Ao meio de altos prédios e shopping centers enfileirados lado a lado como uma muralha, encontra-se uma massa humana equipada com celulares nas mãos, roupas e tênis da moda, ressaltando a constante melhoria do nível de vida, após passarem pelo século XX, marcado pela fome e miséria. Por trás desses sinais, revela-se entre os Chineses o bem mais precioso que conquistaram nos últimos anos: a confiança no futuro.<sup>(6)</sup>

Um país que há trinta anos atrás o salário per capita correspondia cerca de 20 dólares ao mês, o Governo concedia 6 metros quadrados para os moradores e tinha um PIB perto de 413 bilhões de dólares, atualmente já ultrapassa as potências tradicionais como França e Reino Unido, com um PIB de 1,9 trilhões registrados em 2005. Economistas estimam que se em dez anos a China mantiver este crescimento, a economia Chinesa poderá empatar com a americana e para o ano de 2050. Prevê-se um PIB de 44 trilhões de dólares, posicionando-se bem a frente dos Estados Unidos.

A idéia que a China estará na frente de grandes potências, tem raízes profundas. De acordo com pesquisa realizada, quando se pergunta ao povo chinês o que se espera do futuro, todos os sonhos estão vinculados a bens materiais como

ter casa, carros, terras, entre outros. O curioso, é que além do sonho de consumo, a maioria dos entrevistados encerra sua participação afirmando que no fundo gostariam de ver a China tomar seu lugar ao mundo, e que antes de 2050, seu império esteja reerguido.

Para ajudar seu país no desenvolvimento, os chineses dedicam-se disciplinadamente aos estudos, à pesquisa e ao desenvolvimento. Até as crianças já passam por esta cobrança durante a infância. Em alguns colégios, por exemplo, estes pequenos estudantes passam a madrugada estudando para serem o colocado no campeonato de matemática.

Esta dedicação representa sua evolução na educação, pois em apenas três décadas a China baixou seu número de analfabetismo de 69% para 4% da população, formando mais de 1,2 milhões de pesquisadores com doutorado e participando do *ranking* mundial das melhores, com duas universidades.

A economia permanece em ascensão. A China não pára de crescer, desde 1980 seu crescimento consolida-se, neste quarto de século a China atinge o crescimento anual de 9,6%, o que significa dizer que em apenas três anos acrescentou quase um Brasil inteiro ao seu PIB.

A base de crescimento está na sua mão de obra barata, para se ter uma idéia, enquanto uma montadora brasileira paga aos seus operários cerca de US\$ 8 dólares por hora de trabalho e os Estados Unidos cerca de US\$ 37 por hora a China paga apenas US\$ 2 a hora de trabalho. Esta mão de obra barata é oriunda da migração dos campos. Jovens e adultos chegam todos os dias às grandes cidades Chinesas em busca de emprego e sujeitam-se a ganhar US\$ 50 por mês apenas. Sem casa para viver, trabalham cerca de 12 a 14 horas por dia e dormem muitas vezes nos próprios abrigos das fábricas.

A característica principal do capitalismo Chinês, a clonagem de produtos, é realizada em grande escala, para se ter uma idéia, as empresas automobilísticas chinesas firmam parcerias tanto com aliados como com seus concorrentes, pois assim passam a ter acesso aos segredos dos dois sócios.

Os dirigentes Chineses pressionam qualquer grande empresa que queiram formar uma parceria em suas terras para que tragam sua tecnologia. Empresas brasileiras já foram alvos dessa clonagem.

A Embraer que fechou uma parceria com a empresa Chinesa para fornecer 20 jatos de aviação regional ao ano, em três anos de parceria teve apenas 16 encomendas, e foi surpreendida quando descobriu que sua parceira começará a produzir jatos regionais a partir de março do próximo ano, tornando-se sua concorrente direta.<sup>(4,6)</sup>

Na automobilística também não foi diferente, após ganhar uma concorrência para instalação de sua fábrica na China a poderosa General Motors assustou-se ao ver em uma feira de automóveis uma Van idêntica ao que produz, pela metade do preço. Levado o caso ao juízo, o juiz posicionou-se ao lado da empresa Chinesa alegando que não haviam provas relevantes para caracterizar roubo de capital intelectual. Especialistas da área alegam que a clonagem e pirataria ainda são fatores relevantes para os empresários que pretendem investir na China, porém não arriscar-se em participar desta fatia de mercado pode ser fatal.

As recomendações para os executivos interessados em investir neste negócio, é que estejam cientes que em um período curto de tempo um ou dois anos, haverá um produto semelhante ao seu no mercado chinês. Sugere-se que as empresas aproveitem lucrar ao máximo dentro deste tempo e continuem suas pesquisas para que quando os chineses copiarem seu produto, uma nova invenção

já seja apresentada pela empresa estrangeira. Além da clonagem, os *guanxi* estão presentes no mundo dos negócios. Em todo o mercado existe a interferência do estado, é algo enraizado na cultura chinesa, assim como cuspir no chão ou não respeitar filas. Os chamados *guanxi* num estado com um partido onipresente, representam ter relações com algum filiado ou algum burocrata dos governos (local ou central), visando conseguir facilidades.

Por esta razão muitas empresas procuraram parceiros locais que desfrutem deste apoio para agilidade de seus negócios. Existem casos de empresas que tentaram ser apenas privadas, sem o apoio Chinês que tiveram grandes dificuldades para lá se manterem.

Outras questões preocupam quem quer investir na China. Sua enorme população, por exemplo, consome cada vez mais recursos naturais, e a preocupação com a falta de energia, em um futuro próximo, por exemplo, está levando algumas estatais a adquirirem direito deste recurso fora do país.

Além da questão do consumo, e lei de filho único estabelecida em 1979, hoje reflete uma população adulta e farta de homens, e estima-se que em 2013 a China perderá sua força de mão-de-obra produtiva e barata, pois a população estará em idade avançada e cobrando mais caro pelo seu trabalho. Questões relacionadas ao meio ambiente também se tornaram um grave problema e preocupação dos investidores estrangeiros.

A China possui hoje a cidade mais poluída do planeta, liberando constantemente partículas tóxicas inaláveis. A administração estatal de proteção ambiental Chinesa já admite que das cidades que estão em estudo ambiental, 357 já apresentam 51% de chuva ácida aumentando acidez do solo afetando composição química de rios e lagos. Já se registra o aumento de crianças nascidas com deficiência física ou metal devido à contaminação.<sup>(7)</sup>

Apesar de toda uma potência reconhecida por todos no mundo, a China já reconhece a necessidade de mudança de atitude para continuar sendo a atração do mundo nos negócios, e problemas como falsificação, clonagem pirataria ou questões sócio ambientais precisam ser eliminadas de seu portfólio de desvantagens.

A relação entre Brasil e China está bem vista no mundo dos negócios. A China é o terceiro maior parceiro comercial do Brasil, perdendo para Estados Unidos e Argentina, importa das terras brasileiras aço, minério de ferro e soja, entre outros. Ao contrário que muitos empresários pensam, a distância entre os dois países não é uma das barreiras para as negociações, a China vê este fator como uma grande vantagem competitiva, pois exatamente a distância, faz com que os Chineses acreditem que o Brasil não se envolverá em conflitos regionais.

Também acreditam que o Brasil não tem interesse nas disputas comerciais e políticas que a China tem travado com outros países, como Estados Unidos e a Comunidade Européia. Dentro de seu imenso e acelerado crescimento a China estuda a forma de abastecimento de produtos básicos à sua população, e entende que o Brasil poderá ser seu grande parceiro principalmente para a aquisição de produtos agropecuários.<sup>(8)</sup>

## 2.4 A Escolha do Investidor

Em um estudo comparativo entre China e Índia, acredita-se que as empresas multinacionais não devam escolher investir somente na China ou na Índia, mas sim atuar nos dois países. A Figura 2 apresenta um resumo dos pontos favoráveis e dos pontos para análise dos dois países.

As empresas que se instalaram na Índia podem ter posições vantajosas. Prevê-se que os lugares para instalação das plantas hoje, valerão no mínimo dez vezes mais em três anos. Embora com premissas positivas ao meio de vários fatores, a Índia não é o lugar indicado para quem deseja obter retorno rápido, ao contrário do mercado chinês. Além das oportunidades de mercado, há três estratégias por trás do motivo de se optar por investir na China e na Índia simultaneamente.

CHINA	ÍNDIA
<p><u>Pontos favoráveis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mão-de-obra barata;</li> <li>- Investimentos estrangeiros em 2005: US\$ 64 bilhões;</li> <li>- Economia em ascensão;</li> <li>- Brasil como grande parceiro;</li> <li>- Retorno rápido dos investimentos.</li> </ul>	<p><u>Pontos favoráveis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grande disponibilidade de capital intelectual;</li> <li>- Investimentos estrangeiros em 2005: US\$ 5,5 bilhões;</li> <li>- Legislação contra clonagem do capital intelectual;</li> <li>- Previsões do Governo de investimentos em parcerias;</li> <li>- Valorização da terras.</li> </ul>
<p><u>Pontos sujeitos à análise:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clonagem;</li> <li>- Crescimento desordenado;</li> <li>- Problemas com infra-estrutura;</li> <li>- Corrupção- Guanxi;</li> <li>- Meio Ambiente- Chuva Ácida.</li> </ul>	<p><u>Pontos sujeitos à análise:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforma econômica lenta;</li> <li>- Resistência das Administrações regionais;</li> <li>- Questões burocráticas;</li> <li>- Retorno a longo prazo dos investimentos;</li> <li>- Para as estruturas precárias- formação Parcerias público-privadas.</li> </ul>

**Figura 2** - Quadro comparativo entre China e Índia desenvolvido na pesquisa

A primeira deve-se ao fato de não concentrar os investimentos em um único lugar gerando a dependência, a segunda deve-se ao fato de que a Índia é hoje o país mais rico em talentos técnicos, uma vantagem para complementar à capacidade produtiva da China, e a terceira considera-se a proteção de capital intelectual existente na Índia.

Sugere-se à empresa estudada que não realize o investimento somente em um único país, mas sim nas duas potências mundiais como China e Índia. Na Índia pode-se instalar uma unidade fabril completa com produção e usinagem. Também se pode aproveitar sua oferta de serviços e de capacidade intelectual para o desenvolvimento de novos produtos, e mantendo certa proteção aos seus produtos.

Na China, pode-se investir em uma unidade para acabamento do produto, ou seja, processos de tratamento térmico e usinagem, em que receberiam as peças brutas produzidas pela Índia e as terminariam, posteriormente realizando a entrega ao cliente final localizado naquela região.

### 3 CONCLUSÃO

A logística realmente foi um fator decisivo para estratégia da empresa, pois quando a empresa estudada almejou o crescimento de suas vendas, apesar de ter mercado demandando pelo produto, esbarrou nas dificuldades do fluxo logístico, incrementado pela necessidade de aumento da capacidade de produção. Após o entendimento e discussão destes problemas, levantou-se a hipótese de construção de uma nova planta em uma melhor localização geográfica. Para aceitar ou refutar a hipótese, a empresa continua seus estudos com a equipe de projetos, desencadeando um processo de entendimento do mercado mundial e suas tendências para os próximos anos, apoiado por um investimento de valor ainda não divulgado. Independente da opção que será escolhida pela empresa estudada, esta pesquisa permitiu contribuições não só à empresa, como também um incremento às teorias administrativas, onde se ressalta a influência da logística sobre o negócio.

### REFERÊNCIAS

- 1 OLIVEIRA, D. P. R., **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e práticas**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- 2 PAULA, G.M. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira: Competitividade da Indústria Siderúrgica**. Campinas: IE/UNICAMP, 1993, (Dissertação de Mestrado).
- 3 CAETANO, J.R., **A ascensão de Brasil, Rússia, Índia e China: o chamado B.R.I.C. – vai incorporar ao mercado um contingente de pessoas que mudará o rumo da economia mundial**. São Paulo, ed. 873. Disponível em: <<http://portalexame.abril.uol.com.br/revista/exame/edicoes/0873/negocios/m0084353.html>>. Acesso em 07 de Agosto de 2006 às 14h06minh.
- 4 Oliveira, M. **LOGÍSTICA E A INFLUÊNCIA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo de caso no setor siderúrgico**. Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização em MBA Gerência de Logística Integrada e Operações do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado da Universidade de Taubaté. (2006)
- 5 ZAINULBHAI, A.S., **Tudo que os executivos queriam saber sobre a Índia**. Revista H.S.M. Management, cap. Alta Gerência, p. 30, 55 ed., março-abril, São Paulo, 2006.
- 6 GRZYNSKI, V. et al. China. **Revista Veja**, São Paulo, 1968 ed. n.31, p.94. -198, Agosto, 2006.
- 7 A chuva. **China admite que chuva ácida afeta metade do país**. Agosto de 2006, Disponível em: <<http://noticias.terra.com.br/ciencia/interna/0,,OI1087079-EI299,00.html>>. Acesso em 03 de setembro de 2006 às 10:50h.
- 8 HERDEIRO M.; PARAGUASSU F. **Um negócio do Brasil**. Revista da Indústria brasileira - CNI, seção Comércio Exterior, pág. 30, Out.2004, São Paulo.