





## **RESUMO**

O objetivo do case é abordar a entrada da multinacional chinesa Chery no mercado automotivo brasileiro. O trabalho reflete sobre a dinâmica e a transformação do setor automotivo brasileiro, a estratégia de entrada da Chery e os possíveis desdobramentos para as “gigantes” do setor.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Chery, montadoras chinesas, mercado automotivo.

## SUMÁRIO

Apresentação .....	5
As origens da montadora chery .....	5
O setor automotivo e o mercado brasileiro .....	6
A entrada da chery no brasil .....	7
Questões para discussão.....	8
Referências.....	9

## Apresentação

A ascensão da China talvez seja o elemento mais importante na diplomacia e nos negócios internacionais das últimas décadas. Inclusive o país tornou-se o maior exportador mundial em 2009, com um total de 1,2 trilhão de dólares, 16% menos do que em 2008 devido à crise. O comércio exterior chinês passou de 38 bilhões de dólares em 1980 para 2,5 trilhões em 2008, com um crescimento de mais de 67 vezes em menos de três décadas, de modo que a participação chinesa no comércio internacional saltou de 1,02% em 1980 para 6,9% em 2008. Além disso, diferente do que se argumentava, a China tornou-se também o maior exportador de manufaturados de alta tecnologia, próximo a 30% das exportações, superando os Estados Unidos desde 2006 (PAUTASSO, 2009).

Mais do que isso, a China tornou-se em 2009 o maior parceiro comercial do Brasil, com um fluxo de comércio de 36,1 bilhões de dólares. Isto contribuiu para o país oriental tornar-se o principal destino das exportações brasileiras, totalizando um valor de 20,1 bilhões de dólares ou mais de 13,1% do total exportado (PAUTASSO, 2010).

O resultado da interação comercial sino-brasileira reflete-se também nos investimentos externos diretos (IED) recíprocos. No caso da China, muitas multinacionais chinesas têm atuado no mercado brasileiro, caso da Lenovo, AOC, Huawei, Midea, Gree, entre outras que já tem fábricas no Brasil. Agora, é a vez de uma multinacional chinesa do setor automotivo, a Chery, entrar no mercado brasileiro, primeiro através de importações e depois através de produção no Brasil. Ou seja, tudo indica que a entrada da Chery irá “sacudir” o mercado automotivo brasileiro, dominado pelas “gigantes” do setor, já consolidadas no País, casos da GM, Ford, Fiat, Toyota, Renault, Hyundai, etc.

## As origens da montadora chery

Em 1997, a Chery começou suas atividades, com a construção da primeira planta industrial. Mas, somente em 2000, o primeiro protótipo foi encaminhado à província de Anhui para teste. Em meados de 2001, a empresa já havia alcançado a marca de 10 mil carros produzidos e os primeiros carros exportados para a Síria. O ano de 2006 foi fundamental para a empresa chinesa: a Chery exportou mais de 50 mil veículos para 67 países e alcançou a fatia de 7,2% no mercado doméstico chinês de veículos de passageiros, com a 4ª posição num ranking composto por grandes multinacionais que atuam no país geralmente em forma de joint ventures. Já em 2007, a empresa havia superado a marca de 1 milhão de veículos produzidos e uma importante parceria com outra grande multinacional do setor automotivo, a Fiat. Atualmente, a empresa já tem fábricas na Rússia, Ucrânia, Irã, Egito, Indonésia, Malásia, Tailândia e Uruguai (CHERY INTERNATIONAL).

Em 2009, a montadora Chery já havia alcançado a marca de 3 milhões de carros produzidos, visualizando o mercado automotivo do Brasil como grande passo para consolidar-se em toda a América do Sul. Inicialmente, os automóveis Chery são produzidos no Uruguai e de lá ingressam no mercado brasileiro, aproveitando-se das tarifas preferenciais do Mercosul. Se a empresa lograr êxito nessa sua inserção no mercado do Brasil, com a meta de venda de 10 mil veículos em 2010, o próximo passo será a construção de uma fábrica, provavelmente na Bahia, a ser concluída em 2012.

A emergência das multinacionais chinesas tem ganhado desenvoltura na medida em que o desenvolvimento da China se consolida. A virada dos séculos XX-XXI

marcou a ampliação dos IED da China e a internacionalização de muitas corporações do país oriental. As multinacionais chinesas enquadram-se na estratégia de desenvolvimento nacional daquele país. Isto é, a política de Reforma e Abertura iniciada nos anos 1970, com Deng Xiaoping, voltou-se à absorção de investimentos externos diretos (IED), condicionados à transferência de tecnologia (PAUTASSO, 2008). A complementaridade entre capitais nacionais e estrangeiros, assim como entre estatal e privado, dirigido pelo governo chinês, é parte da chave explicativa do êxito desenvolvimentista da China. Não por acaso, a Chery é uma empresa de capital estatal.

No caso do setor automotivo, as montadoras estrangeiras entraram na China através de joint ventures apenas em 1984, quando a Volkswagen e a estatal chinesa SAIC produziram o primeiro carro estrangeiro na China, o veículo Santana. Depois do início da moderna indústria automotiva na China, a Chery, por exemplo, já construiu parcerias com a Fiat (SHIN, 2008). Além de joint ventures, as montadoras chinesas têm usado práticas de aquisição, para modernizarem sua produção, como a chinesa Geely, que comprou a Volvo Cars em fins de 2009 (Folha Online – 23/12/2009).

## O setor automotivo e o mercado brasileiro

O setor automotivo é composto por empresas de grande porte. Na verdade, trata-se de um setor que vem se desenvolvendo e se concentrando durante todo o século XX, como um dos núcleos da II Revolução Industrial. Conseqüentemente, este setor revelou a pujança das grandes potências do século XX, tais como EUA, Japão, França, Alemanha, sobretudo.

Entretanto, o surgimento dos Novos Países Industrializados (NPI) tem tornado mais complexo o setor automotivo desde a final do século XX. A Coréia do Sul já consolidou marcas como Hyundai, Kia e Ssangyong. A ascensão da Índia tem se manifestado com consolidação de empresas automotivas como a Mahindra e a Tata Motors. Esta última, aliás, comprou a Jaguar e a Land-Hover por U\$ 2,3 bilhões em 2008 (Folha Online – 26/03/2008).

O crescimento da China, portanto, também expressa a ascensão desse NPI. A China tornou-se em 2009 o maior mercado automotivo do mundo, com a venda de 13,6 milhões de veículos, registrando um crescimento de 45% nas vendas em relação a 2008; enquanto os EUA venderam 10,4 milhões de carros (Estadão – 09/01/2010). A política de internacionalização de tecnologias e de investimentos apoiadas pelo Estado fez surgir na China inúmeras montadoras, entre elas Changan, Dongfeng, Lifan, FAW, Geely, BYD, Brilliance, JAC, Effa, SAIC.

E, agora, o governo chinês está buscando fundir as 14 maiores montadoras em 10 grandes grupos capazes de disputar o mercado mundial. Por isso, o governo tem feito o seguinte direcionamento: a SAIC e FAW, as suas duas maiores montadoras, são incentivadas a comprar as concorrentes; a Dongfeng e a Changan também terão permissão para comprar empresas em todo o país; e a Guangzhou Automobile, Beijing Automobile, Chery Automobile. e China National Heavy Duty Truck poderão fazer aquisições dentro de áreas definidas. Assim, as empresas chinesas ganham musculatura baseada no mercado interno e no apoio governamental.

No Brasil, o mercado automotivo estruturou-se a partir dos anos 1950, sendo que naquele contexto a Volkswagen assumiu a completa liderança. O cenário brasileiro mudou depois da abertura comercial dos anos 90, que ampliou o número de montadoras atuantes no País e fez da Fiat a líder de vendas no mercado nacional, um dos

maiores do mundo, durante a maior parte deste século.

Segunda a ANFAVEA, em 2009 foram vendidos 3,14 milhões de veículos novos, número 11,4% maior que o de 2008, apesar da crise financeira global. Isso revela o dinamismo do mercado automotivo interno com o alargamento da classe média nacional. A liderança na produção de automóveis foi da Volkswagen (790 mil), seguido da Fiat (603 mil), da GM (490 mil), da Ford (241 mil), da Honda (131 mil), da Renault (116 mil), da Peugeot (67 mil), da Toyota (62 mil), da Citroen (46 mil), entre outras como Mercedes (15 mil), Nissan (11 mil), etc. Uma observação rápida dos dados mostra que o cenário vem mudando nas últimas décadas, não só pela já consolidada posição da Fiat, como pela emergência de outras marcas ainda mais novas no mercado, como as montadoras japonesas (Toyota, Honda, Nissan) e francesas (Renault, Citroen e Peugeot). Ora, a questão se torna emblemática: a entrada da Chery indica outra mudança desse mercado também?

## A entrada da chery no brasil

A entrada neste setor de gigantes é um processo contraditório e complexo, repleto de desafios. Cabe lembrar que a Toyota foi proibida de exportar seus automóveis Toyopet, chamados de “quatro rodas e um cinzeiro”, em 1958, para os EUA, frustrando a esperança de um país ainda em desenvolvimento, o Japão. A empresa que surgiu como fábrica de máquinas têxteis em 1933 teve muitos reveses antes de consolidar-se no setor automotivo, contou com a regulação e o apoio do Estado japonês, que proibiu os IEDs da GM e Ford em 1939 e os créditos do Banco do Japão em 1949 (CHANG, 2004, p. 18-20). Hoje, a Toyota é a maior montadora do mundo, com capacitação tecnológica inquestionável.

No Brasil, empresas que entraram tardiamente no mercado sofreram da desconfiança e mesmo do déficit tecnológico, até se consolidarem com grandes empresas. A Fiat já foi considerada uma empresa pouco competitiva durante os anos 1970, e hoje lidera o mercado nacional. A sul-coreana Hunday que nasceu nos anos 1940 sofreu da mesma desconfiança nos anos 1990 e hoje tornou-se uma das gigantes no mercado nacional e mundial.

Diante desse mercado, consolidado ao longo de meio século, mas que ao mesmo tempo apresenta cases de novas empresas, é que se dá o cenário de atuação da Chery no Brasil.

Qual seria a melhor estratégia de entrada da Chery no Brasil?

A empresa tem optado por um conjunto de ações visando à oferta de amplos serviços e itens de séries a um preço mais baixo que a da concorrência. Por exemplo:

- Entrar com quatro modelos competitivos e completos: o QQ (20 mil); o Face (30 mil), o Cielo (40 mil) e o Tiggo (50 mil);



- Carros completos, com freios a disco nas quatro rodas, ABS e EBD, controle de estabilidade (ESP), rodas de liga-leve de 16 polegadas, ar-condicionado, sistema de som com CD/MP3 e entrada USB, faróis de neblina, abertura interna do porta-malas, retrovisor com acionamento elétrico, 3 anos de garantia, travas e vidros elétricos nas quatro portas, suspensões independentes e airbags como itens de série;
- Itens de marcas consolidadas no automóvel, tais como sistemas de injeção e catalisação Bosch; M797 (similar ao da BMW); freios ABS também da Bosch, pneus Bridgestone, etc.;
- Preços mais competitivos em média 20 a 25% em relação à concorrência;
- Ampla rede de concessionárias nas principais cidades;
- Suporte com as seguintes vantagens na assistência: 24 horas por dia, 7 dias por semana; alojamento e transporte gratuito caso o consumidor esteja a mais de 50 km de onde mora; e o direito a um carro reserva se o conserto do modelo em uma das lojas levar mais de 48 horas;
- Seguros com a MAFRI Seguradora com baixo custo (menos de 5% do valor do veículo);
- Construção, a partir de 2012, de uma fábrica no Brasil para acessar o mercado sul-americano preservando custos, ganhando escala e agilidade na prestação de serviços.

Quais os desafios e principais reveses que a empresa pode sofrer com essa estratégia?

## Questões para discussão

O mercado mundial sofre constantes transformações, sendo que o setor automotivo tem sido um de seus núcleos durante o século XX e mesmo no início do século XXI. A Ford e o fordismo já foram expressão do desenvolvimento dos EUA na primeira metade do século XX; assim como a Toyota e o toyotismo foram a mais clara expressão da modernização do Japão após os choques petrolíferos (1973-79). Tais empresas e paradigmas produtivos modelaram a geografia dos negócios internacionais. Cabe refletir sobre o impacto da entrada da China e de suas corporações, no caso centrado no setor automotivo, sobre o mercado mundial.

Assim, diante desse cenário e das estratégias de entrada da Chery no mercado automotivo brasileiro, quais seriam seus desafios (e alguns desdobramentos para o setor)?

1. A Chery e as corporações chinesas representam algo novo no mercado automotivo mundial?
2. Quais os desafios da estratégia da Chery diante das gigantes no mercado nacional?
3. Como associar o automóvel chinês à qualidade e construir um atendimento pós-venda eficiente?
4. Como os gigantes podem reagir à nova empresa, que oferece carros completos com valor até 30% inferior?
5. Como a Chery vai preservar seus custos com o estabelecimento da fábrica no Brasil?
6. Como a estratégia comercial da Chery pode alterar a busca de competitividade das gigantes do setor?



## Referências

CHANG, Ha-joon. Maus Samaritanos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

China supera EUA como maior mercado de automóveis do mundo. Estadão. 11/01/2010.  
Disponível em: [http://www.estadao.com.br/economia/not\\_eco493743,0.htm](http://www.estadao.com.br/economia/not_eco493743,0.htm).  
Acessado em 03/03/2010.

Ford vende Jaguar e Land-Rover por US\$ 2,3 bilhões à indiana Tata. Folha Online.  
02/06/2008. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u407845.shtml>.  
Acessado em 02/03/2010.

Montadora chinesa negocia compra da Volvo Cars. Folha Online. 02/03/2009. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u512946.shtml>.  
Acessado em 04/03/2010  
de São Paulo

PAUTASSO, Diego. O lugar da China no comércio exterior brasileiro. Meridiano 47 (UnB), v. 114, 2010.

\_\_\_\_\_. O comércio exterior na universalização da Política Externa Chinesa no século XXI. Meridiano 47 (UnB), v. 113, p. 14-16, 2009.

\_\_\_\_\_. Diplomacia e negócios internacionais: o caso das multinacionais chinesas. Think-ESPM (Porto Alegre), v. 6, p. 43-47, 2008.

SHIN, Wong. A China explicada para brasileiros. São Paulo: Atlas, 2008.