



Universidade de Aveiro  
2021

**FÁBIO JANI DIAS  
OLIVEIRA BÓIA**

**A ESTRATÉGIA DA COFCO INTERNATIONAL NO  
COMÉRCIO GLOBAL AGRÍCOLA E O PROCESSO  
DE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA PORTUGAL**



Universidade de Aveiro  
2021

**FÁBIO JANI DIAS  
OLIVEIRA BÓIA**

**A ESTRATÉGIA DA COFCO INTERNATIONAL NO  
COMÉRCIO GLOBAL AGRÍCOLA E O PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO PARA PORTUGAL**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Estudos Chineses, realizado sob a orientação científica do Doutor Jorge Tavares da Silva, Professor Auxiliar Convidado do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos meus pais por toda a motivação dada e sacrifícios para o meu sucesso.

## **o júri**

presidente

**Professor Doutor Carlos José de Oliveira e Silva Rodrigues**  
Professor Associado, Universidade de Aveiro

vogais

**Professor Doutor Nelson José dos Santos António**  
Professor Catedrático, Instituto Universitário de Lisboa (arguente)

**Professor Doutor Jorge Manuel Tavares da Silva**  
Professor Auxiliar Convidado, Universidade de Aveiro (orientador)

## **agradecimentos**

Agradeço em primeiro lugar ao meu Orientador, Professor Doutor Jorge Tavares da Silva, pela exigência e pela motivação para aceitar este desafio.

Um especial agradecimento à COFCO International de Matosinhos pelo acolhimento, ao meu orientador de estágio, Francisco Braga, por todos os ensinamentos que me deu e ao John Bakker por todos os conselhos.

Aos meus amigos mais próximos, o meu agradecimento por toda a motivação dada e pelo percurso académico que vivemos juntos.

Por fim, o meu maior agradecimento aos meus pais por terem sempre lutado pela minha formação académica e pessoal, por sempre me incentivarem a perseguir os meus sonhos e por todos os sacrifícios feitos.

**palavras-chave**

China, COFCO, COFCO International, Internacionalização, Indústria Agroalimentar, Portugal.

**resumo**

A China tem vindo, gradualmente, a investir na internacionalização do seu país, da sua moeda, da sua cultura e das suas empresas nacionais. A internacionalização de empresas nacionais, sobretudo as estatais, estão fortemente associadas a indústrias de recursos naturais estratégicos e importantes para a sua população. A presente dissertação tem como objetivo analisar a estratégia de internacionalização da COFCO, uma multinacional estatal chinesa e dando como prioridade de análise, uma das suas subsidiárias, a COFCO International. Esta subsidiária tem como a sua área de negócio principal o *trading* de produtos agroalimentares de elevada relevância para a China como a soja, milho, açúcar, café e algodão, com grande parte a ser produzida na América do Sul. Estes produtos, além de serem fundamentais à vida quotidiana da sociedade chinesa, uma sociedade cada vez com maior poder de compra e dieta diversificada, são também importantes num panorama global. Ao assegurar a cadeia de abastecimento, a China aumenta a sua influência e reputação global. Nesta dissertação é igualmente estabelecida uma ponte obrigatória entre Portugal e China, pois a COFCO International tem estabelecido em Matosinhos um Centro de Excelência responsável por importantes tarefas administrativas a nível global. Por fim, e como análise final, consideramos que a COFCO é uma peça estratégica para combater a insegurança alimentar na China, um tópico de segurança nacional. Não obstante, a multinacional não descarta do seu principal negócio, o *trading* à escala global nos mais variados mercados e com os mais diversos clientes.

**keywords**

China, COFCO, COFCO International, Internationalization, Agri-food industry, Portugal.

**abstract**

China has gradually been investing heavily in the internationalization of its country, its currency, its culture, and its national companies. The internationalization of national companies, especially state-owned ones, are strongly associated with strategic industries and important natural resources for their population. This dissertation aims to analyze the internationalization strategy of COFCO, a Chinese state multinational and giving as an analysis priority, one of its subsidiaries, COFCO International. This subsidiary has as its main business area the trading of agri-food products of high relevance to China such as soybeans, corn, sugar, coffee, and cotton, with most of it being produced in South America. These products, in addition to being fundamental to the daily life of Chinese society, a society with an increasing purchasing power and diversified diet, are also important in a global panorama. By securing the supply chain, China increases its global influence and reputation. In this dissertation is also established a mandatory bridge between Portugal and China, because COFCO International has established in Matosinhos a Center of Excellence responsible for important administrative tasks globally. Finally, and as a final analysis, we consider COFCO to be a strategic piece to combat food insecurity in China, a topic of national security. Nevertheless, the multinational does not neglect its main business, trading on a global scale in the most varied markets and with the most diverse clients.





## **Lista de Abreviaturas**

ABCD - Archer Daniels Midland, Bunge, Cargill e Louis Dreyfus

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

CIAFC - Comissão Internacional de Alívio à Fome da China

CIL – COFCO International

COCOM - Comité Coordenador de Controles Multilaterais de Exportação

FAO - Organização para a Alimentação e Agricultura

GATT - Acordo Geral de Tarifas e Comércio

GSF – Grande Salto em Frente

IFC – Corporação Financeira Internacional

NRDC – Comissão Nacional de Desenvolvimento e Reforma

OCDE - Organisation de Coopération et de Développement Économiques

OMC – Organização Mundial de Comércio

ONU – Nações Unidas

PCC – Partido Comunista Chinês

PIB – Produto Interno Bruto

RPC – República Popular da China

SASAC – Comissão de Supervisão e Administração de Ativos Estatais do Conselho de Estado

UNCTAD - Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

# Índice

Índice de Figuras .....	3
Índice de Tabelas .....	4
Introdução .....	5
Justificação do Tema .....	5
Objetivos .....	8
Metodologia .....	10
Estrutura da Dissertação .....	13
1. A relevância da agricultura no contexto económico, político e social na China .....	15
1.1. Alimentar a população global cada vez mais abundante: desafios .....	15
1.2. O setor agrícola chinês entre 1920 e 2020 .....	18
1.3. A entrada da China na OMC e as suas implicações na agricultura nacional .....	24
1.4. A segurança alimentar na China .....	27
2. O grupo COFCO e a sua internacionalização .....	36
2.1. China Oil and Foodstuffs Corporation (COFCO) .....	36
2.2. A COFCO e o seu enquadramento nas teorias para a internacionalização das empresas .....	42
2.3. O modelo <i>Uppsala</i> .....	43
2.4. O modelo <i>Born Global</i> .....	43
2.5. O caso das multinacionais chinesas .....	44
2.6. O caso da COFCO .....	47
2.7. A política <i>Going Out</i> da COFCO .....	50
3. A COFCO International: visão, desafios e valores organizacionais .....	54
3.1. O início da COFCO International .....	54
3.2. A cultura “Brilho do Sol” ( <i>Sunshine Culture</i> ) .....	57
3.3. Os principais desafios internos da COFCO International .....	58
3.3.1. A língua e a cultura .....	58
3.3.2. Os desafios do legado das aquisições da Nidera e da Noble Agri .....	60
3.4. A influência cultural chinesa na COFCO International .....	61
3.5. A influência do governo chinês na COFCO International .....	65
4. A COFCO International em Portugal .....	67
4.1. Os fatores para a implementação da COFCO International em Portugal .....	67
4.1.1. A CIL em Lisboa .....	67
4.1.2. A CIL em Matosinhos .....	69
Conclusão .....	76
Referências bibliográficas .....	79

Webgrafia .....	87
Anexos .....	93
Anexo I – As subsidiárias da COFCO .....	93
Anexo II – Apresentação da CIL.....	98

## Índice de Figuras

Figura 1 - Percentagem da Agricultura para o PIB 1920-2000 .....	23
Figura 2 - Previsão do total da população mundial (2020-2050).....	34
Figura 3 - O modelo 6s.....	41

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Entrevistas realizadas .....	12
---	----

## **Introdução**

### **Justificação do Tema**

O número da população mundial no ano de 2019 fixou-se nos 7,7 mil milhões de pessoas, aproximadamente mais 5,3 mil milhões do que há 70 anos (Secretário-Geral das Nações Unidas, 2020). O desempenho da agricultura e o processamento de alimentos sofreram obrigatoriamente transformações e evoluíram de forma a poderem acompanhar a procura associada ao aumento da população mundial. Nas últimas décadas, a necessidade da intensificação agrícola em países em desenvolvimento tem sido notória e associa-se a várias razões. Entre elas estão o crescimento dos números da população mundial, um avolumamento alarmante, pois não é igualmente distribuído e, por isso, muitos dos países pobres tem uma taxa de natalidade elevada contrastando com os países de primeiro mundo (Ickowitz, Powell, Rowland, Jones & Sunderland, 2019). O aumento do consumo calórico por pessoa, a expansão e estabelecimento das cadeias de *fast food*, a procura de uma dieta mais diversificada e rica em nutrientes e a globalização das dietas são outras das razões para a urgente necessidade do aumento das produções agrícolas. A área agrícola tem vindo a ampliar desde 2005 em regiões como África, América do Sul e Ásia (Hunter, Smith, Schipanski, Atwood & Mortensen, 2017), detentoras de grande parte dos países em desenvolvimento e da maior parte da população mundial. Apesar da intensificação da agricultura nos últimos tempos, a insegurança alimentar ainda não está erradicada, o acesso e o consumo calórico e de nutrientes continuam a constituir um grave problema. Em 2019, 750 milhões de pessoas estavam expostas à insegurança alimentar, dos quais 381 milhões no continente asiático, de acordo com a Organização para a Alimentação e Agricultura (FAO) (2020), e apenas em 2030 se poderá eliminar a fome e a insegurança alimentar.

Um dos países no continente asiático em que a questão da segurança alimentar é relevante é a China, cuja população tem vindo a crescer de forma gradual de 2000 a 2018, de perto de 1,3 milhões para sensivelmente 1,4 milhões de pessoas (ONU, 2019c). No caso da China, que contém um quinto da população mundial, ainda existem desafios na área segurança alimentar nacional e da nutrição, no entanto tem visto uma evolução económica e social soberba. Aliado a estas evoluções está também o desenvolvimento no parâmetro da desnutrição (FAO 2020). Num espaço de 37 anos, entre 1978 e 2015, o consumo chinês em cereais multiplicou-se (3,2 vezes), tal como na carne (8,3 vezes), laticínios (17,1 vezes) e

nas frutas e vegetais (10,5 vezes) (Sheng & Song, 2019). As mudanças alimentares na sociedade chinesa, tanto a nível qualitativo como quantitativo, prevêem-se que continuem com um aumento da procura em 33% em 2050 em relação a 2015 (Sheng & Song, 2019). Além do aumento da procura na quantidade, a tendência é que a sociedade chinesa exija cada vez mais na sua dieta outro tipo de alimentos como a carne e os laticínios, em detrimento de alimentos básicos. Esta alteração qualitativa na dieta reflete um crescimento do poder de compra (Sheng & Song, 2019) e uma sociedade com uma classe média emergente com novos hábitos de consumo alimentar.

Apesar da grande extensão territorial da República Popular da China, o país possui apenas 9% de terra arável do planeta (Yu & Wu, 2018). Estima-se que a população chinesa conte para 18,5% da população mundial, uma percentagem bastante considerável. O (quase) insuficiente nível de produção nacional obriga o país a grandes volumes de importações, mas também de exportações. O seu constante crescimento económico faz com que tome uma posição internacional cada vez mais forte, procurando estratégias de internacionalização e de captação de investimento em recursos que considera significativos. O petróleo e outras formas de energia, a indústria tecnológica, a indústria financeira, os metais raros e os produtos agrícolas são alguns desses recursos. O Império do Meio não tem apenas empresas especializadas nessas áreas, mas também multinacionais que competem a nível global como as estatais Sinopec, Three Gorges, Agricultural Bank of China, China Mobile Communications, China Construction Bank e o grupo COFCO.

É numa das empresas do grupo estatal da COFCO, inserida na Comissão de Supervisão e Administração de Ativos Estatais do Conselho de Estado (SASAC), que encontramos o nosso objeto de estudo. Falamos da COFCO International (doravante usaremos a sigla inglesa CIL), um dos braços do gigante grupo chinês que atua na área de *trading*<sup>1</sup> de produtos agrícolas. Esta empresa tem subsidiárias localizadas em vários pontos do globo, incluindo Portugal. A CIL, como uma empresa no mercado global de *trading* agroalimentar, pretende alcançar e manter-se no patamar das maiores empresas na mesma indústria: Archer Daniels

---

<sup>1</sup> A CIL atua na área de *trading* de *commodities* (por vezes traduzido como mercadorias, bens ou produtos, mas é frequente o uso da palavra em inglês sem tradução na indústria. *Commodity trading* é uma estratégia de investimento onde o alvo de trocas não são ações, mas sim produtos normalmente considerados de valor e produzidos com qualidade, em quantidade e por vários fornecedores. O *trading* é afetado pela oferta e procura produzindo flutuações nos preços (James, 2016).

Midland, Bunge, Cargill e a Louis Dreyfus, conhecidas como o grupo “ABCD”. No entanto, este caminho não é fácil, compete com empresas com um grande nível de maturidade e detentoras da maior parte da quota de mercado. Acrescenta-se também que a CIL detém uma cultura organizacional recente, ao contrário da sua competição. Tendo maior parte da produção dos produtos alvos de *trading* na América do Sul, a CIL, com sede em Genebra, necessita de implementar bons processos administrativos que apoiem o seu negócio. É na cidade de Matosinhos que surge esta oportunidade.

A implementação da CIL em Portugal nasce com a visita do Presidente chinês Xi Jinping nos dias 4 e 5 de dezembro de 2018 (República Portuguesa, 2018a; República Portuguesa, 2018b) e, conseqüentemente, na assinatura de 17 memorandos entre Portugal e China, um deles, um memorando de entendimento sobre o estabelecimento do Centro de Excelência da CIL em Matosinhos, com parceria com a AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal), com a previsão de criar 150 postos de trabalho e almejando os 400 em quatro anos (República Portuguesa, 2018b). Este centro da empresa presta principalmente serviços nas áreas de Tecnologias da Informação, *Procurement*<sup>2</sup>, Recursos Humanos e Finanças. Esta multinacional foca-se no *trading* de produtos agrícolas a nível global, desde a compra de produções agrícolas ao transporte e distribuição.

Esta visita de Estado reflete não só a vontade de Portugal em captar investimento estrangeiro, mas também uma clara continuidade na internacionalização da economia chinesa. Em 2010, Portugal foi o destino de 2,4 mil milhões de dólares de investimento direto estrangeiro, atingindo o auge em 2012 com 8,8 mil milhões de dólares, acabando o ano de 2018 com 4,8 mil milhões de dólares (UNCTAD, 2019).

Segundo os dados da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) (2019), o investimento direto chinês tem vindo a crescer rapidamente: passou de 830 milhões de dólares em 1990 para 129 mil milhões de dólares em 2018. No caso da Europa, verifica-se uma intensificação desde 2010, atingindo o pico de investimento em 2016 (35,9 mil milhões de euros), seguido de uma redução gradual até 2019, e tem como principais destinos a Alemanha, França e Reino Unido (Bickenbach & Liu, 2018; Kratz,

---

<sup>2</sup> A definição de *Procurement* usada para esta dissertação segue a descrição das Nações Unidas (2020): o seu objetivo final é a obtenção de serviços ou bens acompanhando um processo com várias etapas como a identificação e desenvolvimento de requisitos, planeamento, elaboração de orçamentos, solicitação de cotações, obtenção de aprovações, negociação, gestão e administração de contratos e pagamentos.



Huotari, Hanemann & Arcesati, 2020). Quanto aos setores abrangidos por este investimento, destacam-se os transportes, as utilidades e infraestruturas, as tecnologias da informação e comunicação, o imobiliário e um aumento na área dos serviços financeiros (Hanemann, Huotari, & Kratz, 2019).

O caso de investimento por parte da CIL é ainda mais interessante do nosso ponto de vista, pois é em Portugal que implementa um dos seus escritórios mais importantes para as suas operações executivas. Além disso a CIL é uma subsidiária do grupo estatal COFCO, supervisionada diretamente pelo Conselho Estatal da República Popular da China, estando inserida na SASAC, instrumento para a supervisão e administração de ativos estatais. Este estudo pretende aprofundar não só as razões para a implementação da CIL em Portugal, mas principalmente explorar a política *Going Out* (também denominada de *Going Global*)<sup>3</sup> do Governo chinês e a estratégia de internacionalização da COFCO e de como se relaciona com as necessidades internas do país. Esta investigação pode e deve servir como fonte para futuras pesquisas que incidem não só na presença chinesa em Portugal, mas também na presença chinesa no mundo na corrida aos recursos naturais, dos quais o Império do Meio tem necessidade devido à sua escassez, e considera de extrema relevância.

## **Objetivos**

É no âmbito do Mestrado em Estudos Chineses da Universidade de Aveiro, em parceria com o Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), que se enquadra a presente dissertação, tendo como objetivo primordial analisar a estratégia da CIL no plano do comércio global alimentar, com incidência no caso português. Por outras palavras, e como primeira determinação, analisamos a estratégia da internacionalização da COFCO no quadro estratégico do Governo chinês. Pretendemos demonstrar que, por um lado, esta estratégia tem motivos económicos, como qualquer outra empresa que pretenda maximizar os seus lucros, e que, por outro, tem também motivos políticos, existindo uma harmonia entre os interesses do Estado chinês e a multinacional. Ademais, levanta-se a questão de como as mudanças no seu ambiente interno e externo impactam a internacionalização da COFCO. A sua pegada internacional e a sua relevância no mercado global caracterizam-se por

---

<sup>3</sup> A estratégia *Going Out* ou *Going Global* foi anunciada em 1999 pelo Governo chinês com o objetivo de promover o investimento chinês no estrangeiro, impulsionar a internacionalização não só das suas empresas, mas também das suas operações e melhorar a competitividade internacional (Salidjanova, 2011).

aquisições de duas multinacionais na área do *trading* de produtos agroalimentares. Este é um momento fulcral para o sucesso internacional da COFCO depois de já dominar o mercado doméstico. É também alvo de análise como a internacionalização da empresa afeta o mercado agroalimentar nacional chinês. Ainda acompanhando o propósito cardinal desta dissertação, pretende-se analisar as dificuldades internas, como a gestão de várias culturas e línguas faladas, e externas, como a pressão do mercado e das rivais. Examinamos também os seus objetivos como a obtenção de uma maior quota de mercado e de como os objetivos da empresa coincidem com os do Governo chinês na questão da segurança alimentar doméstica. Num segundo plano, é estudada a implementação da CIL no norte de Portugal e as razões para a sua realização, avaliando várias métricas como o custo de mão de obra, disponibilidade de mão-de-obra, capacidade linguística, políticas governamentais e estabilidade política.

Como auxílio à investigação, foi realizado um estágio curricular que tem como entidade de acolhimento a COFCOINTL II Services Portugal, Unipessoal Lda, uma das subsidiárias da CIL, sediada na zona empresarial da Lionesa, Leça do Balio, Matosinhos.

A escolha desta multinacional, concorrente a líder global no setor agroalimentar, para estabelecer o primeiro contacto empresarial chinês em Portugal, com a aplicação dos conhecimentos adquiridos sobre a China aprendidos durante o Mestrado, manifestou-se pela magnitude da reputação e reconhecimento do grupo COFCO na China, pela sua posição no ranking “Global 500” da Fortune, onde detinha, em 2019, o 134º lugar à frente de multinacionais como a Intel, PepsiCo ou Facebook (Fortune, 2019), e na sequência da notícia online “Chinesa Cofco instala-se em Matosinhos e contrata 165 pessoas” do Jornal de Negócios (Jornal de Negócios, 2019). Como principais objetivos para a realização desta dissertação realçam-se: (i) perceber a estratégia de internacionalização da empresa, (ii) entender a importância da COFCO no panorama mundial agrícola e a sua magnitude na sociedade chinesa, (iii) entender a relevância da CIL para a segurança alimentar nacional chinesa, (iv) conhecer a cultura empresarial num ambiente multicultural, (v) conhecer as principais motivações e objetivos da COFCO na escolha de Portugal, identificando as vantagens para o país anfitrião, (vi) conhecer o funcionamento de uma empresa multinacional em Portugal regida por autoridades chinesas e a sua cultura empresarial e organizacional.

Paralelamente aos objetivos fulcrais desta dissertação, a entidade de acolhimento traçou também certos objetivos para a realização do estágio. Apesar de serem objetivos mais técnicos, consideramo-los fundamentais para uma melhor perceção deste organismo. Procedemos, assim, à elaboração de um breve sumário: (i) consolidar num sistema de gestão de contratos toda a informação detalhada de cada contrato, (ii) coordenar com diversos intervenientes de cada contrato toda a informação sobre o mesmo, (iii) focar a relação empresarial da COFCO com parceiros em 35 países, (iv) Definir um resumo, planeamento e acompanhamento de contratos, (v) propor uma estratégia de governabilidade na área de contratos, (vi) intervir na área das Tecnologias da Informação: Software, Serviços, Comunicações, Hardware e (vii) interagir com as diversas culturas empresariais.

## **Metodologia**

O modelo metodológico, apresentado nesta investigação, selecionado é o estudo de caso, pois “envolve o estudo intensivo e detalhado de uma organização específica” (Coutinho, 2014). Um estudo de caso, apesar de ser descritivo, não implica uma investigação apenas qualitativa, podendo adotar um cariz positivista ou crítico (Coutinho, 2014). O estudo intensivo da CIL tenciona explorar o seu papel no mundo agrícola tendo em conta a influência chinesa na sua organização. Para melhor contribuir para os estudos sinólogos em ambiente académico, e, especialmente em Portugal, o cariz crítico está patente nesta investigação. Ainda que a CIL seja o alvo principal desta investigação, são também apresentados outros temas interligados como o investimento externo, a internacionalização das empresas, a globalização e o panorama agrícola.

Nesta dissertação, é ainda apresentado um plano de investigação qualitativo e explicativo, visto que a entidade de acolhimento foi alvo de um estudo descritivo para a compreensão de todos os acontecimentos e respetivas conjunturas em que ocorreram.

Quanto às técnicas e instrumentos utilizados para a investigação, foram efetuadas a observação direta e participante, a conversação e a análise de documentos, consideradas por Coutinho (2014) como estratégias interativas. São seguidas, também, as diretrizes quanto ao uso de fontes de evidência, pelo especialista na metodologia estudo de caso, Yin (2018):

- Uso de documentação: para esta dissertação são referenciados artigos e estudos académicos, declarações, notícias e propostas;

- registos de arquivo, dos foram referenciados documentos e estatísticas públicas governamentais;
- entrevistas, no caso desta dissertação semiestruturadas;
- a observação direta realizada durante o estágio curricular, permitindo a presença em reuniões e testemunhando o ambiente vivido no local de trabalho, fulcral para a compreensão da cultura organizacional;
- por último, a observação participante como estagiário, possibilitando a influência do investigador nas operações do dia-a-dia da empresa alvo de estudo e tendo acesso a áreas e grupos que de outra forma não seriam possíveis.

De salientar que não se tornou possível a coleção de artefactos físicos, a última fonte recomendada por Yin (2018), por não ser dotada de grande relevância para o caso de estudo.

Além da análise de documentos, destaca-se o uso de entrevistas semiestruturadas de forma a complementar esta investigação, das quais as informações fornecidas se revelaram de alta importância para atingir os objetivos da dissertação. A opção de conduzir entrevistas deve-se não apenas ao facto de obter respostas com um cunho pessoal, mas também obter informações da entidade de acolhimento que não são de conhecimento do público geral e devido à impossibilidade em encontrar respostas ou desconfiando da veracidade das mesmas em relação às questões relevantes levantadas nesta investigação, na documentação disponível (Carmo & Ferreira, 2008). É de salientar que os entrevistados ocupam cargos que necessitam de uma capacidade de conhecimento elevada da empresa e dos seus objetivos. A razão pela qual o guião escolhido das entrevistas é, na sua forma, semiestruturado, é a possibilidade de um maior fluxo de informação por parte do entrevistado sem restrições de tempo de resposta. Todas as entrevistas foram conduzidas por videoconferência por duas razões: grande parte dos entrevistados não exerce funções nas instalações onde decorreu o estágio e, devido à pandemia da covid-19, os funcionários do Centro de Excelência em Matosinhos inquiridos laboravam em teletrabalho. Foi enviado a todos os intervenientes um Consentimento Informado por e-mail para a sua revisão anteriormente à realização da entrevista, explicando o porquê das entrevistas e o seu contexto. Todos os que participaram na entrevista concordaram na sua identificação, no entanto a gravação das entrevistas, também autorizadas pelos entrevistados, são intransmissíveis a terceiros, ficando apenas na posse do investigador e dos inquiridos.

Foram realizadas nove entrevistas em que as questões colocadas possibilita desenvolver uma análise sobre: (i) a importância de Portugal para a COFCO International, (ii) a importância da COFCO International para o mundo agrícola, (iii) a influência chinesa na multinacional e (iv) os objetivos na internacionalização da empresa alvo desta investigação. As entrevistas decorreram durante os períodos de abril e maio de 2020, gravadas com o consentimento prévio dos entrevistados.

<b>Entrevistas</b>	<b>Data</b>	<b>Local</b>	<b>Duração</b>
Andre Schneider (CIO)	23/04/2020	Videoconferência	00:56:12
Domingos Vieira (Grains and Oilseeds Trader)	29/04/2020	Videoconferência	00:22:14
Luís Alves (Centre of Excellence Director)	05/05/2020	Videoconferência	01:32:06
Shawn Xiang Lu (Assistant CIO)	05/05/2020	Videoconferência	00:31:35
Nick Major (IT Manager)	07/05/2020	Videoconferência	00:31:09
Gabriela Jardim (Ex-funcionária) (Regional Procurement Manager)	11/05/2020	Videoconferência	00:20:03
Manish Marwaha (Deputy Director of Strategy)	14/05/2020	Videoconferência	00:32:48

Tabela 1 - Lista de entrevistas realizadas

Fonte: Elaboração própria

Como já referido anteriormente, foi realizado um estágio curricular na empresa alvo de estudo ocupando o cargo de *Global IT Procurement Assistant* possibilitando o contacto com as mais diversas culturas e nacionalidades. O contacto com os mais diversos departamentos também foi possível e obrigatório para o bom desempenho das atividades: esta intercomunicação foi essencial para entender as dinâmicas empresariais. Sem a realização deste estágio não seriam apresentados vários pontos nem seria possível um estudo de caso tão detalhado. Julgamos que a observação direta-participante se mostrou fulcral para esta dissertação.

Considera-se uma investigação pioneira na área dos Estudos Chineses em Portugal pois incide sobre uma multinacional significativa para a China e que impacta o nosso país. Além destes fatores, são escassas as investigações académicas portuguesas nesta área e sobre esta multinacional. Esta investigação poderá servir como fonte para futuras investigações como as oportunidades de emprego geradas em Portugal com mão de obra portuguesa por parte de investidores e empresas chinesas, Portugal como captação de investimento direto chinês, o papel das multinacionais chinesas nos mercados de recursos naturais num panorama mundial e a importância do continente americano no mercado das *commodities*.

### **Estrutura da Dissertação**

A presente dissertação começa por apresentar o panorama atual e os desafios na questão de alimentar uma população mundial cada vez mais numerosa, da qual a China detém a maior fatia (ONU, 2019a). Além do crescimento da população, esta também se torna mais exigente na sua dieta diversificando-a ao mesmo tempo em que a dieta mundial se torna mais homogénea. Os desafios apresentados são enquadrados principalmente nas consequências ambientais, nomeadamente a disputa por áreas agrícolas por parte da urbanização contra a agricultura, e a obtenção de uma produção com um nível de logística suficientemente rápido e eficiente para satisfazer o consumidor final diminuindo assim o impacto ambiental. Segue-se uma abordagem ao setor agrícola chinês desde 1920 até aos dias de hoje de forma a melhor entender a evolução desta indústria importantíssima para o país. Na nossa abordagem, retrata-se um século repleto de altos e baixos, de abordagens agro-políticas que não geram consenso, catástrofes naturais e o desenvolvimento tecnológico agrícola. De seguida, são explicadas as mudanças que a entrada da China na Organização Mundial do Comércio (OMC) em 2001 trouxe para o setor agrícola e para as empresas estatais neste ramo. As reformas levadas a cabo pela administração chinesa foram em grande medida devido ao Protocolo de Acesso da OMC e aos seus parâmetros. Estas reformas tiveram incidência tanto nas quotas de mercado no que toca à importação e exportação e também nos subsídios rurais. É também apresentado um dos tópicos da segurança nacional chinesa. A segurança alimentar, ou a insegurança alimentar, prende-se com a falta de autossuficiência do país em produzir produtos alimentares e agrícolas e ainda com a capacidade económica da população em adquirir esses produtos. A China, com uma população de aproximadamente 1,4 biliões necessita de produzir em grande escala, a preços acessíveis para a sua população que acompanha uma tendência de uma dieta mais ocidental, mais diversificada e mais proteica.

Na segunda parte desta exposição é concebida uma descrição profunda do grupo estatal COFCO, descrevendo aspetos relevantes da sua história em cada década, desde 1950 até aos dias de hoje, permitindo contextualizar a sua situação atual. De forma a apoiar a descrição do grupo, foi também produzida uma enumeração das subsidiárias (Anexo I), sob o comando desta corporação, acompanhada de uma breve descrição, enquadrando-as nas áreas em que atuam, sendo assim possível ver a dimensão do grupo. De forma a entender as razões e o processo da internacionalização da empresa, são invocados três modelos conceituados sobre o tema da internacionalização, o modelo *Uppsala*, *Born Global* e o caso das empresas oriundas da China, estabelecendo uma comparação entre os três, sugerindo em qual destes modelos a COFCO melhor se ajusta. Procede-se assim à análise das teorias para a sua internacionalização referindo a sua principal concorrência no mercado maduro das *commodities* agrícolas.

Na terceira parte, é analisada ainda com mais prioridade a sua subsidiária, a CIL, a empresa alvo do estudo de caso. São examinados os seus principais desafios internos: a diversidade linguística e cultural que afetam o sucesso das suas operações diárias e demarcam a sua cultura organizacional e os desafios na integração das duas empresas adquiridas. Como subsidiária de um grupo estatal é observada e discutida a influência chinesa, em aspetos como a sua estruturação, cultura e valores e a história da sua fundação, profundamente ligada à internacionalização da multinacional chinesa.

Por fim, caracterizar-se-á também a entidade de acolhimento, a CIL, instalada em Lisboa e Matosinhos, sendo a última a mais relevante para o estudo. É abordada a sua importância para a multinacional e os fatores económicos, sociais, políticos que motivaram a escolha da sua implementação em Portugal.

# **1. A relevância da agricultura no contexto económico, político e social na China**

Neste capítulo, observamos o peso da agricultura na China, começando, porém, com os obstáculos em alimentar uma população mundial cada vez mais abundante. Com uma população crescente, a China e o mundo enfrentam desafios nas produções agrícolas. Organismos à escala mundial como a OMC e a FAO traduzem a importância da alimentação e da agricultura para a população.

Como referido mais à frente neste capítulo, o último século no setor agrícola chinês revela-se atribulado. O tema da agricultura no Império do Meio é sensível e sempre na ordem do dia para o seu governo. Multinacionais no setor alimentar olham para a China como um mercado onde é imperativo entrar de forma a alimentar 1,4 mil milhões de pessoas recetivas a diversificarem a sua alimentação. Da perspetiva do governo chinês, esta atração pelo seu mercado é benéfica, pois assegura alimentos a toda a sua população, no entanto é necessário que a China possua ou esteja no controlo da produção e logística dos alimentos até que chegue ao seu território. A inserção da China no teatro político e na esfera económica mundial ajuda a certificar que o país não só obtém influência no panorama agrícola no estrangeiro, mas também garante que o seu território está aberto à entrada de investimento e produto agrícolas. O relevo que o Governo chinês dá à agricultura prende-se com a preocupação pela segurança alimentar nacional ou, por outras palavras, que toda a população tenha acesso a comida.

## **1.1. Alimentar a população global cada vez mais abundante: desafios**

A política alimentar sempre foi importante para qualquer governo pois “aqueles que falharam em fornecer comida às suas populações – sejam reis, ditadores ou parlamentos – maior parte das vezes viram o seu poder ruir” (Fraser & Rimas, 2010 como citado em Godfray & Gamett, 2014; Tradução livre). Com uma projeção de um aumento de 2 mil milhões de pessoas até 2050, atingindo a marca dos 9,7 mil milhões (ONU, 2019c), a preocupação pela oferta e a procura de recursos alimentares será cada vez mais uma prioridade dos governos. Mesmo que a realidade não acompanhe e atinja os números da projeção, existe outro fator que, apesar de ser visto como um aspeto positivo na perspetiva de cada cidadão, é uma preocupação na oferta de produtos alimentares: o aumento dos



salários, não só da população dos países desenvolvidos, mas também dos países em desenvolvimento apresentam-se como um desafio. Uma das consequências da evolução dos salários é o aumento do consumo alimentar *per capita* e a disponibilidade de variar a alimentação, como tem sido tendência nos últimos anos com a substituição de produtos agrícolas comuns e baratos, como batatas e cereais, por produtos como o arroz, carne, laticínios, frutas, vegetais e alimentos processados (Godfray & Gamett, 2014). O aumento do consumo associado ao crescimento dos salários é um dos principais catalisadores do aumento da procura de produtos alimentares (Fukase & Martin, 2017).

A apreensão pela disponibilidade de comida para toda a população mundial é real e deverá continuar a ser justamente pelo facto de que, neste momento, a produção alimentar já é capaz de satisfazer 9 mil milhões de pessoas, no entanto, ainda existem pessoas sem acesso à comida (FAO et al., 2014, como citado em Vandermeer et al., 2018). Estima-se que a procura no mercado alimentar aumente entre 59% e 98% até 2050, mudando radicalmente o próprio mercado e redesenhando também espaços geográficos (Elferink & Schierhorn, 2016). São várias as ideias estudadas e propostas para que exista um equilíbrio entre a procura e a oferta no futuro, no entanto a dificuldade está em encontrar recomendações que tenham uma alta taxa de sucesso dentro do tempo limite, do espaço disponível e que obtenham consenso. Neste momento, a rapidez, desde a plantação à colheita das culturas, não é suficiente para as projeções de 2050, e, como consequência, os agricultores terão de aumentar a sua produção por meios de expansão de terra arável ou pela intensificação da produtividade usando mais fertilizantes, melhores sistemas de irrigação ou com avanços tecnológicos (Elferink & Schierhorn, 2016). O setor agrícola é o maior consumidor de água doce e o principal responsável pelo desvio do seu habitat natural, provocando efeitos na biodiversidade e ecossistemas. Se as projeções para a população mundial se mostrarem corretas, será também necessário disponibilizar mais água para as cidades e indústrias (Godfray & Gamett, 2014), o que resultará numa maior competição por este recurso. A produção de comida não requer apenas água, mas também outros recursos como terra, energia fóssil e nutrientes que têm sido alvo de grande concorrência (Garnett et al., 2013), sofrido degradações e, deste modo, incapazes de acompanhar o nível de regeneração do planeta, e emitindo igualmente gases nocivos, gerando problemas em ecossistemas (Conijna, Bindrabanb, Schrödera & Jongschaapa, 2018). Além do uso destes recursos, a atual administração do solo e extração da água têm-se mostrado pouco eficazes, causas de uma má gestão e produção insustentável

que afetará as colheitas futuras (Godfray & Gamett, 2014). É imperativo que a produção de produtos agroalimentares aumente substancialmente, mas com uma abordagem de intensificação sustentável minimizando impactos ambientais (Davis et al., 2016).

Outro desafio à alimentação global é a urbanização. Com a projeção de 9,7 mil milhões de pessoas em 2050 e o consecutivo aumento dos salários (Elferink & Schierhorn, 2016), a tendência da urbanização é cada vez mais forte em países desenvolvidos, mas especialmente em países em desenvolvimento. Os polos urbanos são propícios à globalização, não apenas de empresas, mas de ideias e culturas. Esta globalização está impressa na gastronomia e dietas dos cidadãos, com uma maior escolha de restaurantes e produtos estrangeiros nos hipermercados, a dieta à volta do mundo vai-se tornando mais homogénea e ocidental (Khoury et al., 2014), submetendo a produção de alimentos típicos da dieta ocidental<sup>4</sup> a pressão. À medida que a urbanização se intensifica, é acompanhada de um aumento de consumo de carne (Davis et al., 2016; Godfray & Gamett, 2014), exigindo uma superior produção de produtos agroalimentares para a criação de gado. Como anteriormente referido, um acréscimo no número da população mundial mudará drasticamente o mercado alimentar, incluindo a subida e flutuações no preço da comida, podendo levar à instabilidade política e social (Godfray & Gamett, 2014).

É evidente que a agricultura é essencial não só para a vida humana, mas também para a economia mundial. É necessário um investimento na tecnologia e pesquisa e desenvolvimento de forma a responder à procura mundial a médio prazo. Uma quebra nas produções agrícolas desencadeará eventos alarmantes como a perda do sustento dos agricultores a nível mundial (Vandermeer et al., 2018), a paralisação de várias indústrias, a instabilidade política e social e a inflação. É no avanço tecnológico e na logística agroalimentar que gigantes multinacionais na área do *trading*, como a Cargill, Louis Dreyfus e a COFCO, devem interferir e investir (Elferink & Schierhorn, 2016). A responsabilidade de tornar a produção agrícola mais eficaz e sustentável deve-se também estender a governos e organizações mundiais através da concessão de apoios e de diretrizes para que o meio ambiente suporte toda a produção necessária ao Homem.

---

<sup>4</sup> Consideram-se produtos de dieta ocidental: a carne, laticínios, vegetais temperados, fruta e bebidas açucaradas (Godfray & Gamett, 2014, p.8; Khoury et. al., 2014, p.4).

Países em desenvolvimento como a China, com uma população abundante, necessitam não só de antecipar o acesso aos recursos, mas também de contribuir para a sustentabilidade agrícola. A globalização e a tendência da urbanização no país serão desafios para a procura de certos alimentos, que como descrito anteriormente, são cada vez mais uma influência ocidental. Deve-se considerar que, quando consolidada uma dieta à base da proteína animal como o porco, as produções agrícolas sofrerão uma grande pressão. O fluxo do investimento chinês segue as necessidades da sua população: água, energia e comida.

## **1.2.O setor agrícola chinês entre 1920 e 2020**

Segundo dados recentes do Banco Mundial, em 2018, a agricultura representava apenas 7% para o Produto Interno Bruto (PIB) da China. No entanto, cerca de 41% ainda vive em zonas rurais (578 milhões de habitantes)<sup>5</sup> e mais de um terço da mão de obra dedica-se à agricultura (Kroeber, 2016; ONU, 2019b). Analisando os dados fornecidos, é evidente o declínio da importância da agricultura para o PIB desde a década de 1970. Em 1960, este indicador contribuía com 23% e atingiu o seu auge em 1968, obtendo uma quota de 41%, ou seja, aproximadamente metade do PIB chinês (Banco Mundial, 2019). Desde 1968 a tendência é clara: a agricultura deixou de ser, de forma contínua, o principal motor da economia nacional. Torna-se evidente que outros setores adquirem um papel mais preponderante, tais como a indústria transformadora e os serviços. De acordo com o economista Yao (2000), existem duas principais razões para o declínio da agricultura em relação ao PIB: a primeira prende-se com a tendência inevitável do desenvolvimento económico que exige uma taxa de crescimento mais alta de setores não-agrícolas e a segunda deve-se às medidas políticas que discriminam a agricultura e a população rural (Yao, 2000).

A Revolução de 1911<sup>6</sup>, com líderes como Sun Yat-sen e Yuan Shikai, sentença a queda da Dinastia Qing pouco depois, uma dinastia governada pelos Manchus desde 1644 (Rawski, 1996). A Revolução de 1911 resultou em instabilidade política, com Yuan Shikai a revelar o seu desejo de se tornar o novo imperador, enfrentando alguma oposição preocupada pelos

---

<sup>5</sup> Em 2019 a população da China rondava os 1,4 mil milhões (ONU, 2019c).

<sup>6</sup> A revolução de 1911 culmina com o último imperador da Dinastia Qing a perder o seu trono, em fevereiro de 1912, entregando a soberania do país a Sun Yat-sen, eleito o primeiro presidente provisório da República da China (Blanchard & Li, 2016). Esta revolução teve como principais motivações: a fraca resposta ao avanço de forças imperiais ocidentais no território chinês, o declínio económico e de poder, as reformas inefetivas para modernizar a China e o desenvolvimento de uma elite social chinesa críticas à cultura chinesa (Brophy, Garnaut & Tighe, 2012).

encargos fiscais sobre um exército crescente (Twitchet & Fairbank, 2008). O declínio do poder de Yuan Shikai e a sua morte deixaram o país num estado de desorganização e com filosofias políticas diferentes (Twitchet & Fairbank, 2008). Consequentemente, surge a era dos Senhores da Guerra (1916-1928), um período assim denominado devido à criação de exércitos pessoais por parte de cidadãos de elite que pretendiam controlar territórios por via da força. Esta era promovia a guerra tendo quadruplicado o número de soldados para mais de 2 milhões entre 1916 e 1928, acentuando as despesas para os manter (Twitchet & Fairbank, 2008). Com o aumento das despesas diretamente ligadas à manutenção dos exércitos, os impostos sobre os civis inflacionaram e, por acréscimo, as bastantes guerras levaram à destruição de casas e terrenos de cultivo (Twitchet & Fairbank, 2008). Como os Senhores da Guerra procuravam principalmente alcançar grandes níveis de riqueza pessoal, apenas uma pequena parte dos lucros era reinvestida no seu território, afetando sobretudo os produtores que já viam os seus terrenos reduzidos devido à imposição de cultivar culturas opiáceas (Twitchet & Fairbank, 2008). A fome e a agricultura são assim ignoradas até 1921, ano da criação da Comissão Internacional de Alívio à Fome da China (CIAFC)<sup>7</sup>, que instaurou reformas a nível de infraestruturas, irrigação, poços, cooperação e créditos (Hu et al., 2019). A fome e as catástrofes naturais, entre o período de 1929 e 1931, voltariam a requerer a ação da Comissão previamente citada (Hu, Zhong & Turvey, 2019).

Durante a década de 1950, o papel da agricultura era simplesmente alimentar a população, fornecer matéria-prima para a indústria e captar moedas estrangeiras para pagar a importação de maquinarias e equipamentos (Field, 1973). Esta função da agricultura deu frutos até à crise agrícola de 1959-61, coincidindo com o Grande Salto em Frente (GSF) (1958-1960) (Field, 1973). Para entender a razão desta crise, é necessário conhecer os eventos e políticas antecessoras. A vitória dos comunistas liderados por Mao Zedong, em 1949, trouxe várias mudanças políticas, sociais e económicas. A Lei da Reforma Agrária de 1950 foi uma das primeiras políticas nacionais que eliminou a propriedade privada e distribuiu a terra pelos agricultores (Karplus & Deng, 2008); mais tarde, com a Comissão de Planeamento Estatal, fundada em 1952, estava na altura de delinear o primeiro plano quinquenal (1953-1957). A forma de implementação desde plano é hierárquica: os objetivos mais importantes eram da

---

<sup>7</sup> A CIAFC foi criada em setembro de 1921 pelo governo chinês e países ocidentais. Destes países ocidentais, a maior influência vinha dos americanos devido ao seu investimento maioritário na organização (Chen, 2006).

responsabilidade das figuras mais importantes do governo enquanto os objetivos de menos relevo para ao crescimento económico eram delegados aos ministros, cabendo às autoridades locais implementar o plano (Schwoob, 2018). Não será errado pressupor que esta forma de implementação é frágil: sendo a China um país bastante vasto, sob o domínio de apenas um governo, é natural que, com uma delegação de responsabilidade em cascata, o plano vá perdendo a sua objetividade inicial.

O GSF, entre 1958-1960, tinha como objetivo ultrapassar a produção industrial do Reino Unido em 15 anos e a produção industrial dos Estados Unidos da América em 20-30 anos (Yang, 2008). Com os esforços canalizados para a modernização e desenvolvimento da indústria, a agricultura assume um papel secundário, um erro que se tornaria implacável. A agricultura e a indústria são dois setores importantes e interligados que devem ser desenvolvidos em simultâneo, porque, por um lado a agricultura é o motor da nação, as produções alimentares são essenciais a todos os indivíduos quer vivam no campo ou na cidade e, por outro, a agricultura é também o principal fornecedor da indústria leve (Howe & Walker, 1989). O reduzido investimento na agricultura, em comparação com o da indústria revelou-se catastrófico, a falta de planos de modernização na agricultura fez com que as expectativas de produção não fossem atingidas, provocando até uma diminuição na produção agrícola entre 1958 e 1961 (Ash, 2006). Apesar desta diminuição de níveis de produção, as exportações mantiveram-se face aos anos anteriores afetando a população chinesa cada vez mais urbanizada e à procura de emprego no setor industrial em detrimento da agricultura (Bachman, 1991; Chan & Xu, 1985).

Os grãos foram, desde logo, considerados a matéria agrícola mais importante e, assim, imposta sob o controlo do Estado, dando a origem a um monopólio estatal que detinha a maior quota dos produtos do mercado agrícola (Schwoob, 2018). Com a maior parte do setor agrícola sob a alçada e o olhar atento do Estado, segue-se então em 1958, o GSF, que apresentou um conjunto de medidas que objetivava a migração de uma economia agrícola para uma economia moderna e comunista, de rápida industrialização e coletivismo. No mês de maio do mesmo ano, na segunda sessão do 8º Congresso do Partido Comunista da China, Liu Shaoqi, Presidente do Comité Permanente do Congresso Nacional do Povo, anuncia publicamente o GSF. Em agosto, as comunas são autorizadas e criadas dentro de seis semanas (Bachman, 1991). Denota-se, a partir de novembro, uma certa relutância em seguir o plano do GSF: neste mês o plano é revisto e aliviado, seguindo-se mais retificações na

primeira metade de 1959, no entanto, as más políticas, a capacidade de organização e o clima causaram uma queda acentuada na produção agrícola (Bachman, 1991). Os resultados negativos trouxeram instabilidade interna no Partido Comunista Chinês (PCC). Em agosto de 1959, o Ministro da Defesa Peng Dehuai ataca o GSF e afronta Mao Zedong (Bachman, 1991). Devido a esta discussão, Mao Zedong faz um ultimato ao PCC, ou ele ou Peng Dehuai. Como consequência, o ministro é retirado do cargo e o GSF é intensificado. Entre julho de 1959 e julho de 1960, as relações sino-soviéticas deterioraram-se devido a divergências de ideologia socialista, de segurança e da posição internacional de ambos os lados e o GSF colapsa (Bachman, 1991; Lüthi, 2010).

No entanto, em 1959, a produção de grão diminuiu em 15% e, nos dois anos seguintes, o fornecimento de comida caiu 70% em comparação com 1958. Estima-se, que devido à fome, se tenham perdido entre 16,5 e 30 milhões de pessoas (Yang, 2008), a pior crise de fome da História no que toca ao número de óbitos (Yang, 2008). Devido ao fracasso do GSF, líderes do Partido Comunista Chinês (PCC) introduziram várias reformas de maneira a dinamizar a economia rural, como por exemplo a permissão dada aos agricultores de cultivar em pequenas parcelas de solo não utilizado e de o poderem vender. Além destas medidas, foram também distribuídas sementes de maior qualidade e a reparação e expansão de sistemas de irrigação (Karplus & Deng, 2008). A recuperação da economia e da agricultura não foi um processo rápido; foram necessários cinco anos para que a situação voltasse ao mesmo nível de 1957 (Jung & Chen, 2019). Apesar da tímida recuperação, a oferta de produtos alimentares era tão problemática que a China se viu obrigada a recorrer aos mercados internacionais para complementar a produção doméstica nos finais dos anos 60 e durante a década de 70 (Huang et al, 2007). Entre 1961 e 1966, a China importou 4,2 milhões de toneladas de grãos e, entre os anos de 1967 e 1976, a importação anual registou-se nos 2,1 milhões de toneladas (Li, & Yang, 2005). Estava então condenada a autossuficiência agrícola no País do Meio.

Depois de um período de regeneração económica, a China vê-se novamente numa situação de retrocesso, com uma nova crise no setor agrícola, e também no setor industrial, durante o período da Revolução Cultural (1966-1969). Durante este intervalo, a produção de grãos caiu de 218 milhões de toneladas, em 1967, para 210 milhões em 1968 e 1969 (Jowett, 1985). Esta queda de produção pode ser pequena, mas não deixa de ser preocupante, uma vez que, durante estes anos, a população chinesa aumentava 20 milhões por ano, o que se

traduz numa redução na produção de grãos *per capita*. Uma das razões pelas quais as medidas da Revolução Cultural não afetaram tanto como as medidas do GSF prende-se com as favoráveis condições climáticas sentidas na época (Jowett, 1985).

A verdadeira transição de um sistema de coletivização para um sistema de agricultura familiar dá-se entre o final de 1978 e 1984, com uma adesão de 98%, em 1983 (Lin, 1992). Esta época coincide com as reformas de 1978, lideradas por Deng Xiaoping, aquando da Terceira Sessão Plenária do 11º Comité Central do PCC. Com os políticos preocupados com a “escassez de recursos”, era a altura de liberalizar um pouco as políticas rurais: retornar a um sistema de agricultura familiar, incrementar as poupanças das famílias e desenvolver rapidamente as empresas rurais. Foram várias as medidas tomadas para que a agricultura não voltasse aos níveis do GSF e da Revolução Cultural encabeçada por Mao Zedong, entre elas: o aumento dos preços, a redução dos impostos, a estabilização das cotas de compras e d) dar mais autonomia aos agricultores (Naughton, 1995). Durante este período, a taxa de crescimento na agricultura atingiu aproximadamente os 8% em comparação com 3% entre 1952 e 1978 (Lin, 1992).

As reformas e reestruturação da agricultura tiveram resultados positivos. O setor ganhou maior autonomia, com um papel mais relevante na economia: em 1978, contribuía para 27,9% do PIB, atingindo o seu auge em 1982 com 33,1%, e acabando o ano de 1984 contribuindo com 31,8% (ver figura 1) (China Statistical Yearbook, 2018). É importante sublinhar que não se deve apenas dar crédito às reformas implementadas, mas também às boas condições climatéricas e ao desenvolvimento industrial e de maquinaria. Um dado relevante é o aumento de tratores durante esta época. Em 1978, eram usados aproximadamente 2 milhões de tratores, já em 1985, este número sobe para os 4,7 milhões, mais do dobro do que em 1978 (China Statistical Yearbook, 2018).

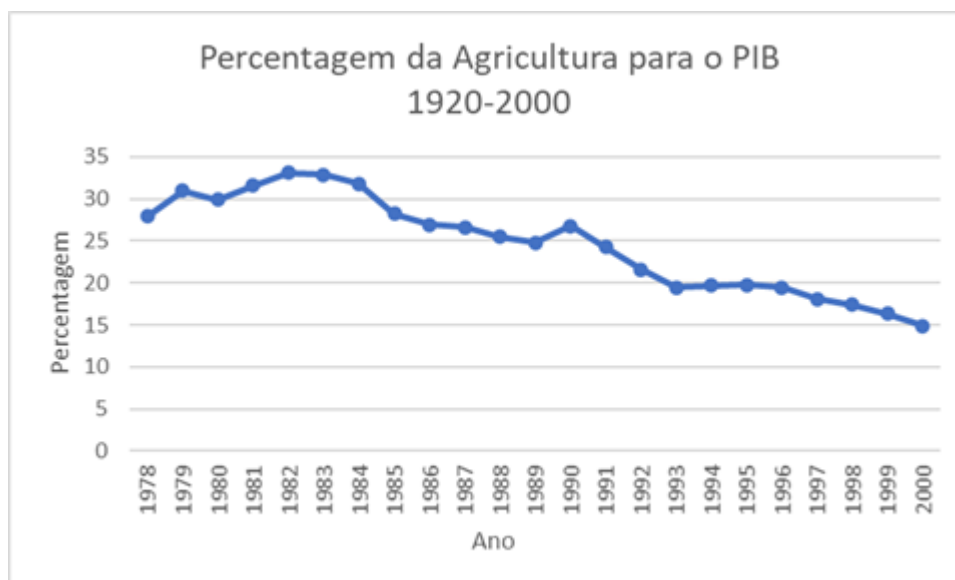


Figura 1 - Percentagem da Agricultura para o PIB 1920-2000

Fonte: Elaboração própria a partir de China Statistical Yearbook 2018 (2018)

Na década de 1990, os preços de grande parte dos produtos agrícolas eram regulados pelo mercado e não pelo governo e os mercados domésticos de grão tornaram-se mais integrados, competitivos e eficientes. de Brauw, Huang & Rozelle (2004) afirmam que quem visitou a China rural na década de 1980 e voltou na década de 1990 não presenciou o aumento da atividade nos mercados proporcionado pelo aumento da liberalização da economia (de Brauw, Huang & Rozelle, 2004).

Durante o período de governação do Presidente Hu Jintao e o Primeiro-Ministro Wen Jibao (2003-2012), os salários da população rural cresceram de forma a reduzir as diferenças de riqueza entre a população rural e urbana (Kroeber, 2016). Os preços dos grãos voltaram a aumentar e os impostos sobre a produção agrícola foram abolidos em 2006 (Kroeber, 2016). Além destas medidas, outras foram tomadas, como a promoção de grandes investimentos em infraestruturas, estradas e fábricas de processamento de comida nas zonas rurais, a atribuição de pensões a agricultores reformados e a atribuição de seguros de saúde a parte de residentes rurais. Devido a estas medidas, não só a qualidade de vida rural aumentou, como a produção de grãos subiu novamente, chegando às 600 milhões de toneladas em 2013 (Kroeber, 2016).



É importante referir que o aumento da produção de grãos não se limita apenas ao consumo direto da população chinesa, mas também para exportação e criação de animais. Com a população chinesa com uma classe média cada vez mais preponderante e com uma redução do nível de pobreza no país, os hábitos de consumo mudam. A sociedade chinesa procura cada vez mais a carne e especialmente a carne de porco, ora este animal requer uma grande quantidade de grãos durante a sua criação. A produção de grãos não baixa das 600 milhões de toneladas desde 2013, no entanto não é suficiente para garantir a autossuficiência do país, e, de 2014 a 2017 a China importou mais de 100 milhões de grãos anualmente (Zhang, 2019).

É evidente que, apesar da agricultura já não contribuir em grande escala para o PIB chinês, assume um papel extraordinariamente relevante para a sociedade e economia. Embora se tenha presenciado uma maior liberalização dos mercados, afastando-se assim de uma postura comunista em direção ao capitalismo, a produção total de agricultura não tem como objetivo final obter grandes margens de lucro, mas sim, alimentar um país com 1,4 bilhões de pessoas.

### **1.3.A entrada da China na OMC e as suas implicações na agricultura nacional**

Desde 1978 que a China liderada por Deng Xiaopeng acelerou a abertura da sua economia ao resto do mundo com reformas políticas pioneiras. O desejo de pertencer à Organização Mundial de Comércio (OMC) enquadra-se bem no pensamento político destas medidas reformistas, e é em 1986 que a China se candidata à posição de membro na OMC (Erten & Leight, 2019; Zimmermann, 2007). Das principais motivações chinesas para a adesão à OMC destacam-se, entre outras, a progressiva liberalização da economia, reformas das suas empresas estatais, a necessidade de estar envolvida no desenvolvimento da tecnologia, aumentar as suas exportações com acordos multilaterais, cimentar a sua credibilidade política e antecipar-se à entrada de Taiwan na organização (Prime, 2002). Após 15 anos de negociações, a RPC sucede na sua aspiração a entrar nesta instituição internacional, tendo como data oficial de entrada 11 de dezembro de 2001 (Qin, 2003; Zimmermann, 2007). A 17 de setembro de 2001 é publicada uma declaração do vice-ministro e chefe da delegação chinesa para a OMC, Long Yontu:

“15 anos de negociações é certamente um processo longo. No entanto, é apenas um piscar de olhos comparando com a história da China de 5000 anos [...],

estamos confiantes que conseguiremos alcançar ainda mais sucesso no longo processo por vir.”

(OMC, 2001a; Tradução livre).

Apesar de a China ser um membro novo nesta organização, é clara a mensagem que pretende transmitir e a referência aos seus 5000 anos de história elevam a sua experiência e maturidade. A entrada na OMC é também um propulsor para a sua própria economia, eliminando novas fronteiras e burocracias.

Este pedido de adesão à OMC e o seu sucesso deveu-se, em parte, às suas reformas internas que foram ao encontro aos requisitos básicos do GATT (Acordo Geral de Tarifas e Comércio; predecessor da OMC) em áreas como a economia de mercado, onde Estado deve instaurar regras, assegurar a justiça e reduzir barreiras comerciais, na política, onde a separação de poderes deve estar patente e no que toca à sociedade, sendo aberta e promovendo a transparência (Clarke, 1994; Martin, 2001). Enumeram-se algumas destas mudanças: aumento de número e tipo de empresas elegíveis para o comércio de certos produtos, desenvolvimento de instrumentos para o comércio indireto e redução e consequente eliminação de distorções nas taxas de câmbio (Martin, 2001). Erten & Leight (2019) acrescentam que a China reformulou políticas também no que toca à redução das tarifas impostas à importação, a um maior relaxamento nas regras de atribuição de licenças de exportação e a eliminação de algumas barreiras referentes à entrada de investimento estrangeiro. Se a China, por um lado, preenche os requisitos mínimos para a entrada na OMC devido às suas reformas políticas, por outro, teve também o apoio de uma superpotência, os EUA. O apoio dos estadunidenses na entrada da China na OMC não foi unânime relativamente a preocupações com os direitos humanos, verificando-se que os interesses económicos se sobrepuseram, mostrando-se mais fortes. Dentro do grupo de apoiantes encontram-se grandes empresas que procuravam exportar para um mercado emergente de 1 mil milhão de pessoas, adeptos das trocas comerciais livres e políticos da opinião que a China, aparentemente mais livre, não deve ser isolada do mundo, mas sim integrada mantendo um clima de paz e contrabalançando o comunismo russo (Zhu, 2000). Um lugar da China na OMC significaria uma diminuição na incerteza nas políticas de comércio com os EUA, elevando as trocas bilaterais e as exportações (Erten & Leight, 2019). No ano de 2000, o Congresso dos Estados Unidos, sob a administração do presidente Bill Clinton,

publicou um ato sobre as relações entre os dois países. Este documento prevê a atribuição de uma permanente e estável relação comercial entre os EUA e a China, substituindo assim a anual revisão e aprovação da cláusula “Nação Mais Favorecida”<sup>8</sup>, que pretende contrabalançar os níveis de importações e exportações entre dois países. A revisão anual da cláusula descrita é, para Erten & Leight (2019), de alto risco, pois, em caso de revogação, traduzir-se-ia numa maior taxação dos produtos.

A entrada da China na OMC mudou o seu contexto económico nacional com um aumento nas exportações, reduções de tarifas, maior fluxo de investimento externo para o seu país e uma evolução positiva nos salários (Boden, 2012). Mas quais são os impactos na indústria agrícola nacional com a entrada do país na OMC? No comunicado de imprensa, de 17 de setembro de 2001, que oficializa o fim das negociações para a sua adesão à OMC, é dedicado um parágrafo sobre a agricultura:

“A China concordou em limitar os seus subsídios à produção agrícola em 8,5% do valor da produção agrícola (conforme o Artigo 6.4 do Acordo Agrícola).”

(OMC, 2001b; Tradução livre).

A RPC passou da taxação do setor rural para a consagração de subsídios de forma a ajudar os seus agricultores e incentivar a produção doméstica. De acordo com Hopewell (2019), a China justifica a sua concessão de subsídios com o objetivo de desenvolvimento nacional: maior segurança alimentar, fomentação das zonas rurais e atingir 95% de nível de autossuficiência, determinações importantíssimas para não se repetir os episódios de fome e morte no país.

Num comunicado oficial de 23 de novembro de 2001 sobre a decisão da admissão da China na OMC, é também dedicado um parágrafo às trocas comerciais feitas por empresas estatais chinesas: foi então acordado que todas as importações feitas por empresas estatais devem ser transparentes e de acordo com os regulamentos da OMC, estando proibida a influência ou intervenção direta do Estado no que diz respeito à quantidade, montantes monetários e país de origem dos bens importados e exportados (OMC, 2001c).

---

<sup>8</sup> O conceito de “Nação Mais Favorecida” foi publicado em 1978 e consiste no tratamento concedido por um Estado a outros de forma igual entre eles (ONU, 1978).

Anteriormente à sua adesão à OMC, a China, apesar do relaxamento das políticas de trocas comerciais, reservava o direito de importação e exportação de alguns produtos agrícolas a firmas estatais: na importação destacava-se o caso dos grãos, fertilizantes químicos e algodão; na exportação, chá, arroz, milho, soja e algodão (Martin, 2001). O uso de empresas estatais para controlar importações e exportações de bens agrícolas não é novo na China, já que serve de instrumento político para atingir os objetivos domésticos do governo (McCorriston & MacLaren, 2010), como por exemplo a autossuficiência de grãos (Martin, 2001). Martin (2001) previu ainda que, mesmo depois da adesão da China à OMC, todos os produtos agrícolas sob cotas de importação tarifárias, exceto a lã, iriam continuar sob a alçada de empresas de *trading* estatais. As cotas de importação tarifárias ajudam a regular a importação, as empresas estão livres para importar sem qualquer taxa até atingir um certo valor. Quando este valor é atingido, as taxas são aplicadas, protegendo assim as indústrias nacionais da competição externa com preços mais baixos. As empresas estatais de *trading* iriam assim controlar os volumes de importação para satisfazer a procura do mercado doméstico desde que respeitassem o regulamento de preços (Martin, 2001).

#### **1.4.A segurança alimentar na China**

O conceito de segurança alimentar (*food security*) tem vindo a alterar-se ao longo dos anos. O termo apareceu em 1974, apenas abrangendo a disponibilidade da oferta e a estabilidade dos preços dos alimentos básicos a nível nacional e internacional. Em 1983, a Organização para a Alimentação e Agricultura das Nações Unidas (FAO) procedeu à sua revisão e adicionou a procura à equação (FAO, 2006). Em 1996, é novamente revisto, estabelecendo-se até hoje como:

“A segurança alimentar existe quando todas as pessoas, em todos os momentos, têm acesso físico e económico a alimentos suficientes, seguros e nutritivos que atendam às suas necessidades e preferências alimentares para uma vida ativa e saudável.”

(World Food Summit, 1996)

De acordo com este conceito, está a China em risco que assegurar alimentos à sua população? A questão de que se a China se consegue alimentar apenas com produções nacionais tem vindo a preocupar não só o seu governo, mas também tem levantado preocupações no resto do mundo (Zhang, 2019).

O tema da segurança alimentar, para a China, é vital, sendo o Documento Central Número 1 por 16 anos consecutivos desde 2013. Na inauguração do Pavilhão China na Expo Milão 2015, o Presidente do PCC, Xi Jinping proferiu que, desde a Antiguidade, que “o povo chinês acredita que a comida é a sua principal necessidade” (Expo Milano 2015, 2015; Tradução livre). Sendo a China o maior país em desenvolvimento do mundo, a sua missão principal no seu progresso é resolver o problema de como alimentar mais de 1,3 biliões de pessoas no país (Ministério dos Negócios Estrangeiros da RPC, 2015). De facto, a segurança alimentar para a China é relevante há milhares de anos, é algo enraizado no seu país devido à sua estrutura cultural, política e económica. Durante milénios a China foi uma sociedade agrária, considerando que os grãos eram a principal fonte de proteína. Devido ao seu isolamento do resto do mundo, “a autossuficiência não era uma escolha, mas algo inevitável para os governantes chineses” (Zhang, 2019; Tradução livre)

O académico Zhang, autor do livro “Securing the Rice Bowl” (2019), afirma que, historicamente, os imperadores chineses tinham de fazer da produção de grãos a sua máxima prioridade, a não autossuficiência estava diretamente relacionada com a segurança do regime, levando a rebeliões (Zhang, 2019).

É importante relevar que, apesar de existir a conceção de segurança alimentar na China, esta não é a mais usada. O termo segurança alimentar (*food security - shiwu anquan*) é usualmente substituído por “segurança de grãos” (*grain security - liangshi anquan*) (Christiansen, 2009).

A primeira fase da estratégia chinesa em relação à segurança alimentar, desde a década de 90, vem a público em outubro de 1996 com a emissão de um Livro Branco intitulado “O problema alimentar na China” (“中国的粮食问题”) (Gabinete de Informação do Conselho de Estado da RPC., 2000). Este artigo constata que a agricultura sempre foi a base da economia nacional chinesa, sendo a máxima prioridade no desenvolvimento económico. Nesta estratégia, estão descritas as tarefas e desafios que o governo chinês teria no futuro: continuar o aumento da produção de grãos, promover a produção de comida variada, reajustar a estrutura alimentar e “continuar a elevar a qualidade de vida das pessoas desde o simplesmente ter comida e roupas suficientes para uma vida relativamente abastada e confortável” (Gabinete de Informação do Conselho de Estado da RPC, 2000; Tradução livre). Para resolver o problema da oferta e procura de grãos na China, o país necessita de

depende dos seus recursos domésticos e alcançar a autossuficiência. O plano consiste em dois conceitos básicos: manter uma percentagem de autossuficiência de grãos em 95% e importar os 5% restantes. No entanto, o governo chinês não recusa a ida ao mercado internacional para responder à procura nacional, mas apenas em caso de quebras de colheitas e para suportar regiões mais pobres (Gabinete de Informação do Conselho de Estado da RPC, 2000).

As três razões primordiais para a escolha desta estratégia são:

- A produção de grãos desempenha um papel importante em manter a estabilidade social;
- Estabilidade do mercado de grãos. Aquando da delimitação desta estratégia, a população chinesa consumia um quinto do consumo mundial de grãos. Sem um plano de autossuficiência a China iria exercer uma grande pressão nos mercados internacionais, impossibilitando países mais pobres de adquirirem esta *commodity*;
- Emprego rural. Em meados dos anos 90 a China tinha 400 milhões de trabalhadores em zonas rurais, ao promover a produção de grãos iria ao mesmo tempo promover o emprego e aumentar os salários.

(Gabinete de Informação do Conselho de Estado da RPC, 2000)

O intuito da implementação das medidas descritas no artigo é claramente procurar a autossuficiência, promovendo o trabalho rural e fazer desvanecer a noção internacional que a China é “uma ameaça à oferta de alimentos”. O governo chinês acrescenta que apesar de a importação de grãos ser uma realidade, em contrapartida exportam outro tipo de alimentos de valor acrescentado. Em adição, é essencial que a administração chinesa acompanhe estas medidas com o desenvolvimento de infraestruturas e tecnologia (Gabinete de Informação do Conselho de Estado da RPC, 2000).

No que consideramos ser a segunda fase da estratégia do governo chinês para a segurança está o “Plano Nacional a Médio-Longo prazo para a Segurança Alimentar 2008-2020”, alinhado com o 17º Congresso Nacional do Partido Comunista Chinês e o 11º plano quinquenal. Este plano começa por referir que a questão da segurança alimentar no país é boa, com a capacidade de produção de grãos melhorando constantemente, tal como um equilíbrio entre a oferta e a procura. Contudo, por volta da data de emissão do plano, o

governo chinês admitiu os fracos alicerces existentes para a segurança alimentar. Em 2003, a área de produção de grãos estabelecia-se em 99 milhões de hectares, um número inferior à área em 2007, 105 milhões de hectares (Governo Central da RPC, 2008). A dificuldade em atingir a autossuficiência é notória com a procura dos consumidores a aumentar rapidamente, fazendo com que a balança de importações/exportações mostre saldo negativo. Neste plano, previa-se também que o volume de importações iria aumentar e a autossuficiência iria ser condicionada por mudanças na população, área de cultivo, recursos de água, clima, energia e mercados internacionais (Governo Central da RPC, 2008).

As diretrizes ideológicas concentram-se em:

1. As “Três Representantes” (三个代表 - *Sān gè dàibiǎo*) de Jiang Zemin:

Produção económica, desenvolvimento cultural e consenso político;

2. A Teoria de Deng Xiaoping;

3. Fortalecer a capacidade de produção protegendo as terras cultivadas, fortalecendo as infraestruturas, desenvolvendo as áreas científicas e tecnológicas, fazendo uso racional de terras não cultivadas e aumentando as fontes de oferta de alimentos;

4. Melhorar o mecanismo do mercado de grãos, fortalecendo o seu sistema, promovendo a concorrência e dando suporte na alocação de recursos;

5. Reforçar o macrocontrolo de grãos, melhorando subsídios e políticas de apoio a preços, protegendo e mobilizando os governos locais e os agricultores, reforçar o sistema de reserva de grão e ajustando os níveis de importação e exportação.

6. Implementar responsabilidades de segurança alimentar;

7. Procurar uma economia de grãos apoiada pela ciência, melhorando processos de colheita, armazenamento e logística, defendendo uma dieta fundamentada pela ciência e reduzindo o desperdício de alimentos.

(Governo Central da RPC, 2008)

Os objetivos deste plano são:

1. estabilizar a área de plantação de grãos estabelecendo um mínimo de 120 milhões de hectares;

2. garantir uma percentagem de 95% autossuficiência de grãos e outro tipo de alimentos;

3. manter um nível razoável de reservas de grãos.

As principais tarefas do Estado chinês fixam-se a:

1. melhorar a capacidade de produção;

2. utilizar recursos de comida não-derivados de grãos;

3. fortalecer a cooperação internacional no mercado de grãos e óleos, recorrendo ativamente, mas de forma razoável ao mercado internacional para regular a oferta e a procura doméstica e dando maior relevância a empresas estatais para a importação e exportação de grãos e também incentivar estas empresas a estabelecerem sistemas seguros de importação. A cooperação intergovernamental deve ser estabelecida a longo prazo principalmente com países produtores desta *commodity*;

4. Aperfeiçoar o sistema de distribuição de grãos;

5. Aperfeiçoar o sistema de armazenamento de grãos;

6. Melhorar o sistema de processamento de grãos.

(Governo Central da RPC, 2008)

A terceira fase para garantir a autossuficiência inicia-se no final do ano de 2013 com a Conferência Central para o Trabalho Rural, o mesmo ano em que Xi Jinping se torna Presidente da República Popular da China. Nesta conferência, em Pequim, Xi Jinping prometeu aprofundar as reformas rurais e intensificar a modernização agrícola, admitindo que a agricultura é, das “4 Modernizações”, a mais fragilizada (Ministério da Agricultura e Assuntos Rurais da RPC, 2013).

“Se a China quer ser forte, a agricultura deve ser forte. Se a China quer ser bonita, o campo deve ser bonito. Se a China quer ficar rica, os agricultores devem ficar ricos. [...] As tigelas dos chineses devem, em qualquer situação, estar nas nossas mãos [do Estado]. As nossas tigelas devem estar cheias principalmente com grãos chineses. Um país só pode tomar a iniciativa para a segurança alimentar e compreender a situação geral do crescimento económico e social quando é basicamente autossuficiente.”



(Xi Jinping, Conferência Central para o Trabalho Rural, 2013; Tradução livre)

É nesta Conferência que Xi Jinping faz referência ao Livro Branco de 1996 anteriormente mencionado, afirmando que as reformas implementadas nas zonas rurais providenciaram à população um melhor estilo de vida, uma moderada prosperidade em comparação com a anterior situação em que a população chinesa tinha meramente um nível de riqueza básico, apenas para se alimentar e ter roupas para vestir. É também nesta Conferência que o líder chinês traça um limite mínimo de terra arável anual: 120 milhões de hectares. Este evento vem reforçar também o “Plano Nacional a Médio-Longo prazo para a Segurança Alimentar 2008-2020”, continuando o foco na modernização da agricultura e no aumento dos lucros dos trabalhadores rurais, recorrendo aos mercados internacionais apenas como suporte à produção doméstica (Ministério da Agricultura e Assuntos Rurais da RPC, 2013).

Em outubro de 2019, o Gabinete de Informação do Conselho de Estado da RPC emite um novo Livro Branco, desta vez intitulado “Segurança Alimentar na China” com um começo do preâmbulo forte e importante para entender a situação atual do país, “povo é o alicerce do país; a comida é a primeira necessidade do povo.” (Gabinete de Informação do Conselho de Estado da RPC, 2019). É nesta citação que encontramos duas das prioridades para a economia chinesa, de acordo com a perspectiva do governo: o povo, como principal motor, e a necessidade de alimentar a população. Desde o 18º Congresso Nacional do P.C.C., em 2012, o Comité Central (com Xi Jinping) priorizou a segurança alimentar, conseguindo assegurar comida para aproximadamente 1,4 bilhões de pessoas, um “sucesso de relevância mundial” (Gabinete de Informação do Conselho de Estado da RPC, 2019). A autossuficiência a nível da *commodity* de grãos ultrapassou os 90% em 2018 com uma produção de 610 milhões de toneladas. Como conquistas, a China tem agora uma maior capacidade de reserva de comida, sistemas logísticos mais desenvolvidos e reservas de grãos capazes de alimentar a sua população entre 10 e 15 dias e que estão preparadas para serem acionadas em qualquer tipo de emergência (Gabinete de Informação do Conselho de Estado da RPC, 2019). A procura de vários tipos de alimentos por parte da população tem também vindo a aumentar, sobretudo devido ao maior poderio económico e a uma variedade de produtos à disposição.

A publicação tem como intuito enfatizar e renovar as medidas descritas nas fases anteriores. No patamar da área de cultivo, o Livro Branco salienta que estas nunca devem

baixar do limite imposto de 120 milhões de hectares, conseguindo, em 2018, utilizar 124,88 milhões de hectares (Gabinete de Informação do Conselho de Estado da RPC, 2019). Aumentar os salários dos trabalhadores rurais, melhorar os processos de produção e operações e inovar e desenvolver o sistema do mercado alimentício são outros objetivos propostos pelo Governo. O mercado alimentício deverá estar aberto a múltiplas empresas, reformando empresas estatais ligadas ao grão, encorajando uma propriedade mista, procurando um equilíbrio entre o público e o privado (Gabinete de Informação do Conselho de Estado da RPC, 2019).

O Livro Branco de 2019 aborda também a ligação entre a segurança alimentar e a cooperação internacional, promovendo o livre mercado. O Estado chinês rege-se pelas regras da Organização Comercial de Comércio, a qual integrou em 2001. São adotadas algumas medidas a abertura do mercado chinês às empresas estrangeiras tanto na exploração e produção de terras como na venda de produtos. Em 2018, a China importou 115,5 milhões de toneladas de vários produtos agrícolas e exportou 3,7 milhões de toneladas, criando um déficit desmesurado (Gabinete de Informação do Conselho de Estado da RPC, 2019). A cooperação internacional é caracterizada por acordos bilaterais e multilaterais, registrando um total de 120 em mais de 60 países e organizações internacionais, um dos resultados do projeto “*Belt and Road Initiative*” iniciado em 2013 ou pela cooperação Sul-Sul. No final de 2017, a China investiu mais de 17 bilhões de dólares no setor agrícola no estrangeiro, tendo espalhado em 100 países 851 empresas chinesas (Gabinete de Informação do Conselho de Estado da RPC, 2019). Em resumo, a estratégia chinesa no que diz respeito à segurança alimentar foca-se a vitalização rural, na autossuficiência, na internacionalização das duas empresas domésticas e sempre com um olhar a longo prazo.

O consumo *per capita* chinês no que toca a alimentos tem vindo a aumentar alinhado com o crescimento da economia, e não só aumenta o consumo como a procura pela variedade. Com uma sociedade com aproximadamente um 18% da população mundial, a agricultura torna-se num ponto-chave da economia. É também necessário estudar atentamente as previsões: estima-se que a China atingirá o seu pico em 2030 para 1,5 bilhões de pessoas e, a partir desse ano, a percentagem de população urbana não baixará dos 70% (ONU, 2019b; ONU, 2019c). Esse crescimento de população urbana resultará numa maior densidade populacional, colocando pressão em cidades do litoral este do país, com habitantes com maior poderio económico requerendo uma melhor qualidade de vida e, inevitavelmente,

mais e melhores alimentos. Percebe-se a preocupação do Estado Chinês em querer atingir uma taxa de autossuficiência acima dos 95%.

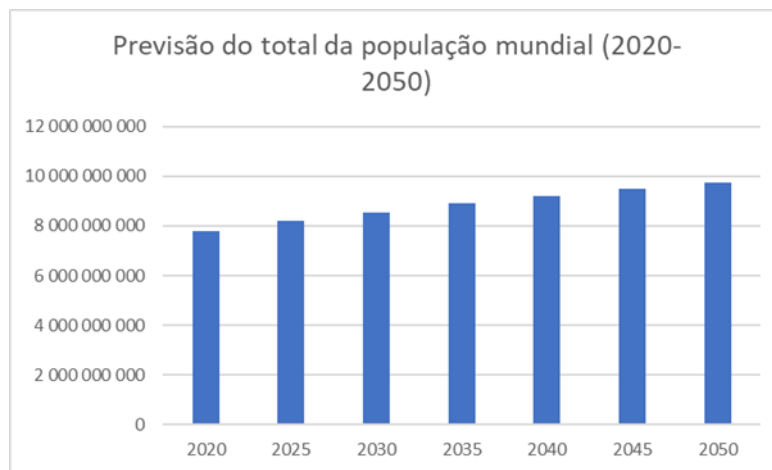


Figura 2 - Previsão do total da população mundial (2020-2050)

Fonte: Elaboração própria a partir de “World population prospects 2019. Volume II: Demographic Profiles” (ONU, 2019c)

Como é possível observar no gráfico, estima-se que a população mundial chegará perto das 10 mil milhões de pessoas em 2050, o que significa que haverá países com mais população, requerendo mais alimentos, sobretudo países em desenvolvimento. A China não pode apenas apoiar-se nos mercados internacionais, estando dependente das flutuações dos preços das *commodities* agrícolas.

Por outro lado e de uma perspetiva sinóloga, é essencial que a China tenha multinacionais a operar globalmente, inseridas no que é um mercado saturado, o mercado agrícola. Com maior experiência no mercado internacional, a China detém uma maior capacidade de previsão e decisão. Estar a operar no mercado internacional não obriga a ter um grande défice comercial, porém é uma “salvaguarda” se algo desastroso acontecer no país como desastres naturais, confrontos bélicos ou outro tipo de emergências públicas. Com multinacionais estatais e privadas posicionadas em vários pontos do globo, as importações agrícolas ficam menos burocráticas.

Consideramos que a estratégia de segurança alimentar da China é claramente a longo prazo, esperando o melhor, mas preparando-se para o pior. Ter capacidade de produzir domesticamente atingindo a autossuficiência significa um desenvolvimento rural importantíssimo, menor déficit comercial, população satisfeita e uma economia próspera.

## 2. O grupo COFCO e a sua internacionalização

No presente capítulo, é estudada a evolução do grupo COFCO desde 1950 até aos dias de hoje. É uma história de 70 anos marcada pelas inúmeras mudanças e reformas, quer internas, quer externas. A COFCO presencia a implementação da RPC na China e todas as suas consequências, tais como as evoluções económicas, mas também os períodos político-económicos instáveis como o Grande Salto em Frente, a Revolução Cultural ou a política *Going Global* encabeçada pelo governo chinês. A ideia de internacionalização da corporação ganha força na entrada do segundo milénio com várias reformas internas promovendo a modernização da empresa, principalmente na sua mentalidade e cultura. No presente capítulo, é analisado naturalmente o seu processo de internacionalização, tentando enquadrá-la dentro de três modelos conceituados: o modelo *Uppsala*, *Born Global* e o caso das multinacionais chinesas.

### 2.1. China Oil and Foodstuffs Corporation (COFCO)

A COFCO é uma das empresas mais voltadas para o mercado consumidor sob controlo direto do governo central chinês. Tem como dever garantir a segurança alimentar e coordenar o mercado alimentar na China, sobretudo em produtos agroalimentares como grãos, óleos e açúcar (McFarlan, Zheng & Zhao, 2013). Esta coordenação do mercado traduz-se numa estratégia de norte para sul: mobilizar as produções agrícolas do norte para o consumo da população sulista (McFarlan et al., 2013). Como uma empresa estatal, segue as palavras de Xi Jinping quanto ao alívio da pobreza. Para seguir estas diretrizes, a empresa investiu mais de 25 milhões de dólares entre 2017 e 2019 num programa por si criado para combater a pobreza a partir de ajudas financeiras, criação de infraestruturas, desenvolvimento industrial e educação (COFCO, 2019).

A COFCO, como é designada atualmente, nem sempre foi assim denominada. No ano de 1949, ano também da implementação da RPC, existia uma empresa com o nome de North China Foreign Trade Company que foi reestruturada e dividida em 6 empresas<sup>9</sup>. Já depois da implementação da RPC, estas empresas foram nacionalizadas e renomeadas como China

---

<sup>9</sup> North-China Cereals Company, China National Oils & Oilseeds Company, North-China Egg Products Company, North-China Bristles Company, North-China Leather & Fur Products Company e North-China Native Product Company.

National Cereals Corporation, China National Oils & Oilseeds Corporation, China Egg Product Corporation, China National Bristles Corporation, and China National Leather & Fur Products Corporation respetivamente. Aquando das suas reestruturações, mudaram as suas sedes para Pequim e, à exceção da China National Cereals Corporation e a China National Oils & Oilseeds Corporation, todas as outras mencionadas foram fundidas numa só: China National Animal Products Corporation (COFCO, 2020a).

Em janeiro de 1953, e já depois de várias mudanças de nomes, a China National Cereals Export Corporation e a China National Oils & Oilseeds Export Corporation fundiram-se numa só: China National Cereals, Oils and Oilseed Export Corporation que, durante a década de 1950, começaram ativamente a fazer negócios com a Europa de Leste, Ásia, África e a antiga União Soviética. A comida enlatada entrou na estratégia de internacionalização da empresa, o que abriu portas a outros mercados e, em meados de 1960, a COFCO já tinha relações de importação e exportação com mais de 3000 clientes em 120 países relativamente a cereais, óleos e produtos alimentares. Além da sua importância no setor económico e alimentar, a COFCO teve também relevância a nível político: desde a década de 1950 que servia como intermediária em acordos comerciais não-oficiais entre a China e o Japão e, em 1972, os dois países reatam os seus laços diplomáticos, tendo a empresa um papel de relevo (COFCO, 2020a). Entre 1952 e 1987, a COFCO especializou-se não só na exportação e importação de produtos agrícolas, mas abraçou também várias responsabilidades sociais: assegurar um equilíbrio entre a procura e a oferta, apostar na distribuição de variedade de produtos e garantir a oferta nacional (McFarlan et al., 2013). Todas eram, então, uma consequência da sua posição monopolista em linha com o pensamento do Estado chinês (Goldberg & Yang, 2008).

A década de 1960, para a empresa, é marcada pela sua importância no mercado doméstico agroalimentar, pelos seus acordos comerciais de importação de produtos de países como o Canadá, Austrália, França, Argentina, México, Cuba, entre outros. Os acordos não só são importantes do ponto de vista da internacionalização da empresa, mas também devido às dificuldades económicas vividas no país e à escassez de comida que obrigou o Estado/empresa a optar pela importação. A empresa muda novamente de nome para China National Cereals, Oils & Foodstuffs Import & Export Corporation, onde abraçou as responsabilidades de suporte ao Estado na gestão da indústria, procurando lucros e expandindo-se por todo o país (COFCO, 2020a).

Na década de 1970, a COFCO apostou na construção de várias instalações de processamento de produtos para exportação, tentando dinamizar as economias locais e melhorando as condições de vida dos chineses. Durante estes anos dão-se também quatro grandes eventos: a COFCO acorda, com a empresa vinícola Schlegel Corporation, a introdução de vinho no mercado chinês; o retorno da Coca-Cola à China depois de 30 anos, por meio de um acordo de consignação com a COFCO, onde se torna na bebida mais vendida (Bell & Kindred, 2016; COFCO, 2020a), o fim da Revolução Cultural em 1976, ano atribuído ao início de prosperidade do grupo e o início das reformas de Deng Xiaoping em 1978 com o intuito de abrir as portas da China ao mundo, sendo a COFCO uma principal ponte com o exterior (Bell & Kindred, 2016; Goldberg & Yang, 2008).

O final da década de 1980 é também notório para a empresa pois é o momento em que apresenta a sua primeira estratégia para se tornar uma empresa internacional (COFCO, 2020a). Em 1988, a COFCO sofre alterações estruturais devido às reformas do governo chinês quanto ao setor de importação e exportação: as 44 subsidiárias da COFCO passam a responder a governos locais de diferentes províncias, transformando a COFCO apenas numa empresa de 600 empregados, uma grande quebra em comparação com os 130.000 antes da reforma (Bell & Kindred, 2016; Fernandez-Stembridge & Fernandez, 2006; Warner & Goodall, 2009). Com todas estas reformas, o setor da exportação viria a ser o mais afetado e a COFCO perderia o seu monopólio (Bell & Kindred, 2016; McFarlan et al., 2013). A década de 1990, marcada pela evolução tecnológica e pelo desenvolvimento do socialismo de mercado, trouxe uma rápida evolução na produção dos produtos da COFCO. Em 1992, muda a sua estratégia de acordo com os objetivos do Estado, deixando de ser apenas uma empresa de *trading*, evoluindo para um grupo mais industrializado e diversificado. De acordo com uma entrevista conduzida por Fernandez-Stembridge, L. & Fernandez, J.A (2006) ao Diretor Adjunto do Departamento de Desenvolvimento da Estratégia e Gerente Geral da Divisão de Planeamento Estratégico, Liu Kejian, este constata que “comparados com outras empresas na mesma indústria, a nossa empresa foi mais rápida a ajustar-se ao mercado” (Fernandez-Stembridge & Fernandez, 2006). Em 1993, adquire duas empresas da bolsa de valores de Hong Kong: COFCO International Limited e a Top Glory International Holdings Limited. Em 1994, entra pela primeira vez no ranking “*Global 500*” da Fortune, onde permanece até aos dias de hoje (Warner & Goodall, 2009). Já em 1998, é convertida numa empresa

puramente estatal e renomeada para China National Cereals, Oils and Foodstuffs Import & Export Corporation (Group) Co., Ltd (COFCO, 2020a).

Na primeira década do segundo milénio, a COFCO entra na indústria das seguradoras, polpa de tomate, açúcar de beterraba, bioquímica e da energia biomassa. É também nesta década que fortalece a sua gestão, investindo em aquisições/fusões horizontais e reestruturando-se verticalmente.

No ano de 2000, a COFCO, em parceria com várias empresas de consultadoria, entre elas a conceituada McKinsey, reestrutura novamente a sua empresa devido a problemas com os seus sistemas e *staff* (Fernandez-Stembridge & Fernandez, 2006). Devido a esta reestruturação são criadas várias unidades de negócios divididas por cinco grandes áreas, das quais nasce uma que pode ser considerada a antecessora da COFCO International como conhecemos hoje, a COFCO International Limited, responsável pelas divisões de *trading* de cereais, comida, óleos, farinhas, bebidas alcoólicas e não-alcoólicas, snacks, frutas e vegetais e *e-commerce* (Goldberg & Yang, 2008; Fernandez-Stembridge & Fernandez, 2006). Em 2001, detinha ativos avaliados em 1,46 biliões de dólares. (Fernandez-Stembridge & Fernandez, 2006). O grupo é, por esta altura, uma instituição mais diversificada e focada no processamento de comida, uma grande evolução para uma empresa tradicional de *trading*. Ainda no ano de 2001, a China entra na OMC, como referido na primeira parte desta dissertação, impactando também a COFCO até aos dias de hoje.

Mas em que medida a adesão à OMC afeta a COFCO? Apesar das diminuições de tarifas e cotas agrícolas, da alteração de subsídios de exportações e reformas negociadas para entrar na OMC, o *trading* estatal continua a desempenhar um papel relevante na gestão da balança de trocas comerciais (McCorrison & MacLaren, 2010). No caso da COFCO, antes de 2001, detinha os direitos exclusivos na importação de grãos e ainda de óleos vegetais e açúcar; nas exportações, detinha os direitos exclusivos do arroz, milho e soja. Depois da adesão à OMC, a COFCO já não detém direitos exclusivos das importações, tendo de dividir estas cotas com empresas privadas licenciadas: nas negociações para entrada na OMC, as empresas estatais detinham 90% das cotas de importação para o trigo, entre 71% e 60% para o milho, 70% para o açúcar, 50% para o arroz, entre 42% e 10% para óleos vegetais, 33% para o algodão e 0% para a lã; nas exportações, em 2010, a COFCO detinha direitos exclusivos (McCorrison & MacLaren, 2010).



O papel da COFCO no *trading* mundial gerou controvérsia, tendo os Estados Unidos levantado uma queixa na OMC, em 2016, sobre as cotas tarifárias das empresas estatais de *trading* chinesas. Na perspectiva dos EUA, a China violou as alocações de cotas tarifárias em produtos agrícolas como o trigo, arroz e milho, acusando-a de falta de transparência e usando procedimentos administrativos especiais. Em específico, a China é acusada de impossibilitar que as empresas não estatais importem este tipo de produtos sob o sistema de cotas tarifárias, visto que estas empresas são obrigadas a negociar com a COFCO para obter cotas de mercado de importação, e, não obtendo sucesso, devem negociar com a Comissão Nacional de Desenvolvimento e Reforma (NRDC). Como a COFCO não é obrigada a negociar com empresas privadas e a aprovação da NRDC não é automática, as empresas privadas não conseguem prever se poderão importar com as porções que lhes foram alocadas (OMC, 2019). Depois de um processo longo, a OMC concorda que a COFCO é única empresa estatal com direitos para a importação de grãos e refuta a acusação dos Estados Unidos, dando razão à China (OMC, 2019). Esta vitória da China enaltece ainda mais o seu poder não só na área agrícola global, mas também nas trocas comerciais.

Em 2004, é anunciada como a primeira empresa gerida pela SASAC (McFarlan et al., 2013). O aclamado empreendedor chinês Ning Gaoning – também chamado Frank Ning – é apontado presidente do grupo pela SASAC, em 2005, reestruturando a cultura empresarial e os Recursos Humanos (McFarlan et al., 2013). O caráter empresarial de Frank Ning distingue-se pela influência do antigo presidente e CEO da General Electric, Jack Welch, chegando mesmo a implementar um sistema de classificação de funcionários popularizado pelo sistema americano (Bell & Kindred, 2016; Warner & Goodall, 2009). Nesta reestruturação levada a cabo por Ning, é feita uma revisão estratégica para colmatar a fraca coordenação entre as subsidiárias e posteriormente apresenta uma nova técnica de gestão denominada de “6S” (6 sistemas) inculcida em todos os diretores de todas as empresas do grupo (Bell & Kindred, 2016; Goldberg & Yang, 2008). Esta estratégia teve como principais fins a redução de subsidiárias (de 43 para 34), a entrada em novos mercados e uma política forte de aquisições e fusões (Bell & Kindred, 2016; Goldberg & Yang, 2008).



Figura 3 - O modelo 6s

Fonte: Elaboração própria a partir de “Transformation of COFCO in a changing environment” (Goldberg & Yang, 2006)

É em 2007 que a empresa muda para o nome que continua em vigor atualmente: COFCO Corporation, composta por 60000 funcionários em várias partes da China e com operações no estrangeiro em países como os Estados Unidos da América, Reino Unido, Japão, Austrália e Canadá (COFCO, 2020a; Warner & Goodall, 2009). Frank Ning propõe, em 2009, uma estratégia ousada, pretendendo ramificar e globalizar ainda mais o grupo, planeando aquisições e fusões de empresas de outras indústrias (McFarlan et al., 2013). O objetivo desta estratégia seria, portanto, a qualidade da comida, melhorar a competitividade e mitigar o risco de operações (McFarlan et al., 2013). Acompanhando este plano de globalização, no mesmo ano, a COFCO lança o seu website de e-commerce “womai.com” (COFCO, 2020a).

## **2.2.A COFCO e o seu enquadramento nas teorias para a internacionalização das empresas**

O tema da globalização tem estado cada vez mais presente no nosso quotidiano, em todos os aspetos da nossa vida. Longos são os tempos em que uma população país consome apenas produtos nacionais, que conhece apenas celebridades nacionais, que lê apenas livros de autores nacionais ou que trabalha apenas em empresas da pátria mãe. A globalização tornou certamente o mundo num lugar mais pequeno (também usualmente denominada como “aldeia global”) com acesso a mais informação e maior liberalização em todos os aspetos do consumo. É relevante frisar que esta universalização se tornou possível devido a uma grande variedade de fatores como o avanço tecnológico, a Internet, maior taxa de alfabetismo, maior estabilidade política, financeira e social, etc. A internacionalização como um todo abrange também a internacionalização da economia. Com estes e outros fatores não referidos, surgiram várias oportunidades, entre elas, à possível implementação e expansão de empresas para outros países, por outras palavras, tornar uma empresa doméstica numa multinacional. A ambição da internacionalização por parte das empresas está intrinsecamente ligada não ao abandono do mercado nacional (mercado doméstico) mas sim ao abrangimento do simples mercado. Neste momento da dissertação tentamos averiguar o processo da internacionalização da COFCO os seus motivos.

De 2010 a 2019, a COFCO investe fortemente na sua internacionalização: adquire a quarta maior refinaria de açúcar na Austrália em 2011 e adquire a singapurense Noble Agri e a holandesa Nidera, ambas multinacionais no agroalimentares (COFCO, 2020a). As sucessivas reformas políticas do governo chinês na área da agricultura e do comércio descritas anteriormente e as constantes reformas de gestão vividas na COFCO levaram a que a empresa se internacionalizasse, ora para satisfazer as responsabilidades traçadas pelo Estado chinês ora para cumprir com os objetivos delineados pela própria corporação. Com operações em mais de 140 países, a missão da COFCO resume-se em 3 ideais: “Leal à nação”, “Benéfico para a população” e “Construir um negócio agroalimentar de classe mundial”.

De uma perspetiva alargada quais são os motivos para uma empresa se tornar multinacional ou perseguir a internacionalização? E será que as razões das empresas chinesas se tornarem internacionais diferem de empresas de outros países? No caso da

COFCO, um grupo com uma pegada internacional bastante extenso, é preciso estudar o seu processo de internacionalização de forma a entender o seu status atual. Será que o modelo de internacionalização se resigna a encaixar numa das teorias académicas mais conceituadas, como por exemplo o modelo *Uppsala* e o *Born Global* (abordadas de seguida) ou será que se insere num modelo exclusivo das multinacionais chinesas?

### **2.3.O modelo *Uppsala***

O modelo *Uppsala* para a internacionalização foi desenvolvido primeiramente pelos académicos suecos Johanson e Wiedersheim-Paul em 1975 no artigo “The Internationalization of the firm – four swedish cases”. Este modelo tem sido estudado, revisto e citado exaustivamente. O modelo apresentado por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) sugere que as empresas se desenvolvem primeiramente no mercado doméstico, isto é, no seu país de origem e que a internacionalização é gradual, é uma série de eventos derivadas de consequentes decisões. Durante este processo de internacionalização ocorrem alguns desafios como a falta de conhecimento/experiência e recursos, no entanto estes obstáculos diluem-se ao longo do tempo devido à experiência acumulada. Os académicos suecos mostram que como a perceção e a aprendizagem de mercados estrangeiros é fundamental para o sucesso, as empresas que se pretendem internacionalizar fazem-no de maneira gradual, investindo maioritariamente em países de que têm algum conhecimento e similares à sua pátria (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Por similares entenda-se, por exemplo, o mesmo sistema político e legal, a mesma moeda, língua, cultura, etc.

Este processo de internacionalização ao que os autores denominam como cadeia de estabelecimento, é composto por quatro fases: na primeira não existem atividades de exportação, na segunda etapa ocorrem exportações por representantes independentes também chamados de agentes, posteriormente dá-se à criação de uma subsidiária de vendas num país estrangeiro e por fim inicia-se a produção/manufaturação além-fronteiras (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

### **2.4.O modelo *Born Global***

O modelo *Born Global* ou *International New Ventures* é uma estratégia de internacionalização oposta ao modelo *Uppsala* referenciado anteriormente. Enquanto que o modelo *Uppsala* descreve a internacionalização das empresas de uma maneira gradual, o

modelo *Born Global* foca-se em descrever empresas que desde o início têm o objetivo de se tornarem multinacionais. Este modelo foi desenvolvido principalmente por Oviatt e McDougall (1994), sensivelmente duas décadas depois do nascimento do modelo Uppsala. É natural que vários modelos de internacionalização surjam ao longo dos anos, isto devido, principalmente ao efeito da globalização cada vez mais enraizado na sociedade. Este paradigma *Born Global* refere que ao contrário das empresas que segue o modelo *Uppsala*, outras empresas e start-ups tem nas suas origens a internacionalização por terem os mais variados recursos como materiais, pessoas, financiamento e tempo em mais de uma nação. Em adição, este modelo foca-se na idade das empresas quando se tornam internacionais e não no seu tamanho (Oviatt & McDougall, 1994). Apesar de estas empresas terem uma estratégia internacional proativas, não possuem obrigatoriamente ativos estrangeiros, optam por alianças estratégicas, estas empresas *Born Global* concentram-se no seu valor acrescentado (Oviatt & McDougall, 1994).

*Start-ups Born Global* são as empresas internacionais mais difíceis de se desenvolverem isto porque requerem capacidades em várias localizações geográficas e também necessitam de uma maior coordenação. No entanto, depois de estabelecidas com sucesso, os autores defendem que estas empresas parecem ter mais vantagens competitivas sustentáveis devido à complexidade da sua rede, o que a torna inimitável (Oviatt & McDougall, 1994).

Não obstante, a cultura de inovação e a propensão para a internacionalização são características essenciais que diferem a rapidez de novas aventuras internacionais por parte das start-ups (Knight & Cavusgil, 2004). Acrescentado a estas características estão também a capacidade financeira, Recursos Humanos e ativos, características que normalmente as *start-ups* não estão dotadas. No entanto estas empresas detêm capacidades intangíveis como o conhecimento e organização cultural (Knight & Cavusgil, 2004). Knight e Cavusgil (2004) denotam que características como a capacidade financeira, Recursos Humanos e a detenção de ativos já não são entraves para internacionalização como outrora (Knight & Cavusgil, 2004).

## **2.5.O caso das multinacionais chinesas**

As internacionalizações das empresas chinesas são normalmente caracterizadas pelas aquisições ou fusões em países estrangeiros. Estes números de aquisições/fusões têm vindo

a aumentar a um ritmo mais acelerado: em 2014 as multinacionais chinesas gastaram 50 mil milhões de dólares neste tipo de investimento (Buckley, 2019).

Mas quais são os motivos para a internacionalização destas empresas chinesas? Cooke, Wu, Zhou, Zhong & Wang (2018) apontam algumas razões: a necessidade de aprender novas capacidades no país anfitrião e aprender novas técnicas de gestão, de forma a poder competir com os seus rivais globais melhorando e explorando assim as vantagens competitivas da empresa mãe. Peter Buckley, constata por outras palavras o mesmo conceito e acrescenta que as aquisições e fusões no estrangeiro aceleram a exploração dos mercados internacionais (Buckley, 2019). o facto de poder assegurar mais recursos, participar num mercado maior, atingir economias de escala e obter vantagens a partir da localização que escolhem para as operações da empresa são outras das razões para a internacionalização (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011).

Especificamente no caso de fusões e aquisições na Europa e na América do Norte por parte de empresas chinesas prendem-se com: a) aquisição de ativos, b) rápida entrada no mercado. c) extensão do portfolio de negócios, d) aumento de percentagem de ações e de lucro e e) a proteção da participação de mercado através de estratégias defensivas de concorrência (Deloitte, 2017). As empresas chinesas que pretendem a internacionalização são em grande parte alavancadas por incentivos e medidas do Estado chinês. Medidas como a (走出去战略 *Zǒuchūqū Zhànlüè*) iniciada em 1999 pelo PCC que incentiva o investimento em países estrangeiros, o programa Nova Rota da Seda e uma economia centrada na procura-oferta são claramente catalisadores para a internacionalização da economia chinesa.

O investimento no mercado europeu é atrativo para a China, segundo a Deloitte (2017), pois detém um conjunto de características favoráveis apesar dos seus riscos. As características favoráveis são: A depreciação da esterlina britânica, avaliações atrativas de empresas, baixas taxas de juros, incentivos fiscais, um ambiente de negócios aberto e menos competição no mercado europeu de fusões e aquisições. De 2012 a 2016 o número de negócios de fusões e aquisições subiu 32% fixando-se em 2016 nos 155 negócios completados (Deloitte, 2017).

No caso do investimento feito a partir de fusões e aquisições no mercado norte americano as características favoráveis ao investimento são: a atmosfera de inovação, a baixa taxa de juros, um ambiente de negócios aberto, acesso ao talento e a forte proteção de propriedade

intelectual. De 2012 a 2016 o número de negócios de fusões e aquisições subiu 36% fixando-se em 2016 nos 90 negócios completados (Deloitte, 2017).

O investimento de empresas chinesas na região sul-americana tem vindo a aumentar, investido mais de 110 biliões de dólares desde 2003, focando-se em setores como os da extração, serviços, finanças, eletricidade, energia e tecnologias da informação e comunicação. Entre 2003 e 2016, Brasil, Perú, México, Argentina e Bolívia estavam respetivamente no top-5 de investimento direto proveniente, perfazendo um total de 297 acordos só nestes 5 países. (Avendano, Melguizo & Miner, 2017). O nível de investimento feito pelas multinacionais chinesas na América Latina caracteriza-se por fusões e aquisições, desde 2003 a 2016 a média anual de fusões e aquisições estabelece-se em 6 biliões de dólares, sendo que 81% das multinacionais instaladas na América Latina são estatais (Avendano et al., 2017). A razão pela qual existem mais empresas estatais chinesas do que privadas nesta região prende-se com assegurar recursos naturais estratégicos, fundamentais para a economia do País do Dragão. Das razões apontadas até este momento para o investimento na América Latina e na América do Sul pode-se distinguir a atração pelo setor da energia, a vontade em países como o Brasil e Argentina estabelecerem relações bilaterais com a China (Avendano et al, 2017), o território vasto propenso à extração agrícola e a dependência económica destes países.

No entanto a internacionalização das multinacionais chinesas passa por um processo de 4 fases: aprendizagem, desenvolvimento, internacionalização e globalização (Teagarden & Cai, 2009).

A fase de aprendizagem consiste em criar uma plataforma sustentável ao crescimento da empresa, através da absorção de conhecimento e localização de produtos e serviços. Nesta fase as empresas chinesas procuram a colaboração ou modelos de licenciamento com empresas mais experientes e estrangeiras. É também neste período que se planeiam os valores e objetivos, a cultura corporativa e o conjunto de habilidades (Teagarden & Cai, 2009).

Na fase do desenvolvimento aumenta-se a cadeia de valores, começa-se a expansão regional e desenvolve-se o investimento para uma posterior construção de infraestruturas globais. Aliado a esta fase estão as ideias de construir capacidade tecnológicas com foco na

qualidade e eficiência, e também a profissionalização do conjunto de habilidades e a formalização da gestão dos Recursos Humanos (Teagarden & Cai, 2009).

Na terceira etapa, a fase da internacionalização, o negócio procura obter maiores margens de mercado inovando nos produtos e serviços que tenham razoável qualidade para todo o tipo de mercados (local, regional e outros mercados emergentes). Numa perspectiva de Recursos Humanos, começa a atração de talento local, implementação de sistemas de alta performance e a construção de capacidades multiculturais (Teagarden & Cai, 2009).

Na última fase, a fase da globalização, o objetivo é a diversificação de produtos e a diversificação em termos de geografia, isto é, aumentar o mercado. É também neste estágio que se constrói uma marca global e para que seja possível é necessário que a inovação dos produtos e serviços seja constantes e de alta qualidade (Teagarden & Cai, 2009).

Apesar de, por vezes, as subsidiárias se adaptarem ao ambiente do país anfitrião e especificamente à área onde localiza, estas têm de desenvolver uma estratégia para se enquadrarem nas complexas e dinâmicas condições do país e das necessidades de negócio locais ligados às necessidades do consumidor, canais de venda e distribuição, estruturas de mercados e regulamentos legais (Wei & Nguyen, 2019). Uma vantagem das aquisições/fusões ou *joint ventures* sobre simplesmente a construção de raiz de uma multinacional num país estrangeiro é, sem dúvida, a facilidade no enquadramento do ambiente da região onde se insere.

## **2.6.O caso da COFCO**

A modelo, a estratégia e o porquê da internacionalização da COFCO têm de ser analisadas não só do ponto de vista da influência da corporação no mundo, mas também como no seu próprio país. Das 3 teorias apresentadas é possível ver refletidas a teoria *Uppsala* e a teoria da internacionalização das multinacionais chinesas na COFCO. Do modelo *Uppsala* destaca-se um processo “de dentro para fora”. É em primeiro lugar dada a prioridade à maturação da empresa no mercado doméstico, fortalecendo dinâmicas nas suas operações, assegurar canais para a venda dos seus produtos e constantemente aplicar lições de aprendizagem no mercado em que se insere. De um ponto de vista político, este desenvolvimento no mercado interno é também propulsionado pelo próprio Estado que gere



a empresa estatal e lhe incute responsabilidades perante o próprio país como referido anteriormente como assegurar a oferta.

Numa segunda fase desta internacionalização observa-se uma grande influência política. É agravado o volume de importações, ou seja, o contacto com o exterior. A COFCO serve como ponte para adquirir produtos estrangeiros necessários para a população chinesa. As importações de produtos como o trigo, milho, açúcar e carne de porco são consumadas segundo instruções do Estado de forma a assegurar a oferta (McFarlan et al., 2013). É também uma ligação para o mundo exterior não só por vias da exportação, mas também no sentido diplomático como descrito anteriormente nas relações sino-japonesas entre as décadas de 1950 e 1970.

Numa última fase, especialmente desde 2000, podemos constatar que existe um processo de internacionalização mais objetiva e concreta. Já com 50 anos de história no mercado doméstico e depois de várias reformas externas e internas, a COFCO revê os seus pontos fortes e fracos, é esta revisão em 2008 que catalisa a sua forte internacionalização. De alguns pontos fortes revistos por Frank Ning e o seu braço-direito Yu destacam-se: a sua ligação com a China, a maior produtora e consumidora de comida no mundo, o seu acesso ao crescente mercado chinês, diretores com uma visão global e experiência no estrangeiro, a sua forte posição no mercado, forte reputação e confiança dos consumidores e uma boa relação com o governo (McFarlan et al., 2013).

Em respeito aos pontos fracos e às suas fragilidades destacam-se: a falta de operações de produção de grãos, uma estratégia pouco objetiva quanto aos seus negócios principais, insuficiência no número de diretores com experiência num mercado global de comida, a necessidade de um sistema indicado para o negócio agroalimentar global (McFarlan et al., 2013).

É nas elações retiradas desta análise que a implementação da COFCO em territórios estrangeiros se projeta. De uma perspectiva empresarial a sua maturidade e sua posição no mercado doméstico estão consolidadas, no entanto a empresa é inexperiente no mercado global e não produz o volume suficiente de grãos, um produto agrícola essencial na dieta da população. De um ponto de vista político a COFCO corresponde às expectativas do governo em equilibrar o mercado e canaliza os seus esforços para atender às necessidades da população, contudo, o constante crescimento da população e a sua capacidade financeira

põem em perigo a suficiência de produtos agroalimentares. A internacionalização parece assim um passo natural.

O caso da COFCO enquadra-se perfeitamente também na teoria de internacionalização das multinacionais chinesas. As aquisições da Nidera e da Noble em 2014 seguem a tendência da internacionalização das multinacionais chinesas. As aquisições não se prendem apenas com o desejo de ter uma pegada internacional, mas também se relaciona com a aquisição de processos maturados e experiência. A obtenção de talento já incluída nas aquisições na Nidera e na Noble é fulcral para o sucesso da COFCO no mercado global tal como a procura de talento em outras multinacionais, no qual a COFCO também investiu oferecendo salários competitivos e apostando numa governação transparente (Bell & Kindred, 2016).

A internacionalização da COFCO prende-se também questões de segurança nacional como por exemplo a segurança alimentar. A implementação da empresa noutros países e as aquisições feitas traduzem-se numa maior área de produção alimentar colmatando a pouca quantidade de terra arável na China, insuficiente para satisfazer a dieta da sua população. Portanto, o acesso a novos mercados e supervisão da produção fora do país atende à corrida da China para garantir recursos. O incentivo para a internacionalização não é apenas a procura de lucros para as multinacionais estatais chinesas, mas também as próprias vontades do Estado. Um dos mecanismos do estado que apoiam a posição internacional das suas empresas é a nova Rota da Seda apresentada pelo Presidente Xi Jinping em 2013, uma estratégia global no desenvolvimento de infraestruturas. O investimento nesta iniciativa coloca a China virtualmente mais perto de cada país incentivando as trocas não bilaterais, mas também multilaterais. O despontar da COFCO no mercado global agroalimentar enquadra-se também na Nova Rota da Seda, a aquisição da Nidera e da Noble e as suas infraestruturas colocam o Brasil e a Argentina mais próximas da China (Bell & Kindred, 2016). Durante o 13º plano quinquenal (2016-2020) a COFCO previa investimentos comerciais, logísticos e agrícolas nos países onde estava estabelecida (COFCO, 2017). Nos últimos anos a COFCO tem, igualmente, vindo a fortalecer a conexão de 54 países com a China no que toca à importação, as importações oriundas destes países traduzem-se em mais de metade do seu volume anual (COFCO, 2017).

Com esta análise retratamos a internacionalização da COFCO moldada às tendências de internacionalização das multinacionais chinesas, sobretudo as estatais, caracterizadas pela procura de uma entrada rápida no mercado e alinhadas com o pensamento político do governo chinês. Enquadra-se também no modelo *Uppsala*, seguindo uma internacionalização estruturada por fases atendendo ao contexto em que se insere. Quanto ao modelo *Born Global*, achamos que não faz sentido associar à COFCO, pois esta não teve o objetivo nem a oportunidade de se internacionalizar desde o início, estabelecendo-se primeiro no mercado doméstico transitando depois para além das fronteiras geográficas que delimitam o País do Meio.

### **2.7.A política *Going Out* da COFCO**

Numa entrevista ao jornal britânico online *The Daily Squib*, o antigo Secretário de Estado norte-americano, Henry Kissinger afirmou: “Controla o petróleo e controlas as nações; controla a comida e controlas as pessoas (*The Daily Squib*, 2011; Tradução livre). A China parece enquadrar-se nesta declaração de Kissinger com exemplos específicos como as empresas estatais Sinopec, focada nas áreas do petróleo e químicos e a COFCO Corporation, com negócios nos mais variados produtos alimentares, ambas com operações no estrangeiro.

No caso da COFCO, encontramos duas razões distintas, mas complementares para a sua internacionalização. Por um lado, um objetivo puramente empresarial: assegurar recursos, neste caso produtos agrícolas sobretudo na América do Sul, reduzir custos a partir de economias de escala<sup>10</sup>, aumentar a sua cota de mercado, procurar locais vantajosos que ofereçam baixos custos de produção ou serviços (Hitt et al., 2012). Por outro lado, sendo a COFCO uma empresa estatal, uma ferramenta política do Estado chinês, foi incentivada a expandir-se além-fronteiras no mercado agroalimentar como importante instrumento para colaborar na missão de alcançar a segurança nacional alimentar da China, um problema importante desde há várias décadas. Se, de uma perspetiva empresarial, a COFCO procurou assegurar recursos para poder negociar com a sua competição, de um ponto de vista governamental, a internacionalização da COFCO assegura um caminho para obter recursos agrícolas, como já previamente descrito, importantes para a segurança nacional e alimentar.

---

<sup>10</sup> Economias de escala são derivadas de melhorias contínuas de eficiência à medida que uma empresa se torna maior. À medida que a quantidade de um produto produzida durante um determinado período aumenta, o custo de fabricação de cada unidade diminui (Hitt et al, 2012).

Do vasto território que possui, 61 200 000 hectares são de terra arável, uma área bastante considerável, no entanto conta apenas para 11,8% do território nacional atrás de países como os Estados Unidos, Índia, Nigéria ou Ucrânia (Moyo, 2012). Com apenas uma infame parte reservada para a agricultura, a China vê-se obrigada a procurar produtos agroalimentares fora das fronteiras.

Como já referido, o objetivo da COFCO é aumentar a quota de mercado no estrangeiro, visto que já detém uma quota de mercado substancial domesticamente. A criação da CIL resolve esse problema, no entanto não resolve a barreira de entrada no mercado, adotando uma característica de internacionalização de empresas chinesas, aquisições e fusões, a COFCO tenta ultrapassar esse problema. Ao contrário do que é natural, a COFCO cria uma empresa relativamente pequena que compra duas gigantes. A COFCO, antes das aquisições, não tinha espaço no mercado (Alves, Entrevista, 2020) e essa é uma das razões para a aquisição da Nidera e da Noble Agri, duas multinacionais com uma grande pegada internacional e processos bem enraizados na América Latina. Nos dias de hoje, é o continente americano que fornece o resto do mundo, é o produtor principal; assim, a jogada mais lógica seria a COFCO entrar nessa região. Além da região latino-americana, a Nidera e a Noble detinham também relações e escritórios com outros países produtores com uma certa importância internacional como a África do Sul, Estados Unidos da América, Reino Unido, Roménia, Rússia e Ucrânia. A criação da CL não abre apenas novos mercados para exportar, mas também beneficia as próprias empresas do grupo COFCO. A CIL é mais uma empresa de *trading* agroalimentar através da qual as empresas chinesas podem fazer negócio. Um exemplo são os negócios existentes entre a COFCO Trading, que opera no mercado doméstico, com a CIL. Em adição, a COFCO Trading e a CIL têm o mesmo presidente, os objetivos devem ser comuns para as duas empresas. “A CIL vê as *commodities* como elas são, não as vê como um produto para a sociedade chinesa” (Lu, Entrevista, 2020). A organização deve, teoricamente, usar as *commodities* como algo que possa ser rentável à empresa, não opera consoante as necessidades da população chinesa. Apesar de as empresas do grupo COFCO fazerem negócios entre si, esse não é o objetivo principal:

“Supostamente o grupo COFCO deveria ser o nosso maior comprador, mas a China compra a quem tiver preços mais baixos. Um dos objetivos da CIL é reduzir os custos para poder ser competitiva na China. É errado pensar que o que está comprado está vendido.”

(Alves, Entrevista, 2020)

É importante ter consciência de que “o que está comprado não está vendido” (Alves, Entrevista, 2020); a CIL tem de ser uma empresa lucrativa sem o apoio do governo chinês, sem as compras das empresas chinesas, estando a operar num mercado maduro internacional; focar todas as operações apenas com o intuito de vender à China não iria resultar, não apenas pela lei da oferta e procura, mas também porque pode ser mais vantajoso financeiramente vender a quem estiver disposto a pagar mais. Da perspectiva das empresas chinesas e o do seu governo, interessa também comprar a preços reduzidos, a maior parte de volume de negócios do grupo COFCO não é com a CIL, é com as suas competidoras e a China é a maior compradora da competição da CIL (Schneiter, Entrevista, 2020). As maiores competidoras da COFCO International são as ABCD, no entanto a China compra a empresas estrangeiras porque é mais rentável e os negócios executados com a CIL não satisfaz a procura.

Por outro lado, para a organização, é extremamente importante a segurança alimentar da China. “Num momento de crise, fome em grande escala no mundo, a China iria querer catalisar os produtos da CIL” (Alves, Entrevista, 2020). Num hipotético momento de emergência nacional, iria funcionar como um instrumento para assegurar alimentos essenciais à sociedade chinesa. É, também, neste sentido, que serve como uma ferramenta para perceber melhor o mercado internacional de bens, registar padrões e perceber um futuro panorama na indústria, se haverá uma escassez na produção que possa ameaçar a oferta no mercado chinês. A COFCO financia, tal como a sua competição, produtores (Alves, Entrevista, 2020), e é de esperar que, num momento de maior escassez agroalimentar, este financiamento aumente e seja canalizado para *commodities* mais significantes para o consumo chinês como os grãos. Como referido anteriormente, não é apenas na América latina que a COFCO tem operações, mas há outros países, como o Reino Unido, onde está a subsidiária COFCO International UK Ltd., que exporta principalmente trigo para países europeus como Espanha, Itália ou até mesmo Portugal (Major, Entrevista, 2020). Contudo, num momento de crise, é expectável que parte destas exportações seja canalizada para a China de forma a suprimir as suas necessidades.

A vontade da COFCO em expandir-se para mercados internacionais é dotada de razões empresariais, mas também políticas. A COFCO é uma das 94 empresas estatais chinesas pertencentes ao SASAC, uma comissão do governo chinês que supervisiona e administra as

empresas estatais. Uma das várias responsabilidades da SASAC é administrar e gerir os ativos das empresas estatais (SASAC, 2020); ora a COFCO International, sendo subsidiária da COFCO Corporation, detém ativos que pertencem também ao Estado ou são supervisionados pelo Estado chinês. A internacionalização da COFCO combate não só o problema da terra arável finita na China como também impulsiona o número de silos que podem funcionar como reserva de bens agroalimentares se a segurança alimentar na China for severamente ameaçada.

### **3. A COFCO International: visão, desafios e valores organizacionais**

Nesta parte, é explorada a fundação da CIL, fruto da aquisição e fusão de duas multinacionais de *trading* na indústria agroalimentar: a Noble Agri e a Nidera. A criação da empresa é, por si só, diferente do comum: ao contrário de ser uma grande empresa a adquirir duas empresas pequenas, é uma empresa pouco relevante e pouco conhecida mundialmente que adquire duas gigantes com uma pegada internacional cimentada. De forma a neutralizar as duas culturas organizacionais herdadas, a CIL cedo implementa uma cultura própria denominada Brilho do Sol (*Sunshine Culture*). Apesar desta nova cultura, seguem-se desafios naturais nas pós-aquisições como os processos, funcionários e mentalidades transmitidos pela Noble Agri e a Nidera. São também estudados outros desafios como a multiplicidade de línguas e as diferenças culturais, elementos naturais de uma multinacional presente em 35 países. Como subsidiária de uma multinacional estatal chinesa, é necessário compreender até onde se estende a cultura chinesa na empresa e o nível de influência do governo chinês. Estas questões são também abordadas neste capítulo.

#### **3.1.O início da COFCO International**

Em 2009, a China Investment Corporation, um fundo nacional RPC que administra parte das reservas cambiais, adquire 14,9% do Grupo Noble de Hong Kong. Este grupo, na época desta aquisição parcial, detinha negócios em vários tipos de bens e produtos. O valor da aquisição fixou-se nos 858 milhões de dólares (Liew & He, 2012), avaliando assim o grupo em mais de 5,6 biliões de dólares. Durante os meses de abril e setembro de 2014, o Grupo Noble anuncia a venda de 51% da sua subsidiária do setor agrícola, a Noble Agri Limited à COFCO. Em outubro de 2014, dá-se a venda por 1,5 biliões de dólares (Wilkinson, Wesz & Lopane, 2016) à COFCO (Hong Kong) Limited, mas paga por uma empresa registada nas Ilhas Virgens Britânicas denominada Viva Trade Investments Limited (também conhecida por Rosy Wisdom Limited), uma empresa estatal chinesa (Noble Group, 2014). Em dezembro de 2015, o Grupo Noble e a COFCO chegam a um acordo para a aquisição dos restantes 49% por 750 milhões de dólares, perfazendo um total de 2,25 biliões de dólares pela aquisição integral da empresa. A aquisição é paga novamente pela Viva Trade Investments Limited, mas as shares são transferidas para a COFCO International Limited,

registada nas ilhas Caimão e subsidiária da COFCO Corporation (Noble Group, 2015). O nome da Noble Agri é alterado para COFCO Agri. No dia 28 de fevereiro de 2014, a compra de 51% da Nidera, controlada pela Cygne B.V, à COFCO, é anunciada. O valor da aquisição estima-se que ronde os 1,2 bilhões de dólares (Wilkinson et al, 2016). Em 2016, a COFCO anuncia a compra dos restantes 49% e, em 2017, a aquisição dá-se por 448 milhões de dólares integrando-a na COFCO Agri. Mais tarde é finalmente renomeada para COFCO International Ltd. (World Grain, 2017). A aquisição destas duas multinacionais levou a COFCO a aumentar a sua pegada internacional com a sua presença em 21 países em 6 continentes diferentes, aliada a esta expansão internacional está também associada a aquisição de vários processos de logística e infraestruturas especialmente relacionadas a produtos agrícolas como o milho, soja, arroz e trigo, entre outras (Wilkinson et al., 2016).

A CIL é fundada em 2014 e reestruturada em abril de 2017, logo depois da aquisição da Nidera, tendo a sua sede em Genebra, Suíça, desde abril de 2018, com a ambição de se numa empresa agroalimentar de classe mundial e reconhecida pela sua posição de liderança (COFCO International, 2020a). Para ser uma grande empresa global nesta indústria, a CIL aposta fortemente na verticalidade<sup>11</sup> da sua empresa, criando uma robusta cadeia de valor<sup>12</sup>: quanto à produção, a CIL apenas produz açúcar; adquire todas os bens diretamente aos agricultores de pequena ou grande escala; foca-se no armazenamento em instalações próprias ou de terceiros; processamento e refinamento dos produtos para mercados locais e globais; comercialização dos produtos em diversas plataformas de negócios; transporte e distribuição (COFCO International, 2018). O sucesso da empresa depende do seu acesso a mercados produtores, tendo, neste momento, êxito no continente americano, europeu e na Austrália, e depende também dos seus ativos logísticos, neste caso distribuídos em vários pontos do planeta, como no estado de Santos, no Brasil, na cidade de Rosário, na Argentina, Constanta, na Roménia e Kembla, na Austrália (COFCO, 2020b). A COFCO International pretende ser líder no comércio de soja, milho, trigo, cevada e açúcar, tendo em conta a procura destes alimentos nos mercados asiáticos, com o mercado chinês em destaque (COFCO, 2020b).

---

<sup>11</sup>A verticalidade ou integração vertical existe quando uma empresa produz os produtos que vende no mercado (Hitt et al, 2011).

<sup>12</sup> Michael Porter (1998) define a cadeia de valor como um processo de atividades primárias (logística, operações, vendas e serviços) e atividades de suporte (infraestruturas, gestão de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia, *Procurement*) que coexistem para no final obter margem de lucro.



De forma a atingir o seu objetivo a COFCO delineou a sua estratégia dividindo-a em 4 objetivos essenciais:

1. Priorizar o investimento em geografias e mercados dotados de oportunidades para o crescimento sustentável para os produtos do seu core business: grãos, leguminosas e açúcar;
2. Aumentar o volume da produção de produtos agroalimentares paralelamente a uma maior eficiência e produtividade da cadeia de logística;
3. Melhorar a gestão de informação, recursos e bens de forma a aplicar diferentes modelos de negócio maximizando assim os lucros;
4. Promover o trabalho de grupo e a colaboração aumentando o valor do produto e da região.

(COFCO International, 2020c).

A empresa encontra-se bem posicionada para atingir os seus objetivos, beneficiando da sua dimensão no país de origem, proporcionando aos parceiros acesso ao mercado chinês, à sua posição global em mercados estratégicos, à sua saúde financeira e aos seus fortes valores de parcerias e sustentabilidade.

Em 2018, a CIL obteve 31 biliões de dólares em receitas, apresentando uma capacidade portuária em cerca de 30 milhões de toneladas, capacidade de processamento de 24 milhões de toneladas e uma capacidade de armazenamento de 2,2 milhões de toneladas, 11000 funcionários em 35 países (Anexo II). Em ativos, a COFCO detinha, em 2018, 19 terminais portuários, 50 instalações de armazenamento, 11 fábricas de processamento e 15 centros de *trading* responsáveis pelo *trading* de 106 milhões de toneladas só nesse ano. É na América Latina que se concentram 60% dos ativos da CIL, tal como a maior fatia dos funcionários. A COFCO International na América Latina, em 2018, empregava 8336 funcionários, seguida pela região EMEA com 1852 funcionários, a região APAC com 471 funcionários e a América do Norte com 180 funcionários (Documento Interno).

Apesar de a CIL ser uma empresa estatal, é dotada de seis acionistas: a COFCO Corporation (investidor maioritário), China Investment Corporation – o fundo nacional da República Popular da China que administra parte das reservas cambiais –, o fundo privado chinês de investimentos HOPU Investments, a empresa de investimentos estatal singapurense Temasek Holdings Private Limited, International Finance Corporation (IFC) do grupo do Banco Mundial e pelo banco britânico Standard Chartered (Anexo I). A

existência de vários acionistas demonstra a posição da CIL quanto à visão do mundo perante si e a influência do governo chinês. A CIL é mais do que simplesmente uma multinacional estatal que responde às vontades do Estado; é também uma empresa com uma identidade própria

### 3.2.A cultura “Brilho do Sol” (*Sunshine Culture*)

A cultura oficial da CIL é definida pelos valores, crenças e comportamentos demonstrados no dia-a-dia. A sua cultura estende-se às interações com os seus acionistas, agricultores, clientes, comunidades e países com quem estabelece negócios. O símbolo da cultura *Sunshine* é o carácter chinês 合 (*Hé*), que representa o trabalho de equipa. A CIL desconstrói o carácter 合 em três outros caracteres para explicar melhor o que é a cultura *Sunshine*:

No topo do carácter 合 pode-se ver o carácter 人 (*Rén*) com o significado de “pessoa”, “ser humano”. Este carácter enquadra-se na visão organizacional: “pessoas primeiro” e torna-se numa empresa de negócios agrícolas de classe mundial, reconhecida pela sua posição de liderança. Para alcançar este patamar, tem procurado reforçar e seguir a união, transparência e franqueza por parte dos funcionários.

Logo a seguir vem o carácter 一 (*Yī*), que significa “um” e que, para a COFCO, significa “Uma Equipa, Uma Voz, Uma COFCO, Um Sonho”. A CIL faz a ligação deste carácter com a sua missão, como atingir a posição de liderança global na indústria. O 一 (*Yī*) representa a união e a noção de que todos os funcionários estão a contribuir para o mesmo.

Por último, surge o carácter 口 (*Kǒu*), que se traduz para português como “boca” e simboliza os valores comuns e a proteção e cuidado do planeta. Para a CIL, este carácter está relacionado com os seus valores que ajudam a empresa a tomar as decisões certas. Os valores patrocinados pela empresa são: a Integridade 诚信 (*Chéngxìn*), a Inclusividade 包容 (*Bāoróng*), a Inovação 创新 (*Chuàngxīn*) e a Sustentabilidade 可持续 (*Kěchíxù*).

O logótipo da empresa incorpora a cultura da empresa, no topo, o azul-céu simboliza o sentimento otimista, as inúmeras oportunidades, o sentimento otimista e a transparência. No

centro do logo está o caracter 人 (*Rén*), também como o núcleo da empresa, representando a vida, a energia, criatividade e inovação. A cor laranja representa a terra, as colheitas, a paixão e a profundidade. O logótipo tem a forma de um hexágono, sinal de uma estrutura robusta e harmoniosa. Já o castanho, a cor dos caracteres e letras, simboliza o compromisso, a integridade e a qualidade.

### **3.3.Os principais desafios internos da COFCO International**

A CIL lida com muitos desafios, não só inerentes à sua própria identidade ou à indústria que se insere, mas também necessita de ultrapassar desafios que são comuns a outras multinacionais dos mais diversos setores. Jardim (Entrevista, 2020) denota que apesar de estar a investir na digitalização para poder acompanhar as outras grandes empresas na indústria, a COFCO ainda apresenta alguns problemas que podem afetar a sua performance como a falta de transparência, a ocultação de dados, os conflitos internos, a existência de diretores com interesses próprios, a falta de uma estratégia bem definida e um *mindset* que necessita de ser alterado.

#### **3.3.1. A língua e a cultura**

A CIL está presente em 35 países de quatro continentes, o que se traduz numa grande quantidade de diferentes nacionalidades, línguas maternas e culturas. A internacionalização das empresas tem sido uma tendência nos últimos anos, resultando em implementações de subsidiárias, por vezes em qualquer ponto do globo, formando equipas de várias nacionalidades. Uma empresa dotada de uma equipa multinacional e multicultural pode constituir uma vantagem se esta tiver mecanismos próprios para uma boa inter-relação pessoal e profissional, no entanto, o bom funcionamento da equipa pode ser sabotado pelas diferentes linhas de pensamento e ideais. Num artigo dos académicos Jeanne Brett, Kristin Behfar e Mary C. Kern, publicado pela Harvard Business Review (2006), são constatadas quatro barreiras culturais que se podem manifestar em empresas multinacionais. A comunicação direta e indireta é uma delas, dependendo da cultura de cada interveniente: este pode optar por uma comunicação mais aberta e explícita, o que pode ser interpretado pelos colegas como algo desrespeitoso. A dificuldade em falar corretamente uma língua estrangeira pode também causar problemas não só na interpretação, mas também pode ser

vista como falta de competência, mesmo que os membros da equipa sejam peritos no assunto. A perceção da hierarquia e o tempo necessário para tomar decisões são outras duas barreiras (Brett, Behfar & Kern, 2006).

A CIL, como multinacional, lida também com desafios culturais e linguísticos, no entanto, são as diferenças culturais o principal obstáculo. As diferentes línguas e culturas são um desafio (Marwaha, Entrevista, 2020), mas mais do que a língua, a cultura é o aspeto mais relevante, porque cria dificuldades de comunicação, de entendimento, diferenças na perceção de uma disciplina empresarial e na construção de uma cultura empresarial unificada (Schneiter, Entrevista, 2020). As diferenças culturais são uma barreira (Major, Entrevista, 2020), e na COFCO, existem algumas que se evidenciam, como as diferenças entre o Brasil e Argentina (Schneiter, Entrevista, 2020), países vizinhos, mas com um passado histórico diferente o suficiente para não partilharem os mesmos valores. A Argentina sempre teve uma veia europeia e é muitas vezes apelidada de “país europeu” devido à ocupação britânica que enraizou os seus costumes nesse território; já o Brasil, outrora colonizado por Portugal, adquiriu valores e culturas diferentes das do Reino Unido acentuando as suas diferenças com a Argentina. As rivalidades constantes a nível desportivo entre os dois países sustentam e enaltecem as suas diferenças. Num espetro mais abrangente, existem também diferenças culturais entre o Ocidente (entenda-se Europa e Estados Unidos, mesmo que existam diferenças culturais entre as duas) e a China. Schneiter (Entrevista, 2020) acrescenta que, com acionistas maioritários chineses, a diversidade cultural aumenta, resultando na coexistência de vários *mindsets*. A cultura ocidental vivida na COFCO International “é muito democrática sendo que por vezes usar a cultura chinesa para forçar uma solução é necessária, às vezes ser chinês ajuda” (Lu, Entrevista, 2020). No entanto, as diferenças culturais não devem ser vistas como barreiras, “a cultura não é uma barreira, somos nós que a colocamos, é necessário saber aceitar as diferenças e viver com elas” (Alves, Entrevista, 2020), além de ser importante conviver com as diferenças culturais no mundo empresarial para atingir objetivos comuns. Assim, é essencial que estas sejam transformadas em pontos fortes: a diversidade da CIL faz com que seja possível operar em qualquer região, dado que é dotada de capacidade de flexibilidade e adaptação (Schneiter, Entrevista, 2020). Aliada a estas diferenças culturais inerentes à pátria dos funcionários está a cultura empresarial, no caso da CIL, uma empresa relativamente jovem com três anos de idade, ainda tem uma

cultura em formação com uma estrutura de liderança recente (Schneiter, Entrevista, 2020) que pode ser ameaçada pelas diferentes culturas dos funcionários.

O desafio das diferentes línguas não tem um peso muito negativo relativamente ao funcionamento da empresa. As quatro línguas mais faladas nesta multinacional são o inglês, o português, o espanhol e o mandarim, sendo o inglês a língua oficial. A CIL tem o cuidado de recrutar candidatos com boas competências linguísticas, no entanto existem sempre exceções. O nível de inglês nas subsidiárias do Porto e Genebra é bom, porém existem algumas localidades que demonstram dificuldades em dominar o inglês como o Brasil, Espanha e a Ucrânia (Jardim, Entrevista, 2020). Em alguns casos, o sotaque da língua materna não é compatível com um bom nível de oralidade do inglês, e, noutros casos não existe um esforço por parte dos funcionários em dominar ou melhorar a sua capacidade linguística inglesa (Jardim, Entrevista, 2020). Mesmo em reuniões de *C-level*, o CEO requer um tradutor (Marwaha, Entrevista, 2020), não pelo facto de não perceber o inglês, mas para evitar interpretações erradas. Aproveitando a experiência do estágio curricular na CIL com uma metodologia de observação e participação direta, é notória a resistência dos países de língua espanhola em usar a sua língua em reuniões com portugueses. A reunião começa invariavelmente pelo espanhol e assume-se que uma pessoa portuguesa perceba e fale o espanhol, no entanto, quando pedido para que o inglês seja a língua falada na conversação, não há oposição. As subsidiárias espalhadas pelos 35 países dispõem de um certo nível de autonomia que, de certa forma, privilegiam a própria cultura do estado em que os funcionários se inserem.

### **3.3.2. Os desafios do legado das aquisições da Nidera e da Noble Agri**

O período de pós aquisição de uma ou várias empresas revela sempre desafios e um deles é lidar com a cultura empresarial, o seu cunho e os seus sistemas. No caso das empresas adquiridas havia 167 sistemas diferentes (Alves, Entrevista, 2020), alguns dos quais presentes até aos dias de hoje. A Nidera e a Noble Agri eram empresas muito fragmentadas com diferentes processos e formas diferentes de operar (Jardim, Entrevista, 2020). Ainda hoje não existem processos estabelecidos, “é uma empresa com falta de práticas consistentes e maduras” (Schneiter, Entrevista, 2020), e, para que o sucesso seja alcançado na CIL, é necessário padronizar estes processos (Jardim, Entrevista, 2020). O maior desafio e objetivo

do ano de 2017 era a integração da Nidera na COFCO Agri. Esta integração pode ser apelidada de “banho de sangue” devido à impossibilidade de ter posições duplicadas, como por exemplo, dois CEOs ou dois CFOs. A integração da Nidera revelou-se desafiante pela troca dos executivos, resultando numa redução de 30% do quadro de funcionários (Alves, Entrevista, 2020). A atenuação do número de funcionários pode, por vezes, estar ligada ao encerramento de locais de trabalho, o que ocorreu numa fábrica de azeite na cidade de Valentín Alsina, na Argentina, uma fábrica importante para o país (El Roble, 2019). Esta fábrica era relevante pois a sua produção era direcionada para o mercado interno. No início de janeiro de 2018, a COFCO encerra a fábrica e despede quase 200 trabalhadores, algo que fez correr tinta pelo país, enunciando “Nem um despedimento na COFCO! Viva a luta azeiteira!” (El Roble, 2019, p.11; Tradução livre). O encerramento desta fábrica deu-se porque o azeite não se enquadra na estratégia da CIL, e é “muito natural um alinhamento do portfolio das empresas no período de pós-aquisição” (Marwaha, Entrevista, 2020). Esta ocorrência foi claramente uma estratégia de *downscoping* (reduzir partes do seu negócio) e *downsizing* (reduzir o número de trabalhadores), uma situação normal depois de uma aquisição. Não é apenas natural reduzir ou eliminar negócios que não geram lucro, mas também negócios que não se enquadram na estratégia da empresa, por isso, em 2017 a CIL anunciou vender o seu negócio de sementes da Nidera, apesar de ser rentável (Schneiter, Entrevista, 2020). No início do ano de 2018 a venda da Nidera Seeds foi concluída, tendo a Syngenta como compradora. Johnny Chi, antigo presidente da CIL, declarou que a transação permitiria o foco noutros produtos como os grãos, as oleaginosas e o açúcar (Syngenta, 2018).

### **3.4.A influência cultural chinesa na COFCO International**

A cultura e gestão empresarial chinesa difere da cultura empresarial norte-americana ou japonesa, com diferentes práticas e processos. A internacionalização da China não se limita apenas à economia e investimento, às importações e exportações, mas abrange também a internacionalização dos seus cidadãos e à captação de mentalidades estrangeiras. A China que conhecemos atualmente nem sempre teve as características atuais. Apesar de um patriotismo inegável por parte da sua sociedade, o governo chinês sabe que o seu país só poderá atingir a perfeição se internacionalizar também a sua ideia de pensar. A China tem,

desde o início do milénio, investido numa política de *Going Out ou Going Global*. Shambaugh (2013) traduz perfeitamente o sucesso destas políticas: “A China tem uma atenção global, todos os dias e em todo o lado [...] A China está nas notícias: [...] a absorver investimento, a expandir a sua pegada internacional, [...] a aumentar a exposição dos seus *media* e presença cultural [...]. A política de *Going Out* foi oficializada em 1999 e é vista como a segunda vaga de reformas da economia, tendo a primeira, na década de 1980, incluído medidas para atrair investimento e conhecimento estrangeiro (Yeh & Wharton, 2016). Esta política pretendia que empresas chinesas investissem no estrangeiro de forma e desenvolver a economia e melhorar o seu perfil económico, entre outros objetivos destacam-se também a determinação em adquirir maiores cotas de mercado no estrangeiro, adquirir conhecimento e novas tecnologias (Bellabon & Spigarelli, 2007). Não é apenas o investimento monetário chinês no mundo que molda estas políticas de *Going Out* e *Going Global*, mas também o investimento em estudantes chineses no estrangeiro e o aumento de turistas chineses pelo mundo. Aliado a isto está também a implementação de organizações chinesas pelo globo. A existência de Institutos Confúcio nos mais diversos países faz também parte deste investimento e não são apenas instrumentos de uma estratégia de *soft power*. O termo *soft power*, cunhado e desenvolvido pelo cientista político Joseph Nye, em 1990, revela-se atualmente de grande importância para entender as relações internacionais. Nye (2004) afirma que alguns líderes não percebem a importância que o *soft power* tem no mundo. O *soft power* é habilidade de ter o que se quer sem coerção ou pagamentos, nasce pela atração que um país tem pela cultura, ideais políticos e políticas patente noutro país. Os Institutos Confúcio são também ferramentas para captar estudantes chineses que queiram estudar noutro país que não a pátria. Um crescente fluxo de estudantes chineses no estrangeiro resulta na aprendizagem de novas práticas e conhecimentos, valiosa para o desenvolvimento político, económico e social para o País do Dragão. A cultura e gestão empresarial chinesa, apesar de ter raízes próprias do seu país, tem vindo a adotar teorias aprendidas por estudantes e expatriados chineses no estrangeiro.

Consideramos importante abordar o tópico do nível de influência e presença chinesa não só nas tomadas de decisões, mas também no dia-a-dia do trabalhador da COFCO International. É igualmente relevante perceber se a cultura e gestão empresarial exercidas na empresa, têm, maioritariamente, traços chineses ou se a própria cultura multicultural desvanece a influência chinesa.

“Tradicionalmente, a cultura empresarial chinesa ainda é uma cultura relativamente nova para o mundo ocidental, uma das suas características é o facto de ser silenciosa, por exemplo, a nossa presença [CIL] nos media é muito mais discreta que as outras empresas na mesma indústria. Duas principais características da cultura empresarial chinesa é que é discreta e desconfiada. Sensivelmente 80% da empresa pertence ao Estado chinês, o que a torna ainda mais discreta, reservada e com um controlo muito forte.”

(Schneiter, Entrevista, 2020).

Devido à direta ligação ao governo chinês, a forma da gestão da empresa pode ser muito influenciada pela política governamental, no entanto a CIL é uma empresa com alguma independência da China, a COFCO *foi inteligente ao perceber que uma empresa operando fora da China com uma cultura estritamente chinesa, apresentaria um risco para a competitividade e formação.* (Schneiter, Entrevista, 2020).

Apesar da subsidiária pertencer ao grupo COFCO, é difícil perceber se a influência chinesa está presente ou não. De certa forma, é preciso ter algum conhecimento prévio e sensibilidade quanto à cultura chinesa para perceber se ela está presente na empresa. Numa perspetiva de observação direta durante o estágio curricular, a presença chinesa é notória, visualmente, pelo menos no Centro de Excelência. Ao entrar no escritório é possível ver o caracter 人 (*Rén*) nas paredes, uma fotografia emoldurada com o presidente da AICEP, Luís Castro Henriques e o presidente da COFCO, Jun Lv apertando as mãos para selar o acordo de criação do Centro de Excelência em Matosinhos; no fundo da fotografia estão o presidente da RPC, Xi Jinping e o Primeiro-Ministro de Portugal, António Costa, aquando da visita oficial de Xi Jinping a Portugal, em dezembro de 2018. O escritório está também dividido por partes com nomes em inglês e em chinês simplificado, as salas de reuniões têm nas suas mesas três bandeiras em ponto pequeno: a da CIL, a de Portugal e a da China. Em termos de eventos, existem cursos sobre o *Sunshine Culture* anteriormente descrito e comemora-se, por exemplo, o Ano Novo chinês estando disponível snacks tradicionais chineses. Todos estes exemplos demonstram uma presença chinesa, no entanto, com o tempo, vão passando despercebidas aos funcionários que lá laboram.



O nível de presença chinesa sentida nos trabalhadores depende também do cargo que ocupam, das suas responsabilidades e do quão alto estão na hierarquia. “Os funcionários nas operações de transformação e armazenamento no Brasil, por exemplo, não sentem a influência chinesa, estão apenas preocupados em fazer o seu trabalho no campo” (Marwaha, Entrevista, 2020). É natural que em trabalhos de terreno, mais operacionais, os trabalhadores agrícolas não se apercebam de tomadas de decisões ou influência, primeiro porque não se interessam por tal e segundo porque não é da sua responsabilidade. A um nível mais corporativo e de *back office* existem também funcionários que podem não sentir influência chinesa apesar de estarem mais perto, justificando-se isto pelas mesmas razões dos trabalhadores agrícolas: ou não se interessam ou não se enquadram nas suas responsabilidades. Aliado, está também a falta de sensibilidade cultural empresarial e por vezes pela falta de transparência.

Subindo na hierarquia e abrangendo outras funções mais próximo do *C-level*, a influência chinesa já se começa a sentir por várias razões. Os funcionários posicionados hierarquicamente mais no topo têm uma visão mais aprofundada dos objetivos da empresa, entendem melhor o seu funcionamento e lidam diretamente com diretrizes chinesas. “Entre 2014 e 2016 não existia nenhum executivo chinês, com a chegada do Johnny Chi, isso mudou” (Schneiter, Entrevista, 2020). Atualmente, o Presidente, o CEO, o CEO Office e o CFO são chineses e ocupam cargos relevantes e estratégicos. Existe, na COFCO International, um cargo que é denominado de *deputy*, mas o que é e qual é o seu papel na empresa?

“Os *deputies* são normalmente pessoas chinesas que ajudam no alinhamento cultural com a China e com os chineses em Genebra [no caso da CIL], são pessoas que ocupam este cargo de forma estratégica muitas vezes confundidos por espíões ou auditores chineses.”

(Schneiter, Entrevista, 2020).

Uma das funções dos *deputies* é aprender, são expatriados que tentam entender a cultura empresarial estrangeira. Uma das vantagens em ter um *deputy* chinês é que este ajuda nas comunicações entre os países em que a CIL opera e a China ou a empresa-mãe. Os *deputies* assumem funções verticais e horizontais. Um exemplo de uma função de responsabilidade vertical é que o *deputies* estão envolvidos em reuniões entre executivos chineses e outros

cargos *C-level* ocupados por pessoas de outras nacionalidades, auxilia na interpretação e assegura que as diretrizes encabeçadas pelos executivos chineses são postas em prática. De uma forma horizontal, ajudam no alinhamento cultural com a China e são intermediários entre a liderança chinesa e as operações *overseas* (Schneiter, Entrevista, 2020). Xiang “Shawn” Lu, apesar de não ter no seu cargo a palavra *deputy*, age como um e é sem dúvida, uma das suas responsabilidades. Anteriormente à CIL, trabalhava na COFCO Trading na China. Assume responsabilidades no entendimento entre chineses e trabalhadores de outras nacionalidades, ajudando também em traduções de documentos. Funcionários que lidam com os *deputies* chineses e naturalmente mais no topo na hierarquia sentem, assim, mais influência chinesa. Uma das características da cultura empresarial chinesa é a definição de um objetivo a longo prazo, no entanto as estratégias para o atingir são dinâmicas e voláteis. A mudança e a estabilidade existem simultaneamente de uma forma complementar, não há um modelo e plano fixo, este é maleável e as mudanças de curso, desde que racionais, podem ser adotadas (Guoqing et al., 2017). Esta constante mudança de planos está patente na CIL, não só por ser uma empresa chinesa, mas também por ser uma empresa muito diversificada.

### **3.5.A influência do governo chinês na COFCO International**

Um dos objetivos desta investigação é entender se pelo facto de o maior *acionista* ser o governo chinês, os funcionários sentem o peso estatal. Não existem dúvidas da perceção de que a CIL é um instrumento político e económico do governo de Xi Jinping, sobretudo devido à questão da segurança nacional alimentar. Os membros seniores de empresas estatais são apontados pelo Estado e os CEOs têm cargos de ministério (Chu, 2010 como citado em Belesky & Lawrence, 2018). A internacionalização das empresas chinesas prende-se com o “assegurar recursos” e começou há décadas com o intuito de obter minerais ou petróleo, como é o caso da Sinopec (Marwaha, Entrevista, 2020), no entanto a internacionalização da COFCO não se restringe apenas a esta questão de assegurar recursos – a *COFCO* internacionalizou-se porque *quer crescer, ter controlo e influência na produção e cadeia de abastecimento no mercado das commodities* (Schneiter, Entrevista, 2020). A CIL não tem um processo de negócio e rigidez de empresa estatal, mas tem uma presença gradual de presença chinesa, da COFCO Corporation, traduzida num maior controlo e mais auditorias (Schneiter, Entrevista, 2020). Este maior controlo da empresa-mãe tem duas razões: assegurar que o objetivo da subsidiária está alinhado com o do grupo e assegurar que está

alinhado com a política chinesa. Uma das características típicas de uma empresa estatal é que gasta mais sem a preocupação em poupar (Jardim, Entrevista, 2020), não obstante esta política está a alterar, com a CIL focada em reduzir custos. Seria de esperar que o peso estatal se sentisse em maior medida, mas as subsidiárias detêm um certo nível de autoridade, cada uma com um controlador financeiro, e muitas delas com sistemas independentes. Um dos objetivos da CIL é centralizar e unir estes sistemas, criando mais sinergias e transparência na multinacional. Pressupõe-se que a “mão estatal” não se sente muito na CIL pelas seguintes razões:

- A CIL é apresentada como uma empresa estatal, mas também dotada de acionistas privados;
- Grande parte dos funcionários não lidam diretamente com executivos chineses fazendo dissipar a perceção de um controlo do País do Dragão;
- Os cargos ocupados por chineses na CIL são virtualmente nulos;
- Não se estabelece relação pública entre funcionários executivos chineses e o Partido Comunista da RPC;
- A missão da CIL é alimentar o mundo e não apenas a China;
- A publicidade da CIL não se associa diretamente ao governo chinês nem aos seus objetivos políticos;
- Cada unidade de negócio ou escritório da CIL é dotada de um certo nível de independência;
- A CIL não exporta só bens para a China, mas sim para os mais variados países.

## **4. A COFCO International em Portugal**

Neste último capítulo, pretendemos apresentar não só as operações da COFCO em Portugal, mas também as razões para a sua escolha. A CIL, em Portugal, atua em duas áreas distintas: na troca de produtos agrícolas e agroalimentares (COFCO Lisboa) e delega tarefas administrativas e tecnológicas (COFCO Matosinhos). Nas razões para a escolha de Portugal, e sobretudo o norte do país, para a implementação do seu Centro de Excelência encontram-se critérios económicos, sociais, políticos e ainda diplomáticos percecionados como fundamentais para o sucesso operacional da empresa.

### **4.1. Os fatores para a implementação da COFCO International em Portugal**

#### **4.1.1. A CIL em Lisboa**

A CIL foi criada em 2017 e instalada em duas cidades portuguesas. Em primeiro lugar, em Lisboa (2017) e, mais tarde, em Matosinhos (janeiro de 2019). O escritório situado em Lisboa era anteriormente pertencente à Noble, depois da aquisição foi renomeado como COFCO International Unipessoal, Lda. Esta entidade poderia ter sido extinta no processo de pós-aquisição, no entanto, é dotada de alguma relevância. Em primeiro plano, a dissolução desta firma poderia ser vista como sinal de fraqueza por parte das concorrentes instaladas em Portugal. Em segundo lugar, não iria ao encontro da estratégia da empresa, pois esta subsidiária foca-se em produtos agroalimentares fulcrais para a COFCO. Por último, a presença em Portugal acentua a estratégia da COFCO e paralelamente da China em negociar em todo o mundo, seguindo a linha de pensamento do programa “Uma Faixa, Uma Rota”. Este escritório é composto por menos de dez pessoas e foca-se primariamente no *trading*. Ao contrário da concorrente norte americana Bunge, que tem uma fábrica e um silo em Portugal nas instalações do grupo Sovena dedicada à soja (Vieira, Entrevista, 2020), a CIL não detém nenhuma instalação ligada ao processamento nem armazenamento de qualquer bem. Os negócios na COFCO Lisboa estão relacionados com o comércio de milho, trigo, cevada e centeios. Não só se foca puramente no *trading*, mas também na importação e exportação para a alimentação humana e consumo animal (Vieira, Entrevista, 2020). O mais comum é a importação, enquadrando-se na tendência do saldo nacional entre importações e

exportações de produtos agrícolas e agroalimentares dos anos 2017 e 2018 (INE, 2018). Os produtos alvos de compra e venda da COFCO Lisboa seguem a mesma tendência do valor das importações de produtos agrícolas e agroalimentares para o território nacional em 2018: cereais, sementes e frutos oleaginosos. Estes produtos encontram-se no top 5 de valor de importações de 2018 (INE, 2018). Mas como funciona o processo de importação no caso da COFCO Lisboa? É um processo simples como explica o *trader* Domingos Vieira:

“A COFCO compra uma *commodity*, encarrega-se da logística, que quando marítima, as *commodities* podem chegar em vários portos (Viana do Castelo, Leixões, Lisboa, Figueira da Foz e Aveiro), dá-se depois o descarregamento dos produtos, armazenando-os ou processando-os em silos em que a COFCO tem contratos com terceiros e por fim entrega-se ao cliente final.”

(Vieira, Entrevista, 2020).

A COFCO Lisboa tem relações com as produtoras de rações, Lusialves e Raporal, com a exportadora de porcos para a China, a Maporal, e com as empresas de lacticínios Lactogal e Lacticoop. Estas são as empresas com que a COFCO Lisboa mais tem relações, no entanto, sendo o *trading* um sistema concetualmente capitalista, outras empresas podem entrar no seu espectro. As importações das *commodities* em que a COFCO Lisboa se foca podem ser provenientes de todo mundo, mas os casos específicos são a Ucrânia, a Roménia, a Bulgária, a Argentina, o Brasil e os Estados Unidos, países onde a COFCO tem operações. No entanto, as importações oriundas destes países não significam que existem apenas trocas entre subsidiárias do grupo. As escolhas nos produtos a importar fazem-se com o intuito de obter lucro e indo ao encontro das necessidades das empresas com quem a COFCO Lisboa tem mais relações, assegurando um contínuo sucesso na compra e venda de produtos agroalimentares. É importante salientar que as necessidades destas empresas refletem também o perfil do consumidor final no mercado nacional. A importação de *commodities* produzidas por outras subsidiárias da COFCO pode acontecer, no entanto, o escoamento dos seus próprios produtos não é prioridade nem se enquadra na sua estratégia. No caso da exportação, visto que a COFCO não financia nenhuma produção em Portugal, o escritório de Lisboa vende e exporta produtos adquiridos no passado tentando obter lucro, apesar de diminuto devido à alta concorrência na indústria agrícola, uma indústria muito madura. Ao contrário das importações, não existe uma tendência clara de parceiros comerciais, mas

existe uma boa relação com Angola. Em termos de operações, quando a COFCO começou a operar em Portugal, chegou a atingir uma quota de mercado de 35% em termos de transações, estabelecendo-se agora entre os 15% e 20% (Vieira, Entrevista, 2020). A queda do volume de transações demonstra a alta competitividade nesta indústria em Portugal. Como descrito anteriormente, todas as grandes rivais da COFCO estão operacionais em Portugal, lutando sempre por uma maior quota de mercado. A extinção da COFCO em Lisboa levaria ao domínio de uma delas e à perda de importantes negócios com empresas nacionais. Se as exportações e importações da COFCO em Lisboa não são, maioritariamente, executadas com a China, o objetivo de ter um escritório dedicado ao *trading* em Portugal prende-se apenas com uma estratégia empresarial? Defendemos que não, existem também interesses do governo chinês. Destacamos a relação entre a COFCO em Lisboa e a Maporal como estratégica para o governo. A exportação de carne de porco para a China, produzida pela empresa lusa, significa um fortalecimento nas trocas comerciais entre os dois países. O mercado chinês é muito importante para os agricultores portugueses, estando previstas exportações de carne de porco para a China no valor de 100 milhões em 2019 e 200 milhões em 2020 (República Portuguesa, 2019). Para a produção de porcos, a empresa portuguesa necessita de produtos para os alimentar, algo que não só encontra no mercado nacional português, mas como na COFCO. A exportação de carne de porco não interessa apenas à Maporal, mas também à COFCO e ao governo chinês, que necessita de acompanhar a procura do seu mercado nacional, uma procura cada vez mais associada a dietas proteicas. Existe assim uma relação com quatro principais intervenientes: Portugal, que procura aumentar as suas cotas de exportação e entrar no mercado chinês, a Maporal, que vê na China um mercado crescente favorável ao incremento das suas vendas, a COFCO que necessita da Maporal para escoar os produtos agroalimentares comprados e o governo chinês que necessita das importações de carne de porco para ajustar a oferta à procura do seu próprio mercado nacional.

#### **4.1.2. A CIL em Matosinhos**

A COFCOINTL II Services Portugal, Unipessoal Lda, localizada no centro empresarial da Lionesa na Leça do Balio, Matosinhos, ao contrário da COFCO em Lisboa, não se foca no *trading*, mas sim em serviços de Tecnologias de Informação, Recursos Humanos, finanças, operações e *Procurement*, podendo estender-se a outras áreas. A criação de um

centro de serviços partilhados foi pensada pelo “visionário” Johnny Chi, antigo presidente da CIL, em maio de 2018 (Schneiter, Entrevista, 2020), com o intuito de centralizar processos depois da aquisição da Nidera e Noble Agri, empresas fragmentadas. A ideia de um centro de serviços partilhados é poder ser responsável por tarefas operacionais e deixando a sede assumir responsabilidades apenas dedicadas à liderança e à governança. A CIL decide abandonar parcialmente a ideia da criação de um centro de serviços partilhados e abraça a conceção de um Centro de Excelência que, apesar de adotar as mesmas responsabilidades de um centro de serviços partilhados, é também responsável pela inovação, desenvolvimento da empresa e liderança. O Centro de Excelência da CIL funciona como catalisador do mote “*One Team, One Voice, One COFCO, One Dream*”. É o primeiro escritório do mundo decorado com o *Sunshine Culture*, ao contrário da própria sede, que, apesar de ter algumas referências à cultura empresarial, não as apresenta de forma explícita nas instalações. A maior parte das operações localizadas no Porto migrou do Uruguai, onde existe também um centro de serviços partilhado (Schneiter, Entrevista, abril 23, 2020). As razões que levaram à criação de um Centro de Excelência são a redução de custos, a economia de escala, a eficiência nos processos, o aumento da qualidade, do controlo e da conformidade e a reconstrução do *back office*. Neste momento, o Centro de Excelência contribui para a standardização, eficiência e velocidade dos negócios das CIL (Alves, Entrevista, 2020).

Quais as razões que levaram a CIL a implementar o seu Centro de Excelência em Portugal, e especificamente no Porto? Luís Alves, diretor do Centro de Excelência, assegurou que Portugal foi o país escolhido depois de um estudo intensivo por parte de uma empresa contratada. Foram estabelecidos cinco parâmetros principais: despesas de mão de obra, disponibilidade de mão de obra, capacidade linguística, políticas governamentais e estabilidade política (Alves, Entrevista, maio 5, 2020). Foram estudadas 20 cidades<sup>13</sup> e as “cidades portuguesas não ficaram em primeiro em nenhum dos 5 parâmetros, no entanto depois de adicionado o devido peso a cada um, Porto ficou melhor posicionado” (Alves, Entrevista, 2020).

---

<sup>13</sup> As cidades que ficaram no top 5 depois deste estudo para a implementação do Centro de Excelência são, por ordem: Porto, Bucareste, Cluj, Cracóvia e Lisboa. Este estudo envolveu os mais variados países como Portugal, Roménia, Polónia, Espanha, Holanda República Checa, Singapura, entre outros.

Quanto aos custos de mão-de-obra, poderá salientar-se a importância das despesas salariais. Portugal situa-se num dos lugares mais baixos no ranking de salários anuais na OCDE (34°), apenas à frente de países como o México (37°), Eslováquia (36°) e Hungria (35°) (OCDE, 2020). Visto que as cidades concorrentes para o estabelecimento do Centro de Excelência são maioritariamente de países da OCDE, Matosinhos e Lisboa partem na frente neste parâmetro. Em detalhe, a cidade de Matosinhos situa-se em vantagem em comparação com a capital portuguesa, com um salário mensal médio de aproximadamente 1220 euros que se contrapõe aos 1580 euros em Lisboa (Gabinete de Estratégia e Estudos, 2020a, 2020b). Na disponibilidade de mão-de-obra e na sua qualidade, Matosinhos detém uma alta taxa de educação e serviços de Tecnologia da Informação, processamento de dados e outros serviços administrativos (Gabinete de Estratégia e Estudos, 2020a), fulcrais para o funcionamento da COFCO. Quanto aos custos de instalação da empresa, estes estabelecem-se em metade do que em Montevideo, cidade concorrente (Alves, Entrevista, 2020). Argumentamos que esta razão está ligada a dois fatores, nomeadamente à maior vontade de Portugal em atrair investimento chinês e a mediação da AICEP na instalação do Centro de Excelência. Sendo a AICEP um instrumento do Estado para a captação de investimento, esta está dotada de ferramentas e diretrizes que facilitam o estabelecimento de empresas estrangeiras em Portugal.

Existe também um fator cultural inerente a Portugal que ajudou na escolha do local para a instalação da COFCO. Trata-se da capacidade multilinguística dos portugueses. A língua portuguesa é importantíssima na empresa devido à relevância do Brasil na sua estratégia. Outras línguas em que os portugueses têm alguma afinidade são o inglês, o espanhol e o francês, em parte devido ao sistema educativo no país: o inglês é aprendido como segunda língua e existem ainda opções para a aprendizagem do espanhol ou francês. São 3 as línguas essenciais para a comunicação entre subsidiárias ou departamentos: inglês, português e espanhol. Apesar da origem chinesa, o mandarim não é muito relevante nas operações diárias pois é uma língua usada apenas a nível executivo, servindo o inglês como ponte. A língua inglesa é a língua franca na COFCO, no entanto são tomadas medidas para que se comunique em espanhol e português de forma a que os trabalhadores locais entendam a estratégia e o que é pedido pela empresa.

Outra questão pertinente é a do fuso horário (Alves, Entrevista, 2020): Portugal não volta a ser apenas uma entrada importante para a Europa, mas sim uma ponte de comunicação de



extrema relevância entre as subsidiárias da COFCO. Tem apenas 1 hora de diferença do fuso horário central Europeu (por onde se rege a sede da CIL) e 3 horas de diferença de São Paulo e Moscovo. A localização de Portugal é assim vista como estratégica para a COFCO, sendo possível estabelecer contacto com maior parte dos países onde a multinacional se insere dentro do horário laboral normal.

De acordo com os depoimentos recolhidos, não obtivemos informações concretas sobre as políticas governamentais vantajosas para a implementação da CIL em Portugal, no entanto identificámos uma possibilidade. As medidas em concreto estão presentes no “Programa do XXI GOVERNO CONSTITUCIONAL 2015-2019”, especificamente no ponto dois, que visa colmatar os desafios do financiamento das empresas. O governo dita, neste ponto, que o investimento empresarial deve assumir um papel relevante na economia, contudo necessita de criar instrumentos e diretrizes para que tal suceda (República Portuguesa, 2015). Ainda que grande parte das políticas sejam direcionadas a empresas nacionais, é preservado um espaço para a captação de investimento de empresas estrangeiras. É neste ponto dois do programa do XXI Governo Constitucional que Portugal se compromete à adoção de iniciativas para cativar o investimento estrangeiro. Das iniciativas presentes no documento, sublinhamos que são escassas as que estariam diretamente relacionadas com a implementação da CIL. Destas iniciativas, faria sentido apenas apontar iniciativas que abrangem benefícios fiscais, compromissos de cofinanciamento, apoios logísticos, entre outros não descritos (República Portuguesa, 2015). De uma perspetiva financeira e burocrática, Portugal parece assim uma opção cada vez mais viável para estabelecer o Centro de Excelência, frisando que além destes benefícios fiscais oferecidos pelo governo português, já existia o espaço no qual a CIL se implementaria, o centro empresarial da Lionesa, mitigando custos de construção e de tempo na instalação da empresa.

A estabilidade política foi descrita como outro parâmetro para a implementação da CIL, um fator relevante, na nossa consideração, porque uma empresa vê-se relutante em operar num local instável onde predominam a violência, as guerras civis, as greves ou os colapsos governamentais (Jalloh, Djatmika & Putra, 2017). A instabilidade política afeta direta ou indiretamente os lucros de uma empresa: greves dos trabalhadores geram cortes na produção, a violência ameaça a integridade das instalações físicas onde opera, e um governo instável pode tomar medidas que aumentem os custos das operações como as despesas energéticas

ou rendas. Portugal oferece, então, a estabilidade política necessária, contrastando com países do leste da Europa (Alves, Entrevista, 2020).

Por último, as infraestruturas foram também incluídas nos critérios para o estabelecimento da CIL em Portugal. A possibilidade da conexão física é muito importante (Alves, Entrevista, 2020), além da vantagem do fuso horário já referido, o concelho do Porto oferece vias para o encontro presencial de funcionários da COFCO em todo o mundo. O aeroporto do Porto tem várias companhias aéreas com mais de 50 ligações diretas e cinco voos diretos diários para Genebra (sede da CIL) obtendo assim a pontuação máxima neste parâmetro (Alves, Entrevista, 2020). Além da existência do Aeroporto, os bons acessos rodoviários são também providenciais para a deslocação de funcionários até à CIL em Matosinhos. Nos últimos anos, o elevado investimento nas infraestruturas nacionais foi de encontro às políticas nacionais para assegurar um nível de qualidade vida próxima dos países da União Europeia, isto porque uma boa rede de infraestruturas é considerada um bom ambiente macroeconómico (Pereira & Pereira, 2017). Do ponto de vista das infraestruturas aéreas, rodoviárias, de telecomunicações e sociais, Portugal obteve uma boa classificação, no entanto as infraestruturas navais são precárias para os objetivos da COFCO, sendo a razão pela qual *parte das operações marítimas ainda não foram transferidas para Portugal* (Alves, Entrevista, 2020). A reestruturação, remodelação e criação de infraestruturas portuárias deverão ser alvo de atenção por parte do governo português de forma a atrair mais investimento estrangeiro, fazendo também jus à outrora grande reputação naval portuguesa.

*A relação Portugal-China não foi um fator determinante, mas importante* (Alves, Entrevista, 2020). Os chineses ficam felizes por Portugal ter sido escolhido, já que é um país que consideram amigo. Esta felicidade pode ser traduzida na preocupação, por parte do Embaixador chinês em Portugal Cai Run, na implementação do Centro de Excelência, fazendo por vezes chamadas e visitas inesperadas às instalações e *mantendo contacto até aos dias de hoje* (Alves, Entrevista, 2020). Esta preocupação pelo Embaixador demonstra também as boas relações diplomáticas entre os dois países, mesmo depois de mais de 500 anos de história com períodos prolíferos e períodos mais complexos como a transferência de soberania de Macau à China em 1999, uma negociação demorada, mas bem-sucedida. Defendemos que a atual relação diplomática entre os dois países tem mais importância do que as relações históricas. Os laços diplomáticos e a percepção de amizade numa relação bilateral estão positivamente ligados ao destino do investimento chinês, especialmente em

investimentos relacionados com recursos estratégicos (Jianhong & Zhou, 2014; Zhang & Hao, 2018). Jianhong & Zhou (2014) acrescentam que existem também evidências da relação entre o tempo de laços diplomáticos e o investimento chinês: quanto mais tempo a China e sua contraparte tiverem bons laços diplomáticos, mais probabilidade existe de aumentar o investimento nesse país. A relação atual entre o país anfitrião e a China prevalece sobre as relações históricas, no entanto a História não deve ser ignorada. Uma relação estável ao longo do tempo fomenta o nível de confiança do investidor. Portugal e China partilharam momentos atribulados, mas também frutíferos durante a sua história prevalecendo a resolução de conflitos por vias diplomáticas. A implementação da CIL em Portugal é mais um passo importante nas relações bilaterais, o território luso foi o sítio escolhido para o estabelecimento de uma filial estatal chinesa muito importante para o seu país.

O estabelecimento da subsidiária chinesa em Portugal é também uma demonstração de poder às suas concorrentes, já que é a única subsidiária da indústria agroalimentar em território nacional com tarefas de grande responsabilidade e apoio à empresa-mãe, pondo as norte-americanas Bunge, Cargill e ADM em segundo plano. O processo de expansão da CIL para Portugal significa também a maior proximidade com a Europa e a União Europeia, seguindo o programa “Uma Faixa, Uma Rota” e a “Rota da Seda Marítima”. Este investimento em Portugal poderá também significar um futuro acréscimo de responsabilidades marítimas no Centro de Excelência. Como referido anteriormente, algumas das operações navais da COFCO ainda não foram transferidas para Matosinhos devido à falta de infraestruturas nesse plano, no entanto, se tal se suceder, Portugal seria um ponto geoestratégico para administrar entradas e saídas de mercadorias da COFCO nos portos europeus. Alguns destes portos são importantes para a China, traduzido no investimento concretizado seguindo a linha da “Rota da Seda Marítima”. As estatais COSCO, China Merchants Group, e a privada CK Hutchison Holdings detêm posições maioritárias e minoritárias em dezenas de portos europeus em países como a Bélgica, Espanha, França, Grécia, Holanda e Reino Unido (van der Putten, 2019).

A aposta da COFCO em Portugal para estabelecer o seu Centro de Excelência está de acordo com a tendência de número de empresas estrangeiras com filiais em Portugal. Em 2014, eram cerca de 6300 as filiais estrangeiras em Portugal; em 2018, o número atinge quase as 7500, empregando 513 479 pessoas, uma média de cerca de 68 pessoas por empresa (INE, 2020a; INE, 2020b), menos de metade do que a CIL emprega atualmente em

Matosinhos. Com a inauguração do Centro de Excelência apenas concretizada em 2019, ainda é cedo para determinar se a escolha foi acertada ou não. Não obstante, o rápido recrutamento de funcionários demonstra a necessidade da existência deste escritório, tendo já ultrapassado o limite de lotação do espaço. Como principal desafio ao crescimento da subsidiária, apontamos o surto da Covid-19, que interrompeu as construções para a expansão do escritório na Lionesa.

O facto de duas cidades portuguesas terem ficado nos primeiros cinco lugares demonstra que o país tem potencial para a captação de investimento e implementação de empresas estrangeiras e está dotado de recursos suficientes para cativar multinacionais. Um dos benefícios para a economia e para o mercado de trabalho português com a implementação CIL é a prioridade em contratar pessoas portuguesas, *não é exclusivo, mas é uma prioridade* (Alves, Entrevista, 2020). A premissa de contratar pessoas portuguesas tem, também, de ser considerada uma vitória, não só para a economia, mas também no sentido em que valoriza a mão de obra nacional. Se Portugal era, antigamente, um importantíssimo ponto de entrada para a Europa, atualmente é um recanto precioso para as empresas conseguirem operar de forma global com várias comodidades e vantagens competitivas fulcrais para o seu sucesso.

## Conclusão

Com uma população mundial cada vez mais numerosa e exigente quanto aos produtos que consome, a COFCO trabalha para providenciar alimentos a nível global de forma segura, mas também procurando lucros e indo ao encontro das necessidades da própria sociedade da sua pátria. A sua internacionalização é incentivada pelo governo chinês, que demonstrou sentido de oportunidade e inteligência por parte dos seus políticos que têm conhecimento de que as suas empresas necessitam de experiência internacional e o seu país de consolidação na sua reputação. A criação da CIL é a reação a uma questão de segurança nacional: a segurança alimentar.

Com o desenvolvimento da capacidade de armazenamento de produtos agrícolas no país, é necessário, de igual forma, aumentar a produção, tarefa de difícil execução para uma nação com pouca terra arável em proporção com a dimensão do território. O estabelecimento da CIL no estrangeiro colmata vários desafios encontrados dentro de portas: (i) é assegurado o acesso a vastos campos de agricultura focados no cultivo de produtos essenciais aos consumidores chineses, (ii) é também garantido o armazenamento de produtos fora da China em silos espalhados em vários pontos estratégicos no mundo providos de infraestruturas que possibilitam o seu escoamento de forma rápida e (iii) o incentivo à inovação é intensificado com a pressão imposta pelos mercados e pela sua competição, que se traduz em vantagens competitivas no mercado nacional e fomenta o *know-how*.

Paralelamente às expectativas do governo chinês para a sua multinacional, esta age também conforme os próprios interesses e tem construído uma identidade própria. Desmarcar-se publicamente do governo chinês é vantajoso e abre portas a novos negócios, pois ainda existe algum ceticismo em fazer acordos com empresas do governo. A criação da CIL é a prova disto, e, apesar de ser uma extensão de uma multinacional estatal, é dotada também de acionistas privados que não estão diretamente relacionados com o pensamento político e influência da China no mundo. Ter o IFC como acionista, que tem como a organização-mãe o Banco Mundial, demonstra vontade na cooperação mundial e transmite uma mensagem de tranquilidade e de (quase) neutralidade aos seus *stakeholders*. Esta neutralidade política necessária à internacionalização da COFCO começa em meados de 2000, principalmente com Frank Ning à frente da empresa. Surgem reformas e reestruturações com influência ocidental de forma a seguir a tendência empresarial mundial.

As aprendizagens de novos modelos empresariais por parte de funcionários de alta patente catapultaram o potencial da COFCO unificando a destreza e perspicácia chinesa e o vanguardismo empresarial ocidental, especialmente o norte-americano.

Com a criação da CIL, a COFCO consegue finalmente ombrear com as ABCD, no entanto com algumas dificuldades, principalmente de adaptação a uma nova realidade: o mercado internacional. Tal como referido no terceiro capítulo, a fundação da CIL é oriunda da aquisição e fusão de duas multinacionais, a Noble Agri e a Nidera. A experiência das duas empresas é vista como uma vantagem, mas apresenta desafios. Os processos e a cultura herdados resultam num momento de instabilidade interna sendo necessária uma reestruturação a todos os níveis. Como outros desafios encontramos as diferentes culturas e línguas, no entanto, estes apresentam um menor nível de preocupação. Apesar das raízes chinesas, as línguas oficiais são o chinês, o português e o inglês, sendo este amplamente falado em toda a empresa e servindo de ponte para a comunicação. Estes desafios servem como motivação a uma empresa com uma cultura organizacional recente que, apesar da sua pouca experiência como entidade única, compete de quase igual para igual com as suas rivais num mercado saturado e muito maduro. Do nosso ponto de vista, os alicerces que estão a ser construídos no presente podem culminar no sucesso da CIL no futuro, aliado às suas vantagens competitivas, sendo uma delas o acesso mais fácil ao numeroso mercado chinês.

Um dos alicerces da CIL é o Centro de Excelência instalado em Matosinhos. As responsabilidades da filial em Portugal são de extrema importância para o bom funcionamento do *back office*, que inclui áreas como *Procurement*, Recursos Humanos, Finanças e Tecnologias da Informação. A aposta em Portugal e no mercado de trabalho português é a demonstração da capacidade e potencial do país e significa a confiança nas suas infraestruturas, para além da consciência das vantagens que Portugal oferece como ponte na cooperação dos 35 países onde a CIL está presente. Não será errado projetar um acréscimo de futuras responsabilidades para a subsidiária em Matosinhos, sobretudo no tópico de operações marítimas, tendo em conta o ambiente natural de importações e exportações envolvendo portos europeus, alguns deles com investimento chinês. A instalação do Centro de Excelência é conjuntamente o reconhecimento da História e da boa relação entre os dois países. Ao entrar na CIL, em Matosinhos, é possível ver uma fotografia emoldurada, de grandes dimensões, do primeiro-ministro António Costa e do Presidente Xi Jinping, sorridentes com a assinatura do memorando para a implementação do Centro de

Excelência em Portugal. Outro simbolismo das boas relações diplomáticas entre os dois países é ainda encontrado dentro da filial, especificamente em cada uma das salas de reunião, onde estão sempre presentes 3 bandeiras: a da COFCO, a de Portugal e a da RPC.

Por fim, concluímos que a COFCO International responde à necessidade da COFCO e do governo chinês em obter experiência nos mercados internacionais como interveniente ativo e não apenas como observador, de forma a gerar lucro e sustentar as necessidades não só da China como do mundo, numa situação de *win-win*. A expansão da multinacional para Portugal realiza-se pelo esforço do governo português em limitar burocracias e passando uma imagem de que o país é um local ideal para empresas que procuram internacionalizar-se. O estabelecimento da CIL em Portugal é também um marco nas boas relações entre os dois países. Do ponto de vista da COFCO, Portugal, especialmente Matosinhos, é um ponto geoestratégico para as suas operações conseguindo interligações entre os vários pontos onde opera. Como recomendações para investigações futuras dentro desta temática, destacamos o estudo do papel de outras multinacionais agroalimentares em Portugal tentando perceber a competitividade do mercado. Consideramos também importante decifrar as relações empresariais da COFCO com outras empresas estatais como a COSCO enquadrando-as na política chinesa.

## Referências bibliográficas

- Ash, R. (2006). Squeezing the peasants: Grain extraction, food consumption and rural living standards in Mao's China. *China Quarterly*, (188), 959–998. <https://doi.org/10.1017/S0305741006000518>
- Avendano, R., Melguizo, A., & Miner, S. (2017). Chinese FDI in Latin America: New Trends with Global Implications. Atlantic Council. *OECD Development Centre*.
- Bachman, D. (1991). *Bureaucracy, Economy, and Leadership in China: The Institutional Origins of the Great Leap Forward*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Belesky, P., & Lawrence, G. (2019). Chinese state capitalism and neomercantilism in the contemporary food regime: contradictions, continuity and change. *Journal of Peasant Studies*, 46(6), 1119–1141. <https://doi.org/10.1080/03066150.2018.1450242>
- Bell, D., E. & Kindred, N. (2016). COFCO. Harvard Business School.
- Bellabona, P., & Spigarelli, F. (2007). Moving from Open Door to Go Global: China goes on the world stage. *International Journal of Chinese Culture and Management*, 1(1), 93. <https://doi.org/10.1504/ijccm.2007.016170>
- Bickenbach, F., & Liu, W. H. (2018). Chinese direct investment in Europe - Challenges for EU FDI Policy. *CESifo Forum*, 19(4), 15–22.
- Blanchard, J. M. F., & Lin, K. C. (2016). *Governance, domestic change, and social policy in China: 100 years after the xinhai revolution*. Governance, Domestic Change, and Social Policy in China: 100 Years after the Xinhai Revolution (pp. 1–199). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-02285-1>
- Boden, G. (2012). China's Accession to the WTO: Economic Benefits. *The Park Place Economist*. Volume 20. Disponível em: <http://digitalcommons.iwu.edu/parkplace/vol20/iss1/8>
- Brett, J., Behfar, K., & Kern, M. C. (2006). Managing multicultural teams. *Harvard Business Review*, 84(11). <https://doi.org/10.4324/9781315881201-17>
- Brophy, D., Garnaut, A., & Tighe, J. (2012). Introduction: The Xinhai revolution and inner Asia. *Inner Asia*. Vol. 14, No. 2 pp. 319-322 <https://doi.org/10.1163/22105018-90000007>
- Buckley, P. (2019, January 21). China goes global: provenance, projection, performance and policy. *International Journal of Emerging Markets*. Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-01-2017-0006>
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação: guia para auto-aprendizagem* (2nd ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Chan, K. W., & Xu, X. (1985). Urban Population Growth and Urbanization in China Since 1949: Reconstructing a Baseline\*. *The China Quarterly*, 104, 583–613. <https://doi.org/10.1017/S0305741000033324>



- Chen, Y. (2006). The China International Famine Relief Commission and the Rural Cooperative Movement in China, 1923–1934. *The Chinese Historical Review*, 13(1), 105–134. <https://doi.org/10.1080/1547402x.2006.11827234>
- Christiansen, F. (2009). Food Security, Urbanization and Social Stability in China. *Journal of Agrarian Change*, 9(4), 548–575. <https://doi.org/10.1111/j.1471-0366.2009.00231.x>
- Clarke, Donald C. (1994). GATT Membership for China?. 17 *University of Puget Sound Law Review* 517, 520.
- Conijn, J. G., Bindraban, P. S., Schröder, J. J., & Jongschaap, R. E. E. (2018). Can our global food system meet food demand within planetary boundaries? *Agriculture, Ecosystems and Environment*, 251, 244–256. <https://doi.org/10.1016/j.agee.2017.06.001>
- Cooke, F. L., Wu, G., Zhou, J., Zhong, C., & Wang, J. (2018). Acquiring global footprints: Internationalization strategy of Chinese multinational enterprises and human resource implications. *Journal of Business Research*, 93, 184–201. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.012>
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática* (2 ed). Coimbra: Almedina
- Cunha, Luís. (2017). Macau Between Republics: Neither War nor Peace (1914-1918). *e-Journal of Portuguese History*, 15(1), 105-128. Disponível em: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-64322017000100007&lng=en&tlng=en](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-64322017000100007&lng=en&tlng=en).
- Davis, K. F., Gephart, J. A., Emery, K. A., Leach, A. M., Galloway, J. N., & D’Odorico, P. (2016). Meeting future food demand with current agricultural resources. *Global Environmental Change*, 39, 125–132. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2016.05.004>
- de Brauw, A., Huang, J., & Rozelle, S. (2004). The sequencing of reform policies in China’s agricultural transition. *Economics of Transition*, 12(3), 427–465. <https://doi.org/10.1111/j.0967-0750.2004.00188.x>
- Elferink, Maarten & Schierhorn, Florian. (2016). Global Demand for Food Is Rising. Can We Meet It?. Harvard business review.
- Erten, B., & Leight, J. (2019). Exporting out of Agriculture: The Impact of WTO Accession on Structural Transformation in China. *The Review of Economics and Statistics*, 1–46. [https://doi.org/10.1162/rest\\_a\\_00852](https://doi.org/10.1162/rest_a_00852)
- FAO (Organização para a Alimentação e Agricultura). (2006). Policy Brief: Food Security. 2.
- Fernandes, M. S. (2003). A normalização das relações luso-chinesas e questão de retrocessão de Macau à China continental, 1949-1979. *Administração* n.º 61, vol. XVI, 2003-3.º, 1077-1141.

- Fernandes, M. S. (2008). How to relate with a colonial power on its shore: macau in the chinese foreign policy, 1949-1965. *Bulletin of Portuguese-Japanese Studies*, 17, 225–250.
- Fernandez, J. A., & Fernandez-Stembridge, L. (2006). *China's state owned enterprise reforms: An industrial and CEO approach*. China's State Owned Enterprise Reforms: An Industrial and CEO Approach (pp. 1–307). Routledge Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9780203966976>
- Field, R. (1973). Chinese Agriculture in the 1970s: Production, Consumption, and Trade. *Asian Survey*, 13(10), 908-913. <https://doi.org/10.2307/2643001>
- Fukase, E., Martin, W. (2017). Economic growth, convergence, and world food demand and supply. Policy Research Working Paper, 8257. Washington DC: World Bank.
- Garnett, T., Appleby, M. C., Balmford, A., Bateman, I. J., Benton, T. G., Bloomer, P., ... Godfray, H. C. J. (2013). Sustainable intensification in agriculture: Premises and policies. *Science*. *American Association for the Advancement of Science*. <https://doi.org/10.1126/science.1234485>
- Godfray, H. C. J., & Garnett, T. (2014). Food security and sustainable intensification. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 369(1639). <https://doi.org/10.1098/rstb.2012.0273>
- Goldberg R. & Yang, K. (2008). Transformation of COFCO in a changing environment. Harvard Business School.
- Guoqing, L., Yue, Z., Weixia, L., Peihong, Z., Xiaoxin, M. & Zhao, R. (2017). *Zeng Shiqiang and the Chinese Style of Management*. Cambridge Scholars Publishing. ISBN (10): 1-4438-7908-8
- Hanemann, T. Huotari, M. & Kratz, A. (2019). Chinese Fdi in Europe: 2018 Trends and Impact of New Screening Policies. A report by Rhodium Group (RHG) and the Mercator Institute for China Studies (MERICS).
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. (2012). Strategic Management Cases: Competitiveness and Globalization. Cengage Learning Academic Resource Center. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Howe, C., & Walker, K. R. (2016). *The foundations of the Chinese planned economy: A documentary survey, 1953-65*. The Foundations of the Chinese Planned Economy: A Documentary Survey, 1953-65 (pp. 1–370). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-20311-6>
- Hu, H., Zhong, F., & Turvey, C. G. (2019). *Chinese agriculture in the 1930s: Investigations into John Lossing Buck's rediscovered 'Land utilization in China' microdata*. Palgrave Macmillan
- Huang, J., Otsuka, K. & Rozelle, S. (2007). The Role of Agriculture in China's Development: Past Failures; Present Successes and Future Challenges. Working Paper

- Hunter, M. C., Smith, R. G., Schipanski, M. E., Atwood, L. W., & Mortensen, D. A. (2017). Agriculture in 2050: Recalibrating targets for sustainable intensification. *BioScience*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/biosci/bix010>
- Ickowitz, A., Powell, B., Rowland, D., Jones, A., & Sunderland, T. (2019, March 1). Agricultural intensification, dietary diversity, and markets in the global food security narrative. *Global Food Security*. Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2018.11.002>
- Jalloh, I. J., Djatmika, E. T., & Putra, I. W. J. A. (2017). Political Instability and its Effects on International Companies: A Case Study on Sierra Rutile Limited (Sierra Leone). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(6). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i6/2991>
- James, T. (2016). Commodity market trading and investment: a practitioner's guide to the markets. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-43281-0>
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm — Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Jowett, A. (1985). China's Foodgrains: Production and Performance, 1949—1981. *GeoJournal*, 10(4), 373-388. <https://doi.org/10.1007/BF00461708>
- Jung, H.-S., & Chen, J.-L. (2019). Causes, Consequences and Impact of the Great Leap Forward in China. *Asian Culture and History*, 11(2), 58. <https://doi.org/10.5539/ach.v11n2p58>
- Karplus, V. J., & Deng, X. W. (2008). Agricultural biotechnology in China: Origins and prospects. *Agricultural Biotechnology in China: Origins and Prospects* (pp. 1–165). Springer New York. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-71139-3>
- Keil, L. (1933). Jorge Álvares: O primeiro português que foi à China (1513). Lisboa: Tipografia Beleza. Disponível em: <http://purl.pt/32514/3/>
- Khoury, C. K., Bjorkman, A. D., Dempewolf, H., Ramirez-Villegas, J., Guarino, L., Jarvis, A., Struik, P. C. (2014). Increasing homogeneity in global food supplies and the implications for food security. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 111(11). <https://doi.org/10.1073/pnas.1313490111>
- Kratz, A., Huotari, M., Hanemann, T., & Arcesati, R. (2020). *Chinese FDI in Europe: 2019 update*. Rhodium Group (RHG) & Mercator Institute for China Studies (MERICS).
- Kroeber, A. R. (2016). *China's economy: What everyone needs to know*. Nova Iorque: Oxford University Press
- Kristen Hopewell. (2019). US-China conflict in global trade governance: the new politics of agricultural subsidies at the WTO, *Review of International Political Economy*, 26:2, 207-231, DOI: 10.1080/09692290.2018.1560352

- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Li, W., & Yang, D. T. (2005). The Great Leap Forward: Anatomy of a central planning disaster. *Journal of Political Economy*, 113(4), 840–877. <https://doi.org/10.1086/430804>
- Liew, L. H., & He, L. (2012). Operating in an inharmonious world: China Investment Corporation. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 17(2), 253–267. <https://doi.org/10.1080/13547860.2012.668027>
- Loureiro, R. M. (2000). *Fidalgos, missionários e mandarins: Portugal e a China no século XVI*. Lisboa: Fundação Oriente.
- Lüthi, L. M. (2010). *The sino-soviet split: Cold war in the communist world*. Princeton: Princeton University Press. <https://doi.org/10.1080/14682740903268586>
- Martin, W. (2001). Implications of reform and WTO accession for China's agricultural policies. *Economics of Transition*, 9(3), 717–742. <https://doi.org/10.1111/1468-0351.00097>
- Martins, D. (2002). As Relações Sino-nipónicas durante o séc. XX. Estudos sobre a China IV. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, pp. 671-762
- McCorriston, S. and MacLaren, D. (2010), The Trade and Welfare Effects of State Trading in China with Reference to COFCO. *World Economy*, 33: 615-632. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2009.01237.x>
- McFarlan, F., Zheng, X., & Zhao, Z. (2016). The COFCO Group. Tsinghua University School of Economics and Management. <https://doi.org/10.4135/9781473962286>
- Moyo, D. (2012). *A China e a corrida aos recursos: O vencedor leva tudo*. Lisboa: Bertrand Editora
- Naughton, B. (1995). *Growing out of the Plan: Chinese Economic Reform, 1978-1993*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.2307/2760884>
- Nye, J. S. (2004). *Soft power: The means to success in world politics*. New York: Public Affairs.
- ONU. (1978). Document A/33/10: Report of the international law commission on the work of its thirtieth session 8 may-28 july 1978. <https://doi.org/10.18356/03d13877-en>
- ONU. (2019a). World Population Prospects 2019: Data Booklet. Department of Economic and Social Affairs Population Division, 1–25. Disponível em: [https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019\\_DataBooklet.pdf](https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019_DataBooklet.pdf)
- ONU. (2019b). World Urbanization Prospects: The 2018 Revision. Department of Economic and Social Affairs. UN, Nova Iorque. <https://doi.org/10.18356/b9e995fe-en>

- ONU. (2019c). World population prospects 2019. Volume II: Demographic Profiles. Department of Economic and Social Affairs. UN, Nova Iorque. Disponível em: [https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019\\_Volume-II-Demographic-Profiles.pdf](https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019_Volume-II-Demographic-Profiles.pdf)
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
- Page, M. E., & Sonnenburg, P. M. (2003). *Colonialism: An international social, cultural, and political encyclopedia*. Santa Barbara, Calif: ABC-CLIO
- Pereira, A. M., & Pereira, R. M. (2020). Infrastructure investment, labor productivity, and international competitiveness: The case of Portugal. *Journal of Economic Development*, 45(2), 1–29.
- Prime, P. B. (2002). China Joins the WTO: How, Why and What Now?. *Business Economics*, 37(2): 26–32. Disponível em: <https://era.org/wp-content/uploads/china-joins-wto-1.pdf>
- Qin, J. Y. (2003). “WTO-Plus” obligations and their implications for the World Trade Organization legal system: An appraisal of the China Accession Protocol. *Journal of World Trade*, 37(3), 483–522. Disponível em: <https://digitalcommons.wayne.edu/lawfrp/118/>
- Ramos, D., J. de. (1990). Relações de Portugal com a China anteriores ao estabelecimento de Macau. *IDN - Revista Nação e Defesa*, 53. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/2708>
- Rawski, E. (1996). Presidential Address: Reenvisioning the Qing: The Significance of the Qing Period in Chinese History. *The Journal of Asian Studies*, 55(4), 829-850. <https://doi.org/10.2307/2646525>
- Salidjanova, N. (2011). Going Out: An Overview of China’s Outward Foreign Direct Investment. Staff Research Report. Washington, DC: *US–China Economic & Security Review Commission*. Disponível em: <https://www.uscc.gov/research/going-out-overview-chinas-outward-foreign-direct-investment>
- Saldanha, A. V. de. (1995). As Conferências Inter-Governamentais de 1909 para a Delimitação de Macau e o seu Significado nas Relações Luso-Chinesas. *Revista Administração –公共行政雜誌*, Macau, nº30, Vol.VIII, dezembro de 1995, pp. 753-776. Disponível em: [https://www.safp.gov.mo/safppt/download/WCM\\_004039](https://www.safp.gov.mo/safppt/download/WCM_004039)
- Schwoob M.H. (2018). *Food Security and the Modernisation Pathway in China: Towards Sustainable Agriculture*. Hampshire: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-65702-8>
- Shambaugh, David L. (2013). *China goes global: the partial power*. New York: Oxford University Press

- Sheng, Y., & Song, L. (2019). Agricultural production and food consumption in China: A long-term projection. *China Economic Review*, 53, 15–29. <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2018.08.006>
- Teagarden, M. B., & Cai, D. H. (2009). Learning from Dragons who are Learning from Us: Developmental Lessons from China's Global Companies. *Organizational Dynamics*, 38(1), 73–81. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.10.001>
- Twitchett, D. & Mote, F. W. (1998). *The Cambridge History of China, Vol. 8, The Ming Dynasty, Part 2, 1368–1644*. Cambridge: Cambridge University Press
- Twitchett, D., & Fairbank, J. K. (2008). *The Cambridge History of China, Vol. 12, Republican China, Part 1, 1912-1949*. Cambridge: Cambridge University Press
- Van der Putten, F. (2019). European seaports and Chinese strategic influence: The relevance of the Maritime Silk Road for the Netherlands. The Hague: Clingendael, Netherlands Institute of International Relations. Disponível em: [https://www.clingendael.org/sites/default/files/2019-12/Report\\_European\\_ports\\_and\\_Chinese\\_influence\\_December\\_2019.pdf](https://www.clingendael.org/sites/default/files/2019-12/Report_European_ports_and_Chinese_influence_December_2019.pdf)
- Vandermeer, J., Aga, A., Allgeier, J., Badgley, C., Baucom, R., Blesh, J., ... Wilson, M. L. (2018). Feeding Prometheus: An Interdisciplinary Approach for Solving the Global Food Crisis. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 2. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2018.00039>
- Warner, M., & Goodall, K. (2009). *Management training and development in China: Educating managers in a globalized economy* (1 ed.). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203866443>
- Wei, Z., & Nguyen, Q. T. K. (2019). Local responsiveness strategy of foreign subsidiaries of Chinese multinationals: The impacts of relational-assets, market-seeking FDI, and host country institutional environments. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09655-3>
- Wilkinson, J., Wesz Junior, V. J., & Lopane, A. R. M. (2016). Brazil and China: the agribusiness connection in the Southern Cone context. *Third World Thematics: A TWQ Journal*, 1(5), 726–745. <https://doi.org/10.1080/23802014.2016.1259581>
- World Trade Organization. (2019). China – Tariff Rate Quotas for certain agricultural products: Report of the panel. Disponível em: [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/dispu\\_e/517r\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/517r_e.pdf)
- Yang, D. T. (2008, March). China's agricultural crisis and famine of 1959-1961: A survey and comparison to Soviet famines. *Comparative Economic Studies*, 50, 1-29. <https://doi.org/10.1057/ces.2008.4>
- Yao, S. (2000). How important is agriculture in China's economic growth?. *Oxford Development Studies*, 28(1), 33–49. <https://doi.org/10.1080/713688306>



- Yeh, E. T., & Wharton, E. (2016). Going West and Going Out: discourses, migrants, and models in Chinese development. *Eurasian Geography and Economics*, 57(3), 286–315. <https://doi.org/10.1080/15387216.2016.1235982>
- Yin, R.K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6 ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Yu, J., & Wu, J. (2018). The Sustainability of Agricultural Development in China: The Agriculture–Environment Nexus. *Sustainability*, 10(6), 1776. MDPI AG. <https://doi.org/10.3390/su10061776>
- Yuan, W., & Meng, L. (2009). Knowledge Transfer in Chinese Multinational Corporations. 2009 First International Conference on Information Science and Engineering. <https://doi.org/10.1109/icise.2009.707>
- Zhang, H. (2019). *Securing the "Rice Bowl": China and Global Food Security*. Londres: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-0236-7>
- Zhang, J., Jiang, J., & Zhou, C. (2014). Diplomacy and investment - the case of China. *International Journal of Emerging Markets*, 9(2), 216–235. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-09-2012-0104>
- Zhang J., He X., Zhou C., van Gorp D. (2019). Antecedents of corporate image: The case of Chinese multinational enterprises in the Netherlands. *Journal of Business Research*, 101, 389-401. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.041>
- Zhang, L., & Hao, X. (2018). The Impact of Political Relations on China's Outward Direct Investment. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(4), 12-26. <https://doi.org/10.15678/EBER.2018.060401>
- Zhu, Z. (2000). To support or not to support: The American debate on China's WTO membership. *Journal of Chinese Political Science*, 6(2), 77–101. <https://doi.org/10.1007/bf02876923>
- Zimmermann, H. (2007). Realist power Europe? The EU in the negotiations about China's and Russia's WTO accession. *Journal of Common Market Studies*, 45(4), 813–832. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5965.2007.00749.x>

## Webgrafia

- ADM. (2020a). ADM in China. Acedido em junho 2, 2020. Disponível em: <https://www.adm.com/adm-worldwide/china>
- ADM. (2020b). U.S. Political Contributions and Advocacy. Acedido em junho 2, 2020. Disponível em: <https://www.adm.com/our-company/us-political-contributions>
- Banco Mundial. (2020). Agriculture, forestry, and fishing, value added (% of GDP) – China. Acedido em maio 12, 2020. Disponível em: <https://data.worldbank.org/indicator/NV.AGR.TOTL.ZS?locations=CN>
- Bunge. (2019a). Annual Report. Disponível em: <https://www.bunge.com/2019ar.pdf>
- Bunge. (2019b). Locations. Acedido em junho 2, 2020. Disponível em: <https://www.bunge.com/who-we-are/locations>
- Caixin Global. (2017). Food Giant COFCO Plans IPO for E-Commerce Unit. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: <https://www.caixinglobal.com/2017-08-22/food-giant-cofco-plans-ipo-for-e-commerce-unit-101133940.html>
- Cargill. (2019). Annual Report. Disponível em: <https://www.cargill.com/doc/1432144962450/2019-annual-report.pdf>
- Chinatex. (2020). 公司简介. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: <http://www.chinatex.com/en/introduction.html>
- China Daily. (2009). CIC purchases 15% stake in Noble Group. Acedido em maio 27, 2020. Disponível em: [https://www.chinadaily.com.cn/cndy/2009-09/23/content\\_8723500.htm](https://www.chinadaily.com.cn/cndy/2009-09/23/content_8723500.htm)
- China Statistical Yearbook 2018. (2018). Acedido em fevereiro 16, 2020. Disponível em: <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2018/indexeh.htm>
- COFCO. (2017). Marching onto the global scene. Acedido em junho 12, 2020. Disponível em: <http://www.cofco.com/uploads/soft/170726/9-1FH6152506.pdf>
- COFCO. (2019). COFCO CSR Report 2019. Acedido em julho 26, 2020. Disponível em: <http://www.cofco.com/uploads/soft/200720/44-200H0141S1.pdf>
- COFCO. (2020a). History and Honor. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: <http://www.cofco.com/en/AboutCOFCO/HistoryandHonor/>
- COFCO. (2020b). COFCO Oils & Oilseeds. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: <http://www.cofco.com/en/BrandProduct/COFCOOils/>
- COFCO. (2020c). COFCO Trading. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: <http://www.cofco.com/en/BrandProduct/COFCOTrading/>
- COFCO. (2020d). COFCO Grains & Cereals. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: <http://www.cofco.com/en/BrandProduct/COFCOGrainsCereals/>



- COFCO. (2020e). COFCO Tunhe. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: <http://www.cofco.com/en/BrandProduct/COFCOTunhe/>
- COFCO. (2020f). Chinatex. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: <http://www.cofco.com/en/BrandProduct/Chinatex/>
- COFCO. (2020g). COFCO Wines & Spirits. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: <http://www.cofco.com/en/BrandProduct/COFCOWinesSpirits/>
- COFCO. (2020h). China Tea. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: <http://www.cofco.com/en/BrandProduct/COFCOWinesSpirits/>
- COFCO. (2020i). COFCO Meat. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: <http://www.cofco.com/en/BrandProduct/COFCOMeat/>
- COFCO. (2020j). COFCO Holdings. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: <http://www.cofco.com/en/BrandProduct/CPMC/>
- COFCO Pack. (2020). Corporate Profile. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: [http://www.cofcopack.com/e/about\\_profile.html](http://www.cofcopack.com/e/about_profile.html)
- COFCO. (2020k). COFCO Capital. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: <http://www.cofco.com/en/BrandProduct/COFCOCapital/>
- COFCO. (2020l). COFCO NHRI. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: <http://www.cofco.com/en/BrandProduct/COFCONHRI/>
- COFCO. (2020m). COFCO Coca-Cola. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: <http://www.cofco.com/en/BrandProduct/COFCOCocaCola/>
- COFCO. (2020n). COFCO Womai. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: <http://www.cofco.com/en/BrandProduct/womai/>
- COFCO. Capital (2020). 公司简介. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: <http://www.cofco-capital.com/company.html>
- COFCO. Meat (2020). 公司简介. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: [http://www.cofcomeat.com/industrial\\_chains/value.html](http://www.cofcomeat.com/industrial_chains/value.html)
- Dairy Industries. (2020). Global Dairy Top 20. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: [http://www.cofcomeat.com/industrial\\_chains/value.html](http://www.cofcomeat.com/industrial_chains/value.html)
- China Tea. (2020). Historical Development. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: <http://www.chinatea.com.cn/en/history.html>
- COFCO Engineering & Technology. (2020). 公司简介. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: [http://www.cofcoet.com/en\\_about/a1/](http://www.cofcoet.com/en_about/a1/)
- COFCO Tomato. (2020). 公司简介. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: <http://www.cofcotomato.com/about.html>

- COFCO Tech. (2020). 公司简介. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: <http://www.cofcotech.com/about.html>
- COFCO International. (2018). Sustainability Report. Disponível em: <https://www.cofcointernational.com/media/1368/2018-cil-sustainability-report-full-english.pdf>
- COFCO International. (2020a). Our story. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: <https://www.cofcointernational.com/who-we-are/our-story/>
- COFCO International. (2020b). What we do. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: <https://www.cofcointernational.com/who-we-are/what-we-do/>
- COFCO International. (2020c). Our strategy. Acedido em 14, 2020. Disponível em: <https://www.cofcointernational.com/who-we-are/our-strategy/>.
- Deloitte. (2017). China outbound M&A activities in Europe and North America: Trend and Forecast. Acedido em julho 12, 2020. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/strategy/deloitte-cn-consulting-china-outbound-m&a-en-170811.pdf>
- El Roble. (2019). Fate y Nidera: un ajuste a toda la clase obrera y sus organizaciones. Nº129. Janeiro/Febrero 2019. Año 12. Acedido em maio 12, 2020. Disponível em: <https://www.prensaindigena.org/web/pdf/ElRoble-129.pdf>
- Expo Milano 2015. (2015). Chinese President Xi Jinping gives welcome speech for the China Pavilion at Milan Expo. Acedido em julho 17, 2020. Disponível em: [http://en.expochina2015.org/2015-05/02/c\\_2554.htm](http://en.expochina2015.org/2015-05/02/c_2554.htm)
- Fortune. (2019, outubro 30). Global 500. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: <https://fortune.com/global500/2019/search/?name=cofco>
- Gabinete de Estratégia e Estudos. (2020<sup>a</sup>). Concelho / Municipality : Matosinhos. Acedido novembro 29, 2020. Disponível em: <https://www.gee.gov.pt/pt/lista-publicacoes/estatisticas-regionais/distritos-concelhos/porto/matosinhos/3247-matosinhos/file>
- Gabinete de Estratégia e Estudos. (2020<sup>a</sup>). Concelho / Municipality : Lisboa. Acedido novembro 29, 2020. Disponível em: <https://www.gee.gov.pt/pt/lista-publicacoes/estatisticas-regionais/distritos-concelhos/lisboa/lisboa-2/3195-lisboa/file>
- Gabinete de Informação do Conselho de Estado da RPC. (2000). 中国的粮食问题. Acedido em julho 21, 2020. Disponível em: [http://www.scio.gov.cn/zfbps/ndhf/1996/Document/307978/307978.htm?fbclid=IwAR1Wz6ePc6U6zAvGfPkfzJggMyfLh4aeYzYVCnvCEAE7UcY0xzQelje\\_LM4](http://www.scio.gov.cn/zfbps/ndhf/1996/Document/307978/307978.htm?fbclid=IwAR1Wz6ePc6U6zAvGfPkfzJggMyfLh4aeYzYVCnvCEAE7UcY0xzQelje_LM4)
- Gabinete de Informação do Conselho de Estado da RPC. (2019). Full Text: Food Security in China. Acedido em maio, 18 2020. Disponível em: <http://www.scio.gov.cn/zfbps/32832/Document/1666228/1666228.htm>

- Governo Central da RPC. (2008). 国家粮食安全中长期规划纲要(2008—2020年)全文. Acedido 18 mai 2020. Disponível em: [http://www.gov.cn/jrzg/2008-11/13/content\\_1148414.htm](http://www.gov.cn/jrzg/2008-11/13/content_1148414.htm)
- Grandjoy. (2020). Company Profile. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: <http://www.grandjoy.com/en/about.html>
- IATP. (2000). White Paper – The Grain Issue in China. Acedido em julho 17, 2020. Disponível em: [https://www.iatp.org/sites/default/files/Grain\\_Issue\\_in\\_China\\_White\\_Paper\\_The.htm](https://www.iatp.org/sites/default/files/Grain_Issue_in_China_White_Paper_The.htm)
- INE. (2020a). Empresas maioritariamente estrangeiras (N.º) por Atividade económica (Secção - CAE Rev. 3); Anual (1). Acedido em agosto 24, 2020. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0007105&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0007105&contexto=bd&selTab=tab2)
- INE. (2020b). Pessoal ao serviço (N.º) das Empresas maioritariamente estrangeiras por Localização geográfica (NUTS - 2013); Anual (2). Acedido em agosto 24, 2020. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0008833&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008833&contexto=bd&selTab=tab2)
- Instituto Diplomático. (2019, dezembro 20). Macau - o último território do império - 20 anos da transição da soberania: Protocolo preliminar para regular as relações de amizade entre a China e Portugal, neste ato a China reconheceu a soberania de Portugal sobre Macau. assinado em Lisboa, 26 de março de 1887. AHD, MNE, Coleção de Acordos. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: <https://idi.mne.pt/pt/atividades/exposicoes/macau>
- Jornal de Negócios. (2019, maio 30). Chinesa Cofco instala-se em Matosinhos e contrata 165 pessoas. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/chinesa-cofco-instala-se-em-matosinhos-e-contrata-165-pessoas>
- Mengniu Dairy. (2020). 公司简介. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: <http://www.mengniu.com.cn/about/jtjs.html>
- Ministério da Agricultura e Assuntos Rurais. (2013) China to deepen rural reforms. Acedido em maio 12, 2020. Disponível em: [http://english.agri.gov.cn/news/dqnf/201312/t20131225\\_20920.htm](http://english.agri.gov.cn/news/dqnf/201312/t20131225_20920.htm)
- Ministério dos Negócios Estrangeiros da RPC. (2015). Xi Jinping Delivers Welcome Address on Opening of China Pavilion in Milan World Expo. Acedido em maio 12 2020. Disponível em: [https://www.fmprc.gov.cn/mfa\\_eng/zxxx\\_662805/t1260843.shtml](https://www.fmprc.gov.cn/mfa_eng/zxxx_662805/t1260843.shtml)
- Noble Group. (2014). Settlement of the disposal of 51% in noble agri limited and full repayment of usd1,864,000,000 shareholder loan to noble group. Acedido em maio

2020. Disponível em: <https://links.sgx.com/FileOpen/Settlement%20of%20the%20Disposal%20and%20Full%20Repayment.ashx?App=ArchiveAnnouncement&FileID=318184>
- Noble Group. (2015). Proposed disposal of 1,509,937,328 ordinary shares in the share capital of noble agri limited. Acedido em maio 2020. Disponível em: [https://links.sgx.com/FileOpen/Noble%20Group%20Limited\\_Circular.ashx?App=Prospectus&FileID=27843](https://links.sgx.com/FileOpen/Noble%20Group%20Limited_Circular.ashx?App=Prospectus&FileID=27843)
- OCDE. (2020). Average wages (indicator). Acedido em novembro, 17, 2020. Disponível em: <https://10.1787/cc3e1387-en>
- OMC. (2001a). Meeting of the Working Party on the accession of China. Acedido em maio 15, 2020. Disponível em: [https://www.wto.org/english/news\\_e/news01\\_e/wpchina\\_longstat\\_17sept01\\_e.htm](https://www.wto.org/english/news_e/news01_e/wpchina_longstat_17sept01_e.htm)
- OMC. (2001b). WTO successfully concludes negotiations on China's entry. Press Release. Acedido em maio 15, 2020. Disponível em: <https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/SS/directdoc.aspx?filename=Q:/WT/PRESS/243.pdf&Open=True>
- OMC. (2001c). Accession of the People's Republic of China. Acedido em maio 15, 2020. Disponível em: <https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/SS/directdoc.aspx?filename=Q:/WT/L/432.pdf&Open=True>
- The Daily Squib. (2011). Henry Kissinger: "If You Can't Hear the Drums of War You Must Be Deaf". Acedido em junho 2, 2020. Disponível em: <https://www.dailysquib.co.uk/most-popular/3089-henry-kissinger-if-you-cant-hear-the-drums-of-war-you-must-be-deaf.html>
- República Portuguesa. (2015). Programa do XXI GOVERNO CONSTITUCIONAL 2015-2019. Acedido em novembro 29, 2020. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/ficheiros-geral/programa-do-governo-pdf.aspx>
- República Portuguesa. (2018a). Declaração conjunta entre a República Portuguesa e a República Popular da China sobre o reforço da parceria estratégica global. Acedido em maio 8, 2020. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBAAAAB%2bLCAAAAAAABAAzMze1AABc8RNfBAAAAA%3d%3d>
- República Portuguesa. (2018b). Visita de Estado do Presidente da República Popular da China, Instrumentos bilaterais para assinatura. Acedido em maio 8, 2020. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBAAAAB%2bLCAAAAAAABAAzMze1BADKwRQoBAAAAA%3d%3d>
- República Portuguesa. (2019). Exportar carne de porco para a China é «um passo importantíssimo». Acedido em novembro, 13, 2020. Disponível em:

<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/noticia?i=exportar-carne-de-porco-para-a-china-e-um-passo-importantissimo>

SASAC. (2020). What we do . Acedido em junho 2, 2020. Disponível em: [http://en.sasac.gov.cn/2018/07/17/c\\_7.htm](http://en.sasac.gov.cn/2018/07/17/c_7.htm)

Straits Times. (2014). China's COFCO to acquire 51% of commodity trader Nidera Acedido em maio 27, 2020. Disponível em: <https://www.straitstimes.com/business/chinas-cofco-to-acquire-51-of-commodity-trader-nidera>

Syngenta. (2018). Syngenta completes acquisition of Nidera Seeds from COFCO International. Acedido em maio 29, 2020. Disponível em: <https://www.syngenta.com/company/media/syngenta-news/year/2018/syngenta-completes-acquisition-nidera-seeds-cofco>

UNCTAD. (2019, agosto 16) Foreign direct investment: Inward and outward flows and stock, annual. Acedido em janeiro 14, 2020. Disponível em: <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx>

UN. (2020). Procurement Manual. Department of Operational Support Office of Supply Chain Management Procurement Division. Acedido em novembro 25, 2020. Disponível em: <https://www.un.org/Depts/ptd/sites/www.un.org.Depts.ptd/files/files/attachment/page/pdf/pm.pdf>

World Food Summit. (1996). Declaration on World Food Security. Acedido em maio 15, 2020. Disponível em: <http://www.fao.org/3/w3613e/w3613e00.htm>

World Grain. (2017). COFCO completes acquisition of Nidera. Acedido em maio 27, 2020. Disponível em: <https://www.world-grain.com/articles/7793-cofco-completes-acquisition-of-nidera>

## **Anexos**

### **Anexo I – As subsidiárias da COFCO**

#### COFCO Oils & Oilseeds 中粮油脂

A COFCO Oils & Oilseeds é uma empresa doméstica com funções de processamento, armazenamento, *trading* e distribuição nas *commodities* de óleos e oleaginosos. A subsidiária gere 30 instalações de produção com vendas anuais de mais de 15 milhões de toneladas, sendo a principal fornecedora de outra marca do grupo COFCO, a Fortune. (COFCO, 2020b)

#### COFCO Trading 中粮贸易

Esta é a principal empresa de distribuição de grãos na China e atua como agente de importação e exportação de alimentos básicos. A COFCO Trading opera em toda a China gerindo 6 portos e é dona da Xinliang Shipping Company e da COFCO Railway Logistics Company entre outras empresas de logística sendo especializada assim, no transporte marítimo, ferroviário e de containers. A dimensão da subsidiária é realmente imensa tendo uma capacidade de compra e armazenamento de mais de 21 milhões de toneladas distribuída pelos seus 101 silos de grãos. (COFCO, 2020c)

#### COFCO Grains & Cereals 中粮粮谷

A Cofco Grains & Cereals concentra-se em produtos como arroz, farinha, *noodles*, pão e materiais de fermentação. Tem como responsabilidades garantir a segurança alimentar nacional, a segurança alimentar sanitária e executar as políticas nacionais de macrocontrole de grãos. É o principal canal para a importação e exportação de arroz desempenhando um papel importante tanto no mercado doméstico e internacional. Tem uma capacidade de processamento anual de 4 milhões de toneladas, a maior na China e fornecendo também à Fortune, subsidiária do grupo COFCO. (COFCO, 2020d)

#### COFCO Biotechnology 中粮生物科技

A COFCO Biotechnology é a maior e líder em tecnologia de processamento intensivo de milho na China tendo sobre sua alçada 20 empresas distribuídas por oito províncias, com ativos avaliados em mais de 1 bilhão de dólares gerando uma capacidade de

processamento de sete milhões de toneladas. Esta empresa do grupo aposta fortemente em pesquisa e desenvolvimento, tendo já obtido mais de 360 patentes. (COFCO Tech, 2020)

#### COFCO Tunhe Sugar 中粮糖业

A COFCO Sugar atua domesticamente e internacionalmente atuando nas áreas de produção, importações, refinaria, *trading*, armazenamento, logística e gestão das reservas nacionais. Tem também como responsabilidade assegurar a oferta no mercado doméstico contando com um volume de 50% do total de importações de açúcar para a China. (COFCO, 2020e)

#### COFCO Tunhe Tomato 中粮屯河番茄有限公司

A COFCO Tomato como é normalmente denominada é uma afiliada da COFCO Sugar tendo a maior capacidade de processamento da China e a segunda maior na China focando-se na produção e exportação de polpa de tomate (REFCOFCO). A COFCO Tomato exporta para 80 países e tem estabelecidas parcerias estratégicas com empresas de renome internacionais. Tem como objetivo tornar-se na empresa mais influente na indústria de tomates e vegetais. (COFCO, 2020e; COFCO Tomato, 2020)

#### Chinatex 中国纺织

A Chinatex foi fundada em 1951 e 65 anos depois foi integrada no grupo COFCO. Atua em produtos como o algodão, lã e têxteis químicos e em processos de *trading*, impressão e tingimento. É a maior importadora de algodão e uma das maiores empresas de *trading* na mesma *commodity*. No que toca ao volume de exportação, a Chinatex atinge os 200 milhões de dólares anualmente. (COFCO, 2020f; Chinatex, 2020)

#### COFCO Engineering & Technology 中粮工科

A COFCO Engineering & Technology é uma empresa com mais de 60 anos, especializada em engenharia alimentar fornecendo serviços a clientes e à indústria. Tem atualmente 6 empresas associadas repartindo os vários tipos de serviços que oferece pelas mesmas. (COFCO Engineering & Technology, 2020)

#### COFCO Wines & Spirits 中粮酒业

A COFCO Wine & Spirits foi a primeira produtora de vinho engarrafado na República Popular da, detendo várias marcas, como a Greatwall, a COFCO Wine & Wine,

Jiugui, Kong Yiji e a Huanghonghuang e 14 vinhas, das quais duas estão localizadas no estrangeiro. Tem como visão ser internacionalmente conhecida principalmente a partir da sua marca Greatwall, umas mais conceituadas a nível nacional. A sua subsidiária COFCO Wine & Wine é a responsável pela importação de vinhos, cerveja e bebidas espirituosas. (COFCO, 2020g)

#### China Tea 中国茶叶

Com a missão de se tornar uma empresa reconhecida mundialmente e de promover a cultura tradicional do chá, a China Tea adota filosofias ligadas à natureza, ecologia, segurança e saúde. Fundada em 1949, a China Tea teve uma importante contribuição para o desenvolvimento económico da RPC Em 2004 é incorporada no grupo COFCO e representa todas as empresas de chá da China. (COFCO, 2020h; China Tea, 2020)

#### COFCO Meat 中粮肉食

Os negócios da COFCO Meat abrangem a produção de alimentos para animais, suínos, abate de gado, produção e venda de carne de porco e outras carnes e importação de carne congelada. Tem como responsabilidade assegurar comida de qualidade à população chinesa. De acordo com a empresa de pesquisa de mercado, Frost & Sullivan, em 2015, a COFCO Meat foi a segunda maior importadora em termos de volume em 2015, na China. (COFCO, 2020i; COFCO Meat, 2020)

#### Mengniu Dairy 蒙牛乳业

É a segunda maior empresa de laticínios na China e a décima maior do mundo (Dairy Industries, 2020) tendo obtido 10 biliões dólares em vendas em 2018. A Mengniu Dairy incorpora o grupo COFCO sendo este o acionista maioritário, no entanto conta também como investidores estratégicos a Danone e a Arla Foods, duas multinacionais do top 10 das maiores empresas de laticínios mundialmente (Dairy/Mengniu). Em 2017 torna-se patrocinador oficial do Campeonato do Mundo de futebol de 2018 na Rússia. (Mengniu Dairy, 2020)

#### GRANDJOY Holdings 大悦城控股

Adquirida em 2005 pela COFCO Corporation, esta empresa dedica-se ao mercado imobiliário, sobretudo urbano. Em 2018 encontra-se na posição 122º da World Fortune 500 devido ao valor dos ativos que possui. O público alvo é preferencialmente jovens maduros



de classe média. A estratégia de entrada e fortalecimento da sua posição no mercado prende-se sobretudo com a escolha de aglomerações urbanas, cidades importantes e os seus subúrbios. (Grandjoy, 2020)

#### CPMC Holdings 中糧包裝

A CPMC é a maior produtora de embalagens na China fornecendo produtos para os mais variados alimentos. Detém atualmente 31 subsidiárias, 30 fábricas espalhadas pela China e aproximadamente 450 patentes significando uma aposta forte em *R&D*. Segundo a CPMC Holdings, esta desempenha um papel importante no estabelecimento de standards industriais e nacionais. (COFCO, 2020j; COFCO Pack, 2020)

#### COFCO Capital 中糧資本

A COFCO Capital é uma empresa especializada em investimento e gestão de negócios financeiros com foco em assuntos agrícolas (produção agrícola, áreas rurais, agricultores). Detém mais de oito subsidiárias tendo especial interesse nas *commodities* de soja e açúcar. (COFCO, 2020k); COFCO Capital, 2020)

#### COFCO NHRI 中糧营养健康研究院

A COFCO National Health & Research Institute (COFCO NHRI) é o primeiro centro de R&D nacional direcionado para o ramo empresarial, dedicando-se à saúde e nutrição. Desfrutando de alta reputação no mercado doméstico, esta subsidiária enquadra-se no objetivo comum do grupo COFCO. (COFCO, 2020l)

#### COFCO Coca-Cola 中糧可口可乐

A COFCO Coca-Cola Beverage CO., Ltd. é a única empresa de engarrafamento controlada por uma empresa chinesa (COFCO detém 65% e a Coca-Cola 35%) sendo uma das maiores dez empresas de engarrafamento globais da Coca-Cola. Controlada pela China Foods Ltd (subsidiária do grupo COFCO), os produtos da Coca-Cola abrangem 81% do território e 51% da população chinesa. No entanto a percentagem de consumidores total de bebidas da Coca-Cola em relação à população total é de apenas 0,1%. No ano fiscal de 2019 atingiu os dois bilhões de dólares em receita. (COFCO, 2020m; China Foods Limited, 2019)

#### Womai.com 我买网

A COFCO Womai foi fundada em 2009 e é um site de e-commerce que fornece produtos da COFCO ou produtos importados pela mesma à classe média chinesa. Com o mercado doméstico de e-commerce cada vez mais saturado e vincado e com rivais diretos como a Alibaba e a JD.com, a Womai tem vindo a obter prejuízo desde a sua fundação. (COFCO, 2020n; Caixin Global, 2017)

# Anexo II – Apresentação da CIL



## Building a world-class global agri-business committed to providing the food the world needs in a responsible way



**\$31bn**  
REVENUE

**114m tonnes**  
TURNOVER

**34m tonnes**  
PORT CAPACITY

**26m tonnes**  
PROCESSING CAPACITY

**2.2m tonnes**  
INLAND STORAGE

**60%**  
OF OUR GLOBAL ASSETS ARE IN THE WORLD'S NO.1 EXPORTING REGION, SOUTH AMERICA

**10,511**  
EMPLOYEES

**35**  
COUNTRIES

### A different kind of global agri-business

COFCO International is focused on being the leader in the global grains, oilseeds and sugar supply chains, with assets across the Americas, Europe and Asia-Pacific. We trade with over 50 nations, while providing farmers unique direct access to the growing Chinese market.



**Key**  
● Storage  
● Processing  
● Port  
● Trading hub  
= Trade route

### Strategically located assets

**Growth story**  
Increasing our origination capabilities and our market share in high-growth destination markets are key to our vision for long-term sustainable and profitable growth.



### Company structure

**Business Lines**  
Oilseeds | Grains  
Softs | Freight  
Commodity & Financial Services

**Regions**  
Brazil | Southern Cone  
Europe, Black Sea, Caribbean  
North America | APAC  
Sub-Saharan Africa | China

**Functional Departments**  
Finance | Risk | Internal Audit  
CEO Office | Strategy | Legal  
HR | Research | IT  
Asset Management

### Committed to creating a positive, sustainable and long-lasting difference for all our stakeholders

#### Partner of choice for farming community

- Supplying services and expertise
- Unique direct access to the growing Chinese market

#### Sunshine Culture

**Our vision**  
To become a world-class agri-business, and be recognised for our leadership position.

**Our mission**  
To create a positive and sustainable affect on our people and shareholders, farmers, our customers and partners, and the communities in which we operate.

- Our values**
- Integrity
  - Inclusiveness
  - Innovation
  - Sustainability

### COFCO International shareholders



Data as at 31 December 2019

Find more information at: [cofcointernational.com](http://cofcointernational.com)