

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**  
**PUC/SP**

Suzana Assis Bandeira de Melo

**Um estudo sobre a cultura chinesa e a condução das  
empresas brasileiras instaladas na China**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

SÃO PAULO  
2013

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**  
**PUC/SP**

Suzana Assis Bandeira de Melo

**Um estudo sobre a cultura chinesa e a condução das  
empresas brasileiras instaladas na China**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sob a orientação do Prof. Dr. Arnaldo José de Hoyos Guevara.

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

SÃO PAULO

2013

Melo, Suzana Assis Bandeira

Um estudo sobre a cultura chinesa e a condução das empresas brasileiras instaladas na China / Suzana Assis Bandeira de Melo. – São Paulo: PUCSP / Faculdade de Administração, 2013.

198 f. : il. ; 30 cm

Orientador: Arnaldo José de Hoyos Guevara

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo / Faculdade de Administração, 2013.

Referências bibliográficas: f. 184-191

1. Influência cultural junto à administração das empresas. 2. Gestão Integrada das Organizações. 3. Organizações e Sociedade – Tese. I. Guevara, Arnaldo José de Hoyos. II. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Faculdade de Administração. III. Um estudo sobre a cultura chinesa e a condução das empresas brasileiras instaladas na China.

**Banca Examinadora:**

---

---

---

Ao meu pai (*in memoriam*) e à minha mãe,  
meus orientadores para toda a vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Um trabalho científico só pode florescer pelo trabalho contínuo e incansável de muitas mãos, mentes, relações e vínculos. O pesquisador tem o privilégio de ser o curador de todo o conhecimento que emerge. Agradecer a todos os que contribuíram com esta dissertação mereceria um capítulo à parte. Não havendo este espaço, manifesto aqui minha gratidão.

Ao meu orientador e amigo, prof. Arnoldo J. de Hoyos Guevara, que me abriu as portas da academia, confiou em mim e me fez andar com minhas próprias pernas.

Ao meu co-orientador prof. Edson Sadao Iizuka, que me encantou com sua competência, genuíno interesse e habilidade em aplacar minha ansiedade.

A todas as empresas, seus executivos e funcionários, os quais aceitaram participar deste trabalho, acolheram-me em suas plantas, abriram seus corações e suas histórias sobre a desafiante jornada de estabelecerem-se na China.

Ao meu amigo e sócio Rafael Guanaes, pelo estímulo, retaguarda, críticas, sugestões e efetivo envolvimento.

Aos amigos, colegas e familiares que colaboraram com as suas redes de relacionamento, ideias, habilidades, sugestões e considerações em diversos momentos: Janaina Schiavini, José Ricardo dos S. Luz Jr., Victor Degenhardt, Ana Carolina B. Marin, Eva Tesch, Camila Baccarin, Isabel Shiozawa, Clarice Shiozawa, Bárbara Aguiar, Júlia Bandeira e Guilherme Marzo.

## PRÓLOGO

Quando iniciei esta jornada acadêmica estimulada por meu orientador pairava, em minha mente, a inquietude a respeito de uma pergunta de partida boa o suficiente para um projeto de pesquisa. Muitas conversas com professores, familiares, colegas e ainda as discussões em sala de aula conseguiram diminuir, em parte, minha ansiedade. Observei que a pergunta – que é de partida – também se transforma em destino, ou chegada, ou resultado, tão logo coloquemos a “mão na massa” e comecemos a escrever (aparentemente sem método nenhum).

Apreendi sobre as etapas da problematização, mas foi a ideia de método, aquela que definitivamente me conquistou para esta jornada. Foi surpreendente a leitura do capítulo 1 do livro *Educar na Era Planetária* no qual Morin, Ciurana e Motta apresentam a ideia de Método, diferente de tudo o que eu já havia lido ou estudado. A primeira imagem que me surgiu à mente (creio que herança de minha formação como arquiteta) foi a igreja inacabada Sagrada Família em Barcelona. Gaudí assumiu esse projeto em 1883. Dedicou 40 anos de sua vida, sendo os últimos 15 anos de forma exclusiva. Ainda assim a obra está inacabada e não se estima a sua conclusão antes de 2026.

Teria Gaudí também sofrido de ansiedade extrema, de apreensão? Quantas vezes, ao longo dos 40 anos em que se dedicou à obra, ele modificou, reformulou, adaptou, questionou, retomou o projeto? Qual teria sido seu ponto de partida? Ou quantas partidas ele precisou formular enquanto construía o Templo, considerado patrimônio da humanidade? Certamente sua paixão, obstinação e seu senso de propósito foram alicerces poderosos neste processo.

Guardando as devidas proporções, pensei em nós, mestrandos, artífices de nossos projetos, sofrendo daquilo que os autores do capítulo mencionado chamaram de tragédia, e que ora tomo emprestado parafraseando com **A Tragédia do Mestrando**, título deste prólogo, o qual dedico aos meus professores, a todos os colegas, e a mim mesma.

Ouvi de um dos mestres desse programa uma interessante referência aos alunos da pós-graduação *stricto sensu*: “você são pessoas especiais, inconformados, talvez idealistas, um pouco insanos, um pouco artistas... muito provavelmente apaixonados e inquietos, se não, o que estariam fazendo aqui?”... Muitos de nós já bem maduros,

50, 55, 60 anos de idade, a maioria sem dedicação exclusiva, ou seja, acrobatas entre a atividade profissional, acadêmica e familiar.

Sim, algumas inquietações invadem, assolam nossos dias, nossas mentes, nossos corpos quando pensamos que não queremos produzir um trabalho insignificante, um trabalho “menor”, ou mais uma dissertação para conseguir um título, cumprir com as normas. Envolvemo-nos, comparamo-nos, acessamos dissertações magníficas, mas também conhecemos aquelas que nos chegam como sem relevância. Queremos que nosso trabalho seja importante, seja diferente e, ao final, sejamos reconhecidos (pela banca, por nossos colegas, nossas famílias, amigos...).

Vivemos a tragédia de dois campos que se enfrentam diariamente: o desejo de “acertar a mão”, o tema, a redação *versus* o desconhecimento, a incerteza, a sensação de despreparo, de confusão e de impotência.

A dissertação é como um filho que se gesta. Nós já gostamos dela mesmo antes de ter nascido. Queremos que os outros também a apreciem e lhe deem valor e assim, possamos, nós mesmos nos orgulhar de nosso trabalho.

Ao fim e ao cabo nossa realidade, enquanto mestrandos, é a de quem busca a pergunta de partida, a problemática, o método e as respostas. Como diz Umberto Eco, “toda obra científica deve ser uma espécie de *thriller* – o relato de uma busca por algum Santo Graal” (ECO, 2012, p. 18). O método será de cada um, pois a experiência é de cada um, bem como o caminho, as travessias e as pontes que decidiremos percorrer durante a viagem.

Talvez, como o filho que se gesta, a dissertação irá nascer inacabada. Também como Gaudí (e pela estimativa natural) quem gesta morrerá antes de acreditar que seu filho esteja pronto, porque sabemos que nunca estará. Assim, parece-me, é nosso projeto de pesquisa: uma Sagrada Família em construção. Apesar do inacabamento, é nosso patrimônio inalienável e nossa contribuição singular à edificação sem fim do conhecimento.

A motivação para a presente dissertação surgiu de minha curiosidade, inquietação e um profundo respeito pelos chineses. Eles, os chineses, entraram em minha vida profissional em 1994, quando, após 11 anos dedicando-me à antiga Carteira de Comércio Exterior – CACEX do Banco do Brasil passei a trabalhar em empresas privadas que importavam bens da China. Nesta atividade conheci o país asiático e desenvolvi, na área da importação, logística e suprimentos, um conhecimento prático de como negociar com os fornecedores chineses. Meu aprendizado extrapolou a

esfera profissional e desta experiência, que ainda mantenho ativa, guardo impressões e sensações de um mundo possível em toda a sua diversidade. Quis transformar esses sentimentos em algo concreto a ser compartilhado. Era preciso, então, aprofundar o saber adquirido na prática de quase 20 anos de atividade profissional com a China e dividir com todos aqueles, indivíduos e organizações que possuem a China como parte de sua trajetória ou que a terão, mais cedo ou mais tarde.

Meu desejo é que esse trabalho não sossegue nas prateleiras da biblioteca, mas esteja à altura de transitar e gerar reflexões em todos os interessados e estimular a crítica, a suspeita e a continuidade da pesquisa.

## RESUMO

No contexto atual, em que a China é o principal parceiro comercial do Brasil, verifica-se um crescimento expressivo de empresas brasileiras que comercializam com o país asiático, mas poucas instaladas em seu território. As distâncias física e cultural são apontadas como principal obstáculo ao ingresso na China, segundo pesquisa recente. Essa dissertação busca estudar as diferenças culturais que mais influenciam a implantação e condução dos negócios na China, e identificou quatro traços expressos como idioma/comunicação, hierarquia, “Face” (*mianzi*) e *guanxi* (rede de relacionamento). Esses elementos foram descritos com base na pesquisa bibliográfica e na pesquisa de campo com quatro empresas brasileiras na China. O estudo de casos múltiplos, de natureza qualitativa e descritiva, contou com o testemunho de sete dirigentes brasileiros, responsáveis pela gestão destas empresas em território chinês. Concluiu-se que o aprendizado sobre a cultura chinesa pode ser premissa básica para estabelecer-se e manter-se na China, embora não garanta por si só o sucesso da adaptação. Além disso, sobre os gestores da linha de frente recai a maior responsabilidade na condução da adaptação e do *management* e, em parte, as características idiossincráticas desses líderes podem ser fator preponderante para lograr a adaptação da filial e o êxito do empreendimento. A questão da diversidade e das diferenças culturais compõe o corpo de variáveis sensíveis à internacionalização das empresas para a China, e implica pensar a diversidade cultural como parte da estratégia que agrega valor aos negócios, podendo representar maior vantagem competitiva. Espera-se que os resultados desta dissertação possam contribuir para a diminuição da distância cultural através do maior conhecimento sobre a China e sua cultura.

**Palavras-chaves:** cultura chinesa, empresas brasileiras, *management*.

## ABSTRACT

In the current scenario that presents China as Brazil's largest trading partner, there has been a significant growth of Brazilian companies that trade with the Asian country. Nonetheless, it is also observed that only a few of these companies have established presence in Chinese territory. According to recent research, this physical and cultural distance is pointed as the main barrier to the entry and further access to China. This dissertation seeks to explore the cultural differences that influence the deployment and administration of businesses in China and has identified four traits playing a crucial role: language/communication, hierarchy, "Face" (*mianzi*) and *guanxi* (relationship network). These elements were described based on literature and field research with four Brazilian companies in China. The case studies explored qualitative and descriptive aspects, featuring the testimony of seven Brazilian leaders, responsible for the management of these companies in China. It was concluded that learning about Chinese culture could be basic premise to reach a well-established and steady business in China, although it does not guarantee a successful adaptation. Moreover, managers on the front line have the greatest responsibility in managing and carrying out the adaptation, which implies that, partially, the idiosyncratic characteristics of these leaders can be a major factor to determine the adaptation of the franchise and overall success of the venture. The issue of diversity and cultural differences make up a spectrum of variables that can affect the internationalization of enterprises to China. Thus, taking into account cultural diversity becomes an essential part of the business strategy and one that can represent a great competitive advantage. It is expected that by delivering greater knowledge about China and its culture, the results of this thesis can contribute to reduce the cultural distance between the Asian country and Brazilian companies.

**Key words:** Chinese culture, Brazilian companies, management.

## LISTA DE ABREVIATURAS

APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos
CBCDE	Câmara Brasil China de Desenvolvimento Econômico
CBERS	China-Brazil Earth Resources Satellite
CEBC	Conselho Empresarial Brasil China
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe
	Chinese - Foreign Contractual Joint Ventures (Empreendimento
CJV	Conjunto de Cooperação)
CNI	Confederação Nacional das Indústrias
CVRD	Companhia Vale do Rio Doce
CVS	Chinese Value Survey
DAO	Departamento de Ásia e Oceania
EDC	Educational Development Center
	Chinese - Foreign Equity Ventures (Empreendimento Conjunto
EJV	Uniforme)
FIE	Foreign Invested Enterprises (Empresas de Investimento Estrangeiro)
IAI	Índice de Aversão à Incerteza
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
IDP	Índice de Distância de Poder
IDV	Índice de Individualismo
JV	Joint venture
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MAS	Índice de Masculinidade
	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do
MDIC	Brasil
MOFCOM	Ministério do Comércio da China
MRE	Ministério das Relações Exteriores
OLP	Orientação de Longo Prazo
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONU	Organização das Nações Unidas
PBC	Profissionais Brasileiros na China
PCC	Partido Comunista Chinês
	Townships and Village Enterprises (Empresas de Distrito e Vilas
TVEs	Administrativas)
UE	União Europeia
	Wholly Foreign Owned Enterprises (Empresa de Controle Total
WFOE	Estrangeiro)
ZDI	Zona de Desenvolvimento Industrial
ZEE	Zonas Econômicas Especiais

## LISTA DE TABELAS E QUADROS E GRÁFICOS

Tabela 1	Empresas brasileiras importando da China	21
Tabela 2	Empresas brasileiras exportando à China	22
Tabela 3	Principais entraves à expansão das exportações	23
Quadro 1	Tipos de <i>Joint Venture</i>	37
Quadro 2	Diferenças entre os objetivos dos chineses e dos seus parceiros estrangeiros em <i>joint ventures</i> internacionais	38
Quadro 3	Fatores geradores de tensão nas <i>joint ventures</i>	39
Tabela 4	O Comércio Brasil-China: Exportações totais e para a China – em US\$ bilhões	48
Gráfico 1	Principais <i>commodities</i> : Participações da China nas exportações totais do Brasil	48
Gráfico 2	Forma de estabelecimento das empresas brasileiras (% do total de empresas)	50
Figura 1	Localização geográfica das principais empresas brasileiras na China (Nº de Empresas)	51
Quadro 4	A cultura e suas possibilidades	54
Tabela 5	Pontuação do Brasil e da China	62
Gráfico 3	As 5 Dimensões Culturais de Hofstede: Comparação entre Brasil e China	62
Quadro 5	Expressão dos valores culturais chineses nos negócios	88
Quadro 6	Perfil dos entrevistados e respondentes do questionário	94
Quadro 7	Histórico de internacionalização da Embraco	99
Gráfico 4	Nova fábrica da Embraco Snowflake	101
Quadro 8	Implantação de fabricas e filiais no exterior	111
Gráfico 5	Critérios para a tomada de decisão	126
Quadro 9	Idioma e Comunicação	148
Quadro 10	Hierarquia	153
Quadro 11	Face	159
Quadro 12	<i>Guanxi</i>	164

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	18
1. A EMERGÊNCIA DA CHINA NO CENÁRIO MUNDIAL .....	27
1.1. Um país grande e complexo.....	27
1.2. A abertura e reforma .....	31
1.3. Investimento Direto Estrangeiro - IDE na China.....	32
1.4. A entrada da China na OMC .....	34
1.5. Modos de entrada no mercado chinês .....	36
1.5.1. <i>Joint ventures</i> na China .....	36
1.5.1.1. “Sonhos diferentes na mesma cama” .....	38
1.5.2. <i>Wholly Foreign Owned Enterprise (WFOE)</i> .....	40
1.6. Da bicicleta ao trem-bala, tendências para as próximas duas décadas .....	41
2. AS RELAÇÕES COMERCIAIS ENTRE BRASIL E CHINA .....	44
2.1. O início das relações do Brasil com a China .....	44
2.2. Brasil – China 1949 a 1974 .....	45
2.3. Brasil – China 1974 a 1990 .....	45
2.4. Brasil – China 1990 a 2003 .....	46
2.5. Brasil – China 2003 a 2012 .....	47
2.6. Empresas brasileiras na China.....	49
3. O QUE É CULTURA?.....	53
3.1. Conceito de Cultura.....	53
3.2. Cultura de Empresa (organizacional) .....	56
3.3. A Cultura e seus elementos segundo os estudos de Hofstede .....	57
3.4. Diferenças de cultura nacional segundo Hofstede .....	58
3.5. As dimensões das culturas nacionais conforme Hofstede .....	59
3.6. As dimensões de Hofstede e a pontuação de China e Brasil.....	60

3.7. Diferenças entre cultura nacional e cultura organizacional em Hofstede .....	64
3.8. A Cultura Organizacional segundo os estudos de Schein .....	64
3.9. Níveis de cultura segundo Schein .....	66
3.10. Cultura Nacional e Cultura Organizacional.....	67
4. CULTURA NA CHINA .....	69
4.1. O confucionismo.....	72
4.2. Cultura de (nos) negócios .....	76
4.2.1. O sistema “tigela de arroz de ferro” .....	76
4.3. Idioma e comunicação.....	78
4.3.1. A língua a escrita .....	78
4.3.2. Comunicação, contexto e explicitação .....	79
4.4. Respeito pela hierarquia e pela autoridade .....	81
4.5. <i>Mianzi</i> 面子, ou Face .....	83
4.6. <i>Guanxi</i> 关系: a rede de relacionamento .....	84
5. DESCRIÇÃO DA PESQUISA.....	90
5.1. Percurso Metodológico.....	90
5.2. Metodologia de pesquisa.....	92
6. ESTUDOS DE CASO.....	97
6.1. Embraco .....	98
6.1.1. Internacionalização .....	98
6.1.2. Motivações para a busca da China.....	99
6.1.2.1. Modo de entrada.....	100
6.1.3. Embraco na China .....	100
6.1.3.1. Idioma/comunicação .....	102
6.1.3.2. Hierarquia .....	104
6.1.3.3. “Face” ou <i>mianzi</i> .....	106
6.1.3.4. <i>Guanxi</i> ou rede de relacionamentos interpessoais .....	107
6.1.4. Ambiente de negócios.....	109

6.1.4.1. Mudança no governo chinês e o futuro da empresa na China.....	110
6.2. Weg.....	110
6.2.1. Internacionalização .....	111
6.2.2. Motivações para a busca da China.....	112
6.2.2.1. Modo de entrada.....	112
6.2.3. WEG na China .....	113
6.2.3.1. Idioma/comunicação .....	114
6.2.3.2. Hierarquia .....	116
6.2.3.3. “Face” ou <i>mianzi</i> .....	119
6.2.3.4. <i>Guanxi</i> ou rede de relacionamentos interpessoais .....	120
6.2.4. Ambiente de negócios na China .....	121
6.2.4.1. Mudança no governo chinês e o futuro da empresa na China.....	122
6.3. Iochpe Maxion .....	122
6.3.1. Iochpe Maxion S.A. – Divisão de Rodas e Chassis .....	123
6.3.2. Internacionalização .....	123
6.3.3. Motivações para a busca da China.....	124
6.3.3.1. Modo de entrada.....	124
6.3.4. Maxion na China .....	124
6.3.4.1. Idioma/comunicação .....	127
6.3.4.2. Hierarquia .....	128
6.3.4.3. “Face” ou <i>mianzi</i> .....	131
6.3.4.4. <i>Guanxi</i> ou rede de relacionamentos interpessoais .....	133
6.3.5. Ambiente de negócios na China e no Brasil .....	135
6.3.5.1. Mudança no governo chinês e o futuro da empresa na China.....	135
6.4. Gauss.....	136
6.4.1. Internacionalização .....	136
6.4.2. Motivação para buscar a China .....	137
6.4.2.1. Modo de entrada.....	137
6.4.3. Gauss na China .....	137
6.4.3.1. Idioma/comunicação .....	139
6.4.3.2. Hierarquia .....	141
6.4.3.3. “Face” ou <i>mianzi</i> .....	142

6.4.3.4. <i>Guanxi</i> ou rede de relacionamentos interpessoais .....	144
6.4.4. Ambiente de negócios na China e no Brasil .....	145
6.4.4.1. Mudança no governo chinês e o futuro da empresa na China.....	145
7. ANÁLISE DOS CASOS .....	146
7.1. Idioma e Comunicação.....	150
7.2. Hierarquia.....	155
7.3. “Face” .....	161
7.4. <i>Guanxi</i> .....	167
7.5. Ambiente de negócios na China e no Brasil.....	171
7.5.1. Mudança no governo chinês e o futuro da empresa na China.....	172
7.6. Análise final .....	172
7.6.1. Análise das proposições .....	174
7.6.1.1. Proposição 1 .....	174
7.6.1.2. Proposição 2 .....	176
7.6.1.3. Proposição 3 .....	177
CONCLUSÃO.....	179
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	184
APENDICE A.....	192
APENDICE B.....	193
APÊNDICE C .....	196

## INTRODUÇÃO

Nessa dissertação optou-se por se debruçar sobre o tema da cultura chinesa como sendo um dos fatores que mais dificuldades geram na condução de negócios das empresas brasileiras que operam com a China. Trata-se de um tema particularmente complexo, pois envolve inúmeras variáveis interdependentes e múltiplas possibilidades de ser encarado, em que a subjetividade e a imprecisão dificultam a abordagem de cunho científico tal como é concebida no meio acadêmico.

A despeito da assunção destas dificuldades, a necessidade de encarar a dimensão cultural no jogo contemporâneo das relações comerciais internacionais parece ser mandatária. Ao se vislumbrar a importância da China, pode-se perceber o desconhecimento ou algum grau de incompreensão a respeito dos aspectos culturais envolvidos nas relações com este país, aspectos estes que se encontram no cerne da perda de oportunidades e de cooperação entre Brasil e China em passado recente. Assim, mesmo com a fragilidade envolta no estudo deste tema, talvez seja possível considerá-lo no presente e no futuro das relações bilaterais, para que as novas oportunidades sejam reconhecidas e exploradas. A fim de contextualizar a maneira como o Brasil encontra-se com a China no século passado, e justificar o desenho adotado nesta dissertação, é necessário recuperar os eventos que se seguem.

O final do século XX e o século XXI são marcados pela emergência da China no cenário mundial e pelo deslocamento que provoca na ordem econômica (CORSI, 2011, p. 122). São vários os estudos, os artigos e livros que tratam das relações entre os países do ocidente e a China, principalmente a partir dos anos 1970. Em 1971, a China recupera seu lugar na ONU, até então ocupado por Taiwan e, em 1972, o presidente Richard Nixon, dos Estados Unidos, visita a China, rompendo com anos de afastamento entre Estados Unidos e aquele país (KISSINGER, 2011). No que tange ao Brasil, durante a década mencionada, muitos contatos significativos foram travados entre empresas, representantes de governo, brasileiros e chineses, com interesses comerciais e de troca de conhecimento. Porém, a significância destes contatos não se traduziu em realidade de negócios e cooperação, como explora o minucioso estudo do diplomata Oswaldo Biato Jr. (2010), A Parceria

Estratégica Sino-Brasileira: origens, evolução e perspectivas (1993-2006). Este trabalho discorre sobre temas cruciais da agenda bilateral e é fruto de uma tese defendida no Curso de Altos Estudos do Itamaraty.

O livro refere-se a contatos significativos, como a recepção em território brasileiro, em 1974, pelo governo Geisel, de uma missão comercial chinesa em busca de fornecimento de açúcar e, mais tarde, ao interesse chinês pela legislação brasileira sobre a exploração do petróleo e pela área da hidroeletricidade. Esses temas trouxeram, ao longo das décadas de 1980 e 1990 “[...] a visita de mais de cem missões técnicas chinesas ao Brasil para observarem e se informarem” (BIATO, 2010, p. 37).

A China precisava sair de seu atraso econômico e tecnológico e identificou, no Brasil, com sua dimensão territorial, demográfica e expressão industrial, uma série de afinidades. Esta avaliação chinesa sobre o Brasil foi expressa em diversas ocasiões, em discursos de autoridades chinesas e pela postura ativa no sentido de buscar o Brasil para estreitar parceria (BIATO, 2010).

Oswaldo Biato Jr. (2010) relata depoimentos de diversos embaixadores brasileiros que ajudam a compreender qual o posicionamento do governo brasileiro diante da China e vice-versa, tal qual é resumido abaixo:

- “[...] o Brasil era efetivamente visto no final dos anos 1980, pelos chineses como parceiro confiável, no contexto daquele relativo isolamento em relação ao Ocidente e de dificuldades com a vizinhança” (p. 270).
- “[...] o Brasil não vendia à China; na realidade eram os chineses que nos compravam mercadorias, quase sempre ligadas ao complexo soja e minério de ferro” (p. 273).
- O Brasil não conseguiu concretizar o projeto, entre 1989 e 1993, com os chineses que buscavam estabelecer uma *joint venture* com a Companhia Vale do Rio Doce - CVRD “[...] destinada a abrir uma mina de ferro em Carajás, especificamente para abastecer a China.” (p. 276).
- Não se materializou o projeto, na área energética, da venda de *know-how* e serviços de construção de hidrelétricas para a China, voltado principalmente ao megaprojeto da Usina de Três Gargantas.

- Não se concretizou, na área científica, a cooperação em medicina tradicional chinesa; não se concretizou na área de tecnologia da informação, a automação bancária e na área nuclear acordos de cooperação.
- O único projeto que se concretizou foi o Programa CBERS<sup>1</sup> de cooperação na área de satélites, ainda hoje, “o maior projeto de alta tecnologia entre dois países em desenvolvimento” (p. 273).

Uma possível explicação para esses desacertos entre chineses e brasileiros vem da manifestação do embaixador Sérgio Serra<sup>2</sup>:

[...] era difícil convencer outros setores do governo [brasileiro] e empresariado da importância da China e que, no fundo, a Parceria [Parceria Estratégica Sino-Brasileira] era um projeto só do Itamaraty, sem muito eco no restante do governo, sobretudo na equipe econômica. (BIATO, 2010, p. 274).

Outra explicação vem da diretora do DAO<sup>3</sup>, em 1996 e do embaixador em Pequim, Sérgio Duarte, de que o interesse brasileiro se esfriou pela decepção em não participar, através das empreiteiras brasileiras, na construção da Usina de Três Gargantas, fazendo com que algumas empresas brasileiras se retirassem da China (BIATO, 2010). O estudo demonstra que funcionários do governo chinês relataram sua percepção sobre o afastamento brasileiro ocorrido na época, como expressão da “impaciência” de empresários brasileiros, ávidos por resultados num prazo muito curto.

A falta de visão do governo brasileiro, desde a década de 1980, apontada por diversos embaixadores entrevistados no estudo de Biato, parece se reproduzir, até hoje, a despeito de algumas iniciativas tomadas desde 2002, quando o governo Lula se aproximou do país asiático. Afinal, o Brasil era um país fechado e se atrasou (*late mover*) em relação à internacionalização de sua economia, afetando não somente o entendimento sobre o papel da China mas também o posicionamento do Brasil em relação a este país.

O descompasso é evidenciado no estudo de Biato (2010) em diversas ocasiões e áreas de interesses mútuos, em que se destaca a desigualdade na pauta do comércio bilateral e nas iniciativas e volumes do investimento direto estrangeiro.

---

<sup>1</sup> *China Brazil Earth Resources Sattelite* (CBERS), ou Satélite Sino-Brasileiro de Recursos Terrestres.

<sup>2</sup> Diretor do Departamento de Ásia e Oceania, entre 1990 e 1996.

<sup>3</sup> DAO – Departamento de Ásia e Oceania.

O número de empresas brasileiras que mantém comércio com a China cresceu nos últimos dez anos, bem como o volume de negócios intercambiados, representando uma tendência de aproximação cada vez maior. As tabelas 1 e 2 ilustram os valores envolvidos nas importações e exportações totais do Brasil com o mundo, bem como o número de empresas participantes ao longo dos últimos 11 anos.

**Tabela 1 - Empresas brasileiras importando da China**

Ano	Importadoras no Brasil		Importadoras da China		
	Número de Empresas	Valor (US\$ bilhões)	Número de Empresas	Percentual de Empresas	Valor (US\$ bilhões)
2001	28.807	55,6	4.437	15%	1,32
2002	25.550	47,24	4.497	18%	1,55
2003	22.324	48,33	4.737	21%	2,14
2004	22.410	62,84	5.812	26%	3,7
2005	22.628	73,6	7.158	32%	5,35
2006	24.572	91,35	9.144	37%	7,98
2007	28.911	120,62	12.325	43%	12,62
2008	33.144	172,96	15.541	47%	20,04
2009	34.044	127,72	16.852	50%	15,9
2010	38.684	181,65	20.837	54%	26,32
2011	47.250	226,2	24.098	51%	32,79
2012	45.216	223,15	25.454	56%	34,24

Fonte: MDIC.

**Tabela 2 - Empresas brasileiras exportando à China**

Ano	Exportadoras		Exportadoras para China		
	Número de Empresas	Valor (US\$ bilhões)	Número de Empresas	Percentual de Empresas	Valor (US\$ bilhões)
2001	18.254	58,29	1.004	6%	1,9
2002	18.796	60,44	1.356	7%	2,52

2003	19.741	73,2	1.635	8%	4,53
2004	21.925	96,68	1.830	8%	5,44
2005	21.252	118,53	1.952	9%	6,83
2006	20.588	137,81	1.982	10%	8,4
2007	20.888	160,65	2.160	10%	10,75
2008	20.408	197,94	2.143	11%	16,52
2009	19.823	153	2.263	11%	21
2010	19.278	201,92	2.446	13%	30,79
2011	22.025	256	2.643	12%	44,3
2012	21.083	242,57	2.770	13%	41,22

Fonte: MDIC.

O vertiginoso aumento do intercâmbio comercial e da troca de Investimento Direto Estrangeiro esconde o nível de dificuldade e as diversas barreiras enfrentadas pelas empresas brasileiras em todos os campos e de todas as naturezas. Inclusive, não se tem indicadores do prejuízo, em divisas, rentabilidade e produtividade para o Brasil e suas empresas em função das barreiras mencionadas. A Confederação Nacional da Indústria, CNI, em conjunto com diversos ministérios, em especial o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC e sua Agência de Promoção à Exportação e Investimento – APEX, vem publicando estudos e resultados de pesquisas sobre a percepção dos empresários brasileiros em relação aos obstáculos ao intercâmbio com a China, mas também sobre as imensas oportunidades de negócio não exploradas (Agenda China 2008). É sabido, por estudos destes mesmos órgãos, que há muito que desenvolver e melhorar no tocante ao comércio exterior em geral. As empresas brasileiras, de qualquer porte, enfrentam uma gama de problemas (Tabela 3) nesta área de atividade, como demonstra a tabela 3, independentemente do país com o qual comercializam. Então, o que distinguiria o comércio ou IDE brasileiro para a China neste cenário?

**Tabela 3 - Principais entraves à expansão das exportações\***

<b>Entraves</b>	<b>%</b>
Taxa de câmbio	82,2
Custos portuários e aeroportuários	41,5
Burocracia alfandegária	38,7
Custo do frete internacional	34,7
Custos tributários e dificuldade de ressarcimento de créditos	28,8
Custo do transporte interno	23,3
Greves na movimentação/liberação de cargas	19,4
Acesso a financiamento à exportação	17,9
Burocracia tributária	17,6
Manuseio e armazenagem fora da área portuária	14,9
Barreiras tarifárias	13
Acesso a financiamento para a produção	10,6
Serviços de promoção comercial	9,4
Outros	8,5
Adequação de produtos e processos	8,4
Barreiras técnicas	8,2
Canal de comercialização	7,1
Contratação do seguro de crédito	6,1

Fonte: CNI (2008).

\*Percentual sobre o total de empresas que encontram entraves para expandir suas exportações (múltiplas assinalações).

Nota-se, pelo resultado da pesquisa da CNI, que os entraves estão relacionados aos gargalos relativos às operações no Brasil, não tratando das outras dimensões envolvidas nas relações de comércio exterior. A iniciativa do Conselho Empresarial Brasil-China – CEBC, de publicar o estudo sobre as empresas brasileiras na China, traz à tona outro universo dentre os desafios da internacionalização.

Em junho de 2012, foi publicado o estudo, cujo objetivo foi levantar os pontos críticos da atuação das empresas brasileiras no mercado chinês. O principal obstáculo enfrentado, segundo este dossiê, é representado pela distância física e cultural entre o Brasil e a China.

Os apontamentos trazidos no início desta introdução sobre “impaciência” ou sobre a expectativa de “resultados em curto prazo” são alguns dos elementos da dimensão cultural que diferenciam chineses de brasileiros e que, nos depoimentos mencionados, foram percebidos como pontos de estrangulamento de empreendimentos valiosos para o Brasil. Duas décadas se passaram desde essas percepções e a China tornou-se em 2010 o principal parceiro comercial. Também vem elevando seu investimento estrangeiro direto no Brasil. Deverá permanecer nesta posição estratégica, o que impõe ao Brasil e às empresas brasileiras que se relacionam direta ou indiretamente com os chineses, a necessidade de entender esse parceiro e beneficiar-se deste conhecimento em prol de relacionamento mais equilibrado e sustentável.

Com base nesta reflexão, escolheu-se estudar o aspecto cultural como fator a ser compreendido e enfrentado em prol do desenvolvimento e crescimento de relações de negócio duradouras e bem sucedidas. Para esta compreensão, optou-se por estudar os aspectos da cultura chinesa através das lentes das empresas brasileiras que possuem plantas fabris no país asiático e que enfrentaram e enfrentam diretamente e continuamente a magnitude deste tema em suas estratégias de gestão. Assim, o problema de pesquisa expõe-se da seguinte forma:

**Como as empresas brasileiras instaladas na China percebem as diferenças culturais, são influenciadas por elas e se adaptam?**

### **Objetivo**

Esse trabalho tem por objetivo geral descrever a maneira pela qual alguns elementos da cultura chinesa se apresentam como dificuldades na condução das empresas brasileiras instaladas na China.

O reconhecimento das diferenças na maneira de chineses e brasileiros gerirem as empresas, tomarem decisões, realizarem acordos e manterem relações comerciais, motivou o levantamento de questões sobre a cultura de negócios na China. Frente à importância que hoje este país representa para a economia brasileira, reforça-se a urgência em estudar esta cultura no que concerne às adaptações adotadas pelas empresas brasileiras para sobreviverem num mercado tão complexo e peculiar.

Como **objetivo específico** pretende-se investigar de que maneira enfrentam e se adaptam às diferenças culturais em suas operações cotidianas.

### **Justificativa**

Em 2011, dentre o contingente total de empresas brasileiras importadoras, 51% importaram da China. Do total de exportadoras, 12% exportaram para lá. Em território chinês encontram-se, em 2012, 57 empreendimentos brasileiros, dentre os quais 14 possuem operações industriais, conforme levantamento do Conselho Empresarial Brasil-China (“CEBC”), publicado em junho de 2012. São as empresas operando em território chinês o universo da abordagem deste trabalho, pois enfrentam as diferenças culturais na própria China e, portanto, são as que mais fortemente vivenciam este aspecto na condução dos negócios.

O percurso da dissertação passa por questionar a ideia, que faz parte de certo senso comum, de que “a China é muito diferente do Brasil”, pela hipótese de que “a China é, antes de tudo, desconhecida” (informação verbal).

Há razões históricas que levaram ao isolamento do Brasil e da China no passado, ao pouco interesse do Ocidente em estudar esse país, que não serão abordadas neste trabalho. Na atualidade, Brasil e China aproximam-se cada vez mais a despeito das dificuldades encontradas. Essas dificuldades apresentam-se em diversos níveis e são claramente evidenciadas quando se trata de instalar uma companhia brasileira na China. É nessa ocasião que o impacto das diferenças e desconhecimento mútuo tem sua maior influência. Entendê-los neste universo poderá contribuir para um melhor desempenho das milhares de empresas brasileiras que já negociam com a China e para aquelas que ainda buscam essa parceria.

### **Estrutura do trabalho**

Este estudo está estruturado em 7 capítulos, além da introdução. O capítulo 1 busca proporcionar um panorama geral sobre a China, para fins de contextualização, principalmente desde a abertura e reforma (1978). Situa algumas contradições do desenvolvimento chinês e expõe as tendências macro para os próximos anos.

O capítulo 2 discorre sobre as características da aproximação do Brasil com a China, o crescimento do comércio bilateral e o tema da distância cultural como um dos principais obstáculos enfrentados pelas empresas.

O capítulo 3 discorre sobre o conceito de cultura e considera duas entre as contribuições teóricas sobre cultura e seus efeitos nas organizações: os estudos de Geert Hofstede e de Edgar Schein.

O capítulo 4 apresenta alguns fundamentos da milenar cultura chinesa, introduz as ideias da doutrina confucionista e apresenta a conceituação de quatro elementos da cultura chinesa que servirão de categoria de análise para a dissertação. São formuladas três proposições a serem verificadas após a análise dos casos.

O capítulo 5 descreve o percurso metodológico e o capítulo 6 apresenta os estudos de caso das quatro empresas selecionadas.

O capítulo 7 analisa os casos, verifica as proposições. Finalmente, faz-se o fechamento do trabalho, apontando suas limitações e sugerindo temas para serem pesquisados.

## 1. A EMERGÊNCIA DA CHINA NO CENÁRIO MUNDIAL

Este primeiro capítulo procura proporcionar um panorama geral sobre a China sob o ponto de vista de sua geografia, distribuição populacional, idioma e parte de sua trajetória mais recente. Alerta para a longa história de sua existência contínua, seu isolamento do mundo até que as potências estrangeiras a invadem. Percorre brevemente seu período sob a direção de Mao Zedong e sobre o processo de abertura econômica iniciada após a sua morte. Aponta algumas das políticas do governo para a atração de IDE, e já inicia, mesmo que brevemente, o relato das diferenças observadas quando do encontro entre gestores ocidentais e a cultura chinesa. Também situa algumas contradições do desenvolvimento chinês e expõe as tendências macro para os próximos anos.

### 1.1. Um país grande e complexo

A China é um país de dimensão continental, com área territorial de 9.596.960 km<sup>2</sup>, que faz dele o terceiro maior país do mundo. Sua população também é a maior entre todos os países, com 1,347 bilhão de habitantes (não incluídas as populações de Hong Kong e Macau), dos quais 51,27% vivem nas cidades. O ano de 2011 foi o que registrou, pela primeira vez, a inversão da maioria da população do campo para a zona urbana<sup>4</sup>. Além disso, é importante considerar 185 milhões de idosos, e uma população migrante-flutuante de 230 milhões de pessoas<sup>5</sup>.

São reconhecidos, oficialmente, 56 grupos étnicos distintos, o maior deles é a etnia Han, que constitui cerca de 91,9% do total da população.

O mandarim, escolhido como idioma oficial da China em 1956, é um dos dialetos falados, em pelo menos dois terços do território chinês. Há vários dialetos que divergem na sonoridade a tal ponto que não é possível o entendimento entre as pessoas.

---

<sup>4</sup> *National Bureau of Statistics of China*, 2011. Disponível em: <[http://www.stats.gov.cn/was40/gjtjj\\_en\\_detail.jsp?searchword=Total+population&channelid=9528&record=2](http://www.stats.gov.cn/was40/gjtjj_en_detail.jsp?searchword=Total+population&channelid=9528&record=2)>. Acesso em: 12 out. 2012.

<sup>5</sup> Embaixada da República Popular da China no Brasil, 2011. Disponível em: <<http://br.china-embassy.org/por/szxw/t910502.htm>>. Acesso em: 12 out. 2012.

É a escrita que unifica o idioma, pois guarda uma independência entre sua forma (ideogramas) e o som emitido. Ao contrário das letras ocidentais, que representam um som e não têm significado quando isoladas, cada caractere transmite uma ideia, reconhecida por todos os chineses, mas pronunciado de formas diferentes. A escrita chinesa tem uma história de 3.500 anos, continuou evoluindo e perdura até a atualidade (WANG, 2006).

Todos os dialetos têm na escrita sua base comum, transcrevendo conceitos ao invés de sons. Portanto, diferem na forma oral, mas são praticamente iguais na escrita. Os principais dialetos são: mandarim, shanghainês, cantonês, hakka, sichuanês, taiwanês, xiang e gan, entre outros.

A geografia chinesa está na contramão de sua ocupação populacional, pois o país, apesar de extenso, comprime a maioria das pessoas ao leste, na faixa costeira e nas bacias dos principais rios, Yangtzé e Amarelo. Grandes extensões de deserto, cadeias montanhosas muito altas, temperaturas muito baixas nas regiões norte e nordeste, vulnerabilidade a terremotos, tempestades de poeira, escassez de recursos hídricos, impõem à 1/5 da população mundial condições muito severas de existência.

É neste país que se encontra a civilização mais antiga e contínua, com cultura milenar, cuja história é bem pouco estudada no Brasil e em diversos outros países do ocidente. É por sua emergência contemporânea que o país volta ao centro do mundo.

São inúmeras as publicações que tratam da emergência da China no cenário mundial como se fosse um fenômeno novo, algo que o Ocidente presencia com um misto de surpresa, temor e ansiedade.

O inglês Joseph Needham (1900-1995), bioquímico de formação, embriologista, historiador de ciências e sinólogo, desde 1950, escreveu mais de 17 volumes da *Science and Civilisation in China*, sobre a desconhecida sofisticação cultural chinesa. Descreveu a longa história das invenções e tecnologia e as enumerou ao longo das diversas dinastias chinesas (2100 a.C. - 1911). Winchester (2009) publicou uma lista parcial de invenções em 12 páginas de seu livro “O Homem que amava a China”, título que se refere à Needham, para ilustrar sobre as conclusões a que ele chegou. Segundo Needham, os chineses estiveram muito à frente do Ocidente em diversos campos do conhecimento. No entanto, sua dúvida era entender porque a ciência moderna não se desenvolveu a partir dos chineses,

uma vez que demonstraram tamanha criatividade. A resposta ao que se tornou conhecido como “A dúvida de Needham” talvez explique o que provocou o atraso da China em relação ao Ocidente nos tempos modernos.

Fairbank e Goldman (2007) apontam para o fato de que o império da dinastia Han (206 a.C. - 220 d.C.) foi contemporâneo e maior que o Império Romano, tendo sido a China inquestionavelmente a maior civilização do mundo, não apenas em comparação à Roma, mas superior à Europa medieval. De 1000 a 1500 d.C., não havia comparação em termos de produtividade agrícola, habilidade industrial, complexidade comercial, riqueza urbana, padrão de vida, sofisticação burocrática e conquistas culturais que igualasse a Europa ao império chinês (FAIRBANK e GOLDMAN, 2007). Angelo Segrillo (2011) afirma que Índia e China sempre se revezaram entre o primeiro e segundo lugar na ocupação entre os maiores produtores de riqueza do mundo. Somente nos últimos 25 anos do século XIX a “[...] Ásia perdeu o posto [...] entre os continentes, e a China, o de maior entre os países” (SEGRILLO, 2011, p. 7).

Diversos fatores, tanto sociais, políticos quanto econômicos, explicam Fairbank e Goldman (2007), tornaram lento o processo de industrialização na China: alta densidade demográfica (em 1800, apenas o sistema do rio Yangzi sustentava, pelo menos, 200 milhões de chineses), a desaprovação confuciana do lucro, o controle severo oriundo dos governantes, o desinteresse da lei em proteger investimentos privados, a manipulação por parte dos funcionários do Estado em relação aos mercadores, a diminuição da produtividade, objetivos e práticas contraproducentes impedindo a modernização. Além desses fatores, os autores recuperam um outro elemento:

[...] o costume do enfaixe dos pés femininos na zona rural, combinados ao orgulho exagerado da elite letrada e à xenofobia do povo, criaram a inércia. Nos últimos anos da China imperial os chineses não tiveram capacidade para responder com facilidade à investida do comércio e da cultura do Ocidente. (FAIRBANK e GOLDMAN, 2007, p. 179).

Zhongguo 中国 ou como afirma Sukup (2002) o Império do Meio, não tinha interesse nenhum em estreitar relações com o Ocidente. Em 1793, em plena revolução industrial inglesa, o imperador Qianlong escreveu ao rei Jorge III da Inglaterra dizendo que não precisavam de nenhum produto das fronteiras inglesas já que seu império possuía coisas em abundância (SUKUP, 2002). Apesar da força

que a Revolução Industrial representava, o governo de Beijing, “[...] de modo polido e complacente rejeitou tudo” (FAIRBANK e GOLDMAN, 2007, p. 188).

O isolamento da China foi quebrado com as guerras do ópio (1839-1842 e 1856-1860) levadas pela Inglaterra, que resultaram na perda de Hong Kong e na assinatura de tratados desiguais – diversos portos chineses passaram a ficar sob controle de estrangeiros (Reino Unido, Império Alemão, Companhia Holandesa das Índias Orientais, França, Portugal e Rússia). De acordo com Fairbank e Goldman (2007, p. 192) “A China foi posta contra sua vontade em uma posição mais fraca, aberta às invasões do comércio ocidental e, ao mesmo tempo, à sua cultura”. Segundo os mesmos autores o período entre 1842 e 1949 ainda se caracterizou por:

[...] (1) abertura crescente da China ao contato estrangeiro; (2) invasões militares estrangeiras desde ataques periféricos dos britânicos e franceses a duas invasões japonesas (1894-1895, 1931-1937-1945); (3) comércio ocidental e invasões religiosas [...]; (4) a volta dos chineses, primeiro com os nacionalistas e depois com os comunistas. (FAIRBANK e GOLDMAN, 2007, p. 195).

A revolução comunista de 1949 coloca fim à dominação estrangeira. Fairbank e Goldman (2007) explicam que, exceto pelos então soviéticos, a China se fecha novamente aos estrangeiros ocidentais, transforma seus sistemas sócio-político e econômico, mas não logra recuperar seu lugar como grande nação produtora de riqueza.

A população chinesa, segundo dados do Ministério do Comércio da República popular da China, MOFCON, passou de 572 milhões de pessoas em 1949 para 806 milhões em 1969, com o incentivo ao aumento da natalidade promovido pelo comando de Mao Zedong (HALLIDAY e CHANG, 2006) e com o suporte de empreendimentos bem sucedidos na saúde pública e na agricultura (fertilizantes químicos, inseticidas, melhores técnicas de cultivo e outros). A educação primária foi ampliada bem como o transporte rodoviário. A comunicação por meio da imprensa e do rádio também ampliou-se, gerando um efeito contrário, à gestão comunista, ao revelar a distância que a China ainda precisava percorrer para se desenvolver (FAIRBANK e GOLDMAN, 2007). Barry Naughton (1995) menciona que, por ocasião da morte de Mao Zedong, e da divisão dos líderes chineses entre opositores e a

Gangue dos Quatro<sup>6</sup>, o controle da economia havia sido perdido. Enquanto isso, a população cresceu para 919 milhões em 1975, com a produtividade rural e o padrão de vida estagnados (FAIRBANK e GOLDMAN, 2007).

## 1.2. A abertura e reforma

Até a morte de Mao, em 1976, a China permaneceu um país isolado, pobre, rural e turbulento (FAIRBANK e GOLDMAN, 2007). Líderes do Partido Comunista Chinês, expurgados durante a Revolução Cultural, começaram a retornar ao poder e gradualmente enfatizaram políticas pragmáticas, cujo slogan “Não importa se o gato é preto ou branco, desde que cace ratos” (informação verbal), bem exemplificava. Deng Xiaoping defendia que o Partido Comunista Chinês - PCC, para manter-se no poder, precisaria melhorar o padrão de vida da maioria da população. A alteração para o foco no desenvolvimento econômico foi expressa através dos novos slogans “Emancipar a mente”; “Procurar a verdade a partir dos fatos” e “A prática é o único critério da verdade” (FAIRBANK e GOLDMAN, 2007, p. 373).

Em 1978, tem início a abertura e reforma da economia chinesa, um dos maiores fenômenos sociais e econômicos dos últimos tempos (MINXIN, 2006). Sob a liderança de Deng Xiaoping, quatro programas de reabilitação foram promovidos: na agricultura, na indústria, na ciência e tecnologia e na defesa nacional (CELINO, 2010; SPENCE, 1990).

Na agricultura, Deng Xiaoping não interferiu, mas observou a iniciativa dos próprios camponeses no sentido de retirar suas famílias das coletividades e realizar arranjos no sentido de plantar, colher e reservar parte da renda para si. Quando as colheitas aumentaram nesses núcleos familiares, a reforma agrária tornou-se uma política oficial do governo (SPENCE, 1996). Por conseguinte, no início da década de 1980 a zona rural era o setor mais dinâmico da economia chinesa. As reformas econômicas tomaram um caminho pragmático e flexível, como expresso por Deng Xiaoping na metáfora “tatear as pedras ao atravessar o rio” (FAIRBANK e GOLDMAN, 2007, p. 374).

---

<sup>6</sup> Camarilha dos Quatro (ou Bando dos Quatro) é a designação atribuída a um grupo de quatro membros do Partido Comunista da China, responsáveis pela implementação da Revolução Cultural (1966-1976).

No tocante ao segmento industrial e a fim de que cada província disponibilizasse seus próprios recursos, Masiero (2006) explica que foi decidida, em 1979, a implantação de “zonas especiais”. No mesmo ano, quatro “zonas especiais para exportação” foram estabelecidas nas cidades de Shenzhen, Zhuhai, Shanton e Xiamen que, no ano seguinte, passaram à denominação de “zonas econômicas especiais”.

### **1.3. Investimento Direto Estrangeiro - IDE na China**

Ao fim do período Mao Zedong, a indústria chinesa apresentava enorme atraso e defasagem tecnológica. As empresas estatais chinesas necessitavam absorver tecnologia, bem como ampliar as exportações. Neste contexto, Françoise Lemoine (2000) afirma que o investimento direto estrangeiro foi considerado a melhor maneira de alcançar três objetivos: 1) aumentar a participação do país no comércio internacional; 2) favorecer seu acesso às fontes externas de capital e tecnologia avançada; e, 3) introduzir técnicas administrativas modernas nas empresas chinesas.

Em 1978 foi aprovada a Lei de *Joint Ventures*, permitindo investimentos estrangeiros em território chinês, desde que aprovados pelo governo e suas estritas condições (GRAHAM, 2004).

Este modelo, ou as chamadas *foreign invested enterprises*, foi o que predominou no primeiro período de entrada de investimentos diretos estrangeiros na China. A atração das empresas estrangeiras deu-se pela criação, em 1979, das Zonas Econômicas Especiais - ZEE.

Nas ZEE, investidores estrangeiros foram estimulados a se implantar a partir de preferências com relação a incentivos tributários, flexibilidade de utilização da terra, redução de contribuições sociais, arranjos de utilização flexíveis da mão de obra e a possibilidade de obtenção de preços preferenciais para a aquisição de matérias-primas e equipamentos (MASIERO, 2006). Além disso, a localização estratégica das ZEE na costa chinesa facilitou as volumosas inversões de Taiwan, Hong Kong e Macau, configurando a “Grande China” nas relações econômicas e comerciais (CUNHA, 1997).

Em 1984, 16 cidades da costa chinesa operavam com maior autonomia para formular e implementar suas políticas de desenvolvimento de distritos especiais – as zonas de desenvolvimento econômico e tecnológico. Segundo Spence (1996), os distritos administrativos (*townships*) substituíram as comunas e, as aldeias ou vilas (*villages*) começaram a substituir as brigadas e os grupos de produção da era de Mao Zedong.

As TVEs (*township and village enterprises*) representaram canais diretos de exportação aos produtores locais que, desta forma, prescindiam da intermediação, controles e taxas das empresas estatais de comércio exterior. Os investidores estrangeiros, detentores de melhores produtos e tecnologias, encontraram nos líderes locais agentes de ligação para facilitar a produção em escala e obter acesso ao mercado doméstico chinês (MASIERO, 2006).

A prioridade nestes locais era de *joint ventures* para a produção de manufaturados destinados à exportação. Este modelo, já em 1986, respondia por mais de 40% dos IDEs que entravam na China (NAUGHTON, 2007). Além da possibilidade de praticar preços livremente, outros benefícios eram concedidos, tais como alíquotas diferenciadas de imposto de renda (15% sobre as receitas, quando 25% era a norma) e isenção de sobretaxas locais. De acordo com o nível tecnológico da atividade, a redução de tributos poderia ser ainda maior, bem como isenção de impostos sobre o uso da terra, para institutos científicos e empreendimentos que envolvessem alta tecnologia, e sobre importações de matérias-primas, peças e equipamentos. Outros benefícios incluíam isenção de impostos na exportação, autonomia administrativa (incluindo liberdade para a contratação/demissão e salários) e concessão de crédito pelo Banco da China (RIBEIRO, 1990).

O país recebeu IDEs distribuídos a diferentes setores, conforme as fases da abertura econômica desenvolviam-se. Acioly (2005) resume esta sucessão de fases da seguinte forma: 1ª fase, os investimentos concentraram-se nas atividades de prospecção geológica, indústria manufatureira de trabalho-intensivo (indústria tradicional, especialmente têxtil e confecções de roupas) e no setor de serviços (atividades imobiliárias); 2ª fase, visaram-se a indústria de transformação e os setores *export-oriented* e de mais alta tecnologia; 3ª e 4ª fases, (anos 1990) foi a vez das indústrias de capital intensivo – indústria química, de máquinas e equipamentos de transporte, eletrônicos e comunicações. A partir de 1997, a indústria eletrônica e

de telecomunicações são destacadas; 5ª fase, os setores de tecnologia de ponta e estabelecimento de centros de pesquisa e desenvolvimento.

O processo de abertura da economia chinesa apoiou-se, quase que exclusivamente, na entrada de investimento direto estrangeiro vinculado à sua política de comércio exterior (ACIOLY, 2005).

O subsequente crescimento na economia alterou a estrutura da sociedade chinesa elevando o bem-estar econômico da população. As reformas tornaram a economia chinesa mais descentralizada, e contribuíram para que uma sociedade outrora fortemente controlada pelo Estado se tornasse cada vez mais autônoma. Neste período, a China investiu na integração com a comunidade internacional por diversas frentes, tornou-se a nação líder no comércio e uma das mais favoráveis a receber investimento direto estrangeiro. Além disso, a China tornou-se membro em várias instituições internacionais, avançou em importantes laços bilaterais, trocas educacionais e culturais (MINXIN, 2006).

#### **1.4. A entrada da China na OMC**

Entre as instituições internacionais, a Organização Mundial do Comércio – OMC, aprovou o ingresso da China, em dezembro de 2001, após quinze anos de negociação.

Segundo o documento Agenda China<sup>7</sup>, o país comprometeu-se a implementar reformas para reduzir as barreiras ao comércio, facilitando acesso a seu mercado interno para produtos e serviços de membros da OMC<sup>8</sup>. Para isso, foram revogadas e alteradas várias leis, regulamentos e outras medidas protecionistas. Foi eliminado o sistema de quotas e aplicadas normas internacionais para testes básicos, foram removidas exigências de conteúdo nacional e deu-se transparência a regimes de

---

<sup>7</sup> A Agenda China, publicada em 2008, é resultado de uma série de estudos cujo objetivo central visou o fortalecimento das relações comerciais entre o Brasil e a China. O primeiro documento, elaborado a partir de um trabalho coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), em parceria com os Ministérios das Relações Exteriores (MRE) e da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), com a participação do Conselho Empresarial Brasil-China e da Confederação Nacional da Indústria (CNI), a fim de analisar determinados setores e um calendário consolidado de atividades com foco no mercado chinês. Disponível em: <<http://desenvolvimento.gov.br/agendachina/index.php/sitio/inicial>>. Acesso em: 11 jul. 2012.

<sup>8</sup> OMC foi fundada em 1995, é sediada em Genebra, Suíça, e conta com 153 membros. Representa 97% do comércio mundial. Disponível em: <<http://www.wto.org>>. Acesso em: 11 jul. 2012.

licenciamento e registros. Houve progressos também com reformas, revisões de regulamentos e exigência de conteúdo local.

Vera Thorstensen (2010) menciona os relatórios do Secretariado desta organização (avaliações periódicas realizadas durante as reuniões do Órgão de Revisão de Política Comercial), que apresentam importantes sínteses do processo de transição chinesa. O relatório de abril de 2010 diz que a China tem dado continuidade ao processo de liberalização de seus regimes de comércio internacional e de investimento de forma gradual, mantendo a estabilidade econômica e social do país (TPR – China WT/TPR/S/230) (THORSTENSEN, 2010, p. 11-12). Este mesmo relatório ressaltou alguns pontos ora transcritos, a partir de análise detalhada:

- Em relação à transparência, a legislação chinesa é considerada complexa e opaca. Mas a China continua a adotar uma série de medidas com o objetivo de aumentar a transparência de suas políticas e práticas, incluindo legislação antimonopólios (primeira sobre concorrência), imposto de renda para empresas (tratamento não diferenciado), patentes, alteração da taxa de valor adicionado (de produtor para consumidor), e abertura de informações do governo. Foi estabelecida uma plataforma com toda a legislação existente e um ponto de consulta no Ministério do Comércio (MOFCOM).
- Diminuição de restrições sobre IDE com delegação de competência para os governos locais. A partir de 2008, todos os incentivos passaram a ser oferecidos tanto para empresas domésticas quanto estrangeiras (FIEs). A China determina, via seu Guia para Indústrias de Investimento Estrangeiro, uma lista de indústrias e regiões em que o investimento é encorajado, restringido ou proibido, sendo os demais setores listados permitidos. A China assinou 113 acordos bilaterais de proteção ao investimento e 94 acordos sobre dupla tributação.
- O regime de imposto de renda está sendo reformado para unificar as taxas referentes a empresas estrangeiras (FIEs) e domésticas, e o imposto sobre valor adicionado (VAT) está sendo modificado de base da produção para base no consumo.
- A Política Industrial é defendida como forma do governo “guiar” o desenvolvimento de certos setores, dentre os quais 10 setores de manufatura identificados em 2009 para contrabalançar a crise mundial. Empresas estatais também receberam estímulos durante a crise, bem como melhor acesso a crédito.

Entretanto, apesar das mudanças em andamento, a Agenda China afirmava em 2008 que ainda há muitas práticas distorcendo o comércio exterior chinês. Cita como exemplo a quarentena imposta pela aduana, que atrasa navios com produtos agrícolas não chineses. Ela se baseia em regulamentos sanitários e fitossanitários

elaborados a partir de bases científicas questionáveis e regulamentos obscuros sobre a importação de *commodities* agrícolas.

## 1.5. Modos de entrada no mercado chinês

Os investimentos estrangeiros na China são aprovados pelo Ministério do Comércio da China (MOFCOM), submetidos às Normas sobre a Condução e Orientação dos Investimentos Estrangeiros de 2002 (*Provisions on Guiding the Orientation of Foreign Investment*), e classificados como: i) incentivados, ii) permitidos, iii) restritos e iv) proibidos, conforme os interesses do governo.

Existem pelos menos três tipos mais usados de organizações estrangeiras abertas na China: dois tipos de *joint venture*, entidade de controle total estrangeiro (WFOE) e escritório de representação. Neste trabalho serão apresentadas as modalidades de *Joint Venture* e WFOE por serem as formas de maior complexidade e utilizadas pelas empresas pesquisadas.

Principais formas de investimento:

- a. Empreendimento conjunto uniforme (*Chinese-Foreign Equity Joint Ventures - EJV*) ou Empreendimento Conjunto de Cooperação (*Chinese-Foreign Contractual/Cooperative Joint Ventures - CJV*);
- b. Empresa com capital totalmente estrangeiro (*Wholly Foreign-Owned Enterprises - WFOE*);
- c. Escritório de representação (*Representative Office*).

### 1.5.1. *Joint ventures* na China

A expressão *joint venture*, ao pé da letra, significa "união com risco" e se caracteriza pela união de duas ou mais empresas em uma parceria que gera uma nova entidade, independente das empresas que a originaram, embora controlada por elas.

Os objetivos estratégicos da nova entidade são determinados pelas empresas constituintes, que compartilham a responsabilidade pelos custos e têm direito aos benefícios gerados pela associação. O grau de influência exercido por cada uma das

empresas é função das participações acionárias no empreendimento. (LEI e SLOCUM, 1991).

Como em qualquer lugar, administrar uma *joint venture* (“JV”) é algo muito difícil, pois as chances para o conflito são grandes. Noronha Goyos Jr. (2010) explica o funcionamento das JVs na China de acordo com dois modelos conforme o quadro 1:

**Quadro 1 - Tipos de *Joint Venture***

Tipo	Definição
<b>Equity Joint Venture</b>  <b>(EJV)</b>	Os sócios partilham lucros, riscos e perdas na proporção de suas participações acionárias. A participação estrangeira costuma ser de pelo menos 25% do investimento total. A EJV pode adquirir imóveis, contratar mão de obra, executar obras. O governo chinês especifica em regulamento a proporção de capital que deve ser levado a registro em face do montante total investido na EJV. A gerência da EJV fica sob o controle de um conselho de administração composto de pelo menos três conselheiros. O prazo comum de operação é normalmente entre 30 a 50 anos.
<b>Joint Venture Contractual</b>  <b>(JVC)</b>	Ao contrário da EJV, que possui maior regulamentação legal, a CJV é constituída com base em contrato de <i>joint venture</i> cooperativo (parceria) que acorda sobre prazo da parceria, divisão de lucros e riscos, perdas e da propriedade quando do término da CJV. As sociedades chinesas normalmente providenciam mão de obra, usufruto do terreno e infraestrutura fabris, enquanto a parceira estrangeira, normalmente contribui com tecnologia, “know-how”, equipamentos e capital. A CJV não necessita estar constituída sob a forma de uma sociedade comercial independente. Os parceiros poderão operar como sociedades independentes, suportando as responsabilidades advindas da parceria de forma igualmente independente.

Fonte: adaptado de Goyos Jr. (2010, p. 18-19).

Até meados dos anos 2000, as empresas estrangeiras eram obrigadas a entrar por meio de *joint ventures* com empresas chinesas, tendo em vista o objetivo do governo de assimilar tecnologia e conhecimento. Atualmente, a regra está flexibilizada, permitindo a entrada de investimentos com 100% de capital estrangeiro, dependendo do segmento. Outra flexibilização importante ocorreu em 2009 quando o MOFCOM descentralizou o poder de autorizar os investimentos estrangeiros.

Exceto projetos de grande escala e vulto, a maioria é analisada e aprovada a nível local (Goyos, 2010).

### 1.5.1.1. “Sonhos diferentes na mesma cama”

O título desta subseção justifica-se<sup>9</sup>. As diferenças culturais, entre outras, devem ser destacadas quando se trata de compreender as razões para *joint ventures* mal sucedidas na China: os fracassos podem se originar “[...] da diferença entre os ‘sonhos’ dos gestores chineses e os dos ocidentais “(REGO e CUNHA, 2009, p. 180). Rego e Cunha (2009) dão alguns exemplos de fatores mal compreendidos conforme quadro 2:

**Quadro 2 - Diferenças entre os objetivos dos chineses e dos seus parceiros estrangeiros em *joint ventures* internacionais**

Objetivos	Parceiro chinês	Parceiro estrangeiro
Resultados financeiros	Aumentar as reservas de divisa estrangeira; investir com o fito no desenvolvimento futuro.	Repatriar lucros no longo prazo. Maximizar os proveitos a longo prazo.
Investimento	Minimizar o investimento inicial.	Investimento mínimo aceitável.
Natureza do contrato	Holístico, global.	Sequencial, passo-a-passo.
Natureza do contrato	Ajustável; curto prazo; ambíguo.	Para cumprir; longo prazo; preciso e inequívoco.
<i>Inputs</i>	Focalização nos fornecedores internos.	Minimização dos problemas de qualidade e da imprevisibilidade.
<i>Outputs</i>	Aumentar exportações; gerar divisas estrangeiras	Acesso e/ou desenvolvimento do mercado doméstico chinês.
Requisitos de pessoal	O máximo número de empregados locais.	A menor quantidade possível de pessoas para os <i>outputs</i> desejados.
Estilo de Gestão	Tradicional.	Moderno

Fonte: Sweeney (1996); Jackson (2002a) Apud Rego E Cunha (2009, p. 179).

<sup>9</sup> Título do livro de David Lampton (2001), “*Same bed, different dreams: managing U.S. – China Relations, 1989-2000*”.

A formação de *joint-ventures* tem como vantagem, a combinação em maior ou menor grau, das seguintes motivações, segundo Lei e Slocum (1991): dividir e diminuir os custos de projetos de alto risco e intensivos em tecnologia; ganhar economia de escala e escopo em atividades que geram valor agregado no âmbito global; buscar o acesso à tecnologia, ao conhecimento, aos processos ou a uma posição protegida de mercado; formatar as bases para a competição futura na indústria em questão. Cada *joint venture* é formada por alguma combinação destes fatores, considerando a força relativa de cada parceiro e os objetivos da nova entidade. Em se tratando do país asiático, a combinação da experiência e *know-how* estrangeiros com conhecimento do mercado, redes de relacionamento, capacidade fabril da contraparte chinesa parecem ser complementares. No entanto, a dificuldade de encontrar o parceiro e a maneira adequada de realizar o *management* do empreendimento, em vista das diferenças culturais, têm levado muitas empresas estrangeiras a preferir entrar na China sem buscar a associação com empresas chinesas.

O quadro 3 abaixo, relaciona alguns fatores geradores de tensão entre as partes chinesa e ocidental na constituição e manutenção de *joint ventures*, de acordo com Rego e Cunha (2009, p. 180-183).

**Quadro 3 - Fatores geradores de tensão nas *joint ventures***

Fatores	Detalhamento
<b>Estereótipos que afastam</b>	É comum haver estereótipos mútuos que, se alimentados, geram efeitos perversos para o funcionamento das equipes.
<b>O valor da idade</b>	Chineses valorizam a senioridade na equipe de gestão pois a idade e a experiência de vida devem prevalecer, enquanto os ocidentais apreciam o conhecimento e experiência especializada.
<b>Gestão: a fraqueza da China</b>	Chineses possuem pouca experiência em gestão. Bons técnicos, mas deficientes em tarefas críticas de integração e otimização de sistemas. São eficientes na implementação de decisões tomadas por outros.

<b>A linguagem do mercado</b>	Gestores chineses têm pouca experiência internacional e compreensão da economia de mercado. Valorizam mais o grau em que os seus parceiros se orientam para o benefício da empresa e do país. A contraparte ocidental tem o lucro como objetivo maior da JV.
<b>Não basta aprender mandarim</b>	As maiores dificuldades comunicacionais estão no terreno da linguagem não verbal. O silêncio é usado pelos chineses para a reflexão antes de falar. Já os ocidentais, em geral, suportam pouco o silêncio.
<b>Silêncios e opiniões escondidas</b>	Alguns gestores chineses não expressam abertamente suas opiniões, fruto da cultura que valoriza a "preservação da face", a harmonia interpessoal e a linguagem indireta. Os ocidentais tendem a ser diretos, objetivos e lineares.
<b>A importância das pessoas</b>	Gestores chineses dão importância a questões de ordem pessoal no trato com as equipes, avaliando não somente o lado da atividade profissional propriamente dita.
<b>Dupla cadeia de comando</b>	Os efeitos podem ser desastrosos quando ocorre dois ou mais comandos entre os parceiros da JV para a mesma área funcional ou de negócios.
<b>Partido Comunista</b>	É comum detectar-se a influência do Partido Comunista na empresa, nem sempre de um modo formalmente estabelecido mas, mesmo assim, real.
<b>Diferenças salariais no seio da equipe de gestão</b>	O diferencial remuneratório entre os chineses e os expatriados pode provocar ressentimentos entre os primeiros, gerando dificuldades de cooperação.
<b>Diferentes obediências</b>	Se parte da remuneração dos gestores está vinculada ao desempenho da JV, a cooperação tende a ocorrer. O oposto se dá quando o incentivo se baseia no alcance dos objetivos da empresa-mãe ocidental.

Fonte: adaptado de Rego e Cunha (2009).

### **1.5.2. Wholly Foreign Owned Enterprise (WFOE)**

A WFOE é uma entidade de responsabilidade limitada, organizada e capitalizada com 100% de recursos estrangeiros. O capital a ser registrado deve ser depositado em banco chinês e sua contabilidade deve estar de acordo com a

legislação local e receptiva a qualquer tipo de supervisão por parte de autoridades reguladoras e fiscais chinesas (MOFCOM, 2010).

A característica singular da WFOE é exatamente a de dispensar a participação de chineses na estrutura de capital da empresa. Isso proporciona aos proprietários estrangeiros maior controle sobre as atividades, operações, estratégias e objetivos da empresa (GOYOS, 2009). Esta condição evita uma série de possíveis problemas no trato entre sócios, embora crie dificuldades no relacionamento com outras empresas chinesas e órgãos governamentais, já que os relacionamentos têm uma importância crítica no desenvolvimento de negócios na China.

## **1.6. Da bicicleta ao trem-bala, tendências para as próximas duas décadas**

É de conhecimento público a poderosa dinâmica chinesa e os resultados que colocaram a China como a segunda potência econômica mundial, embora pouco se saiba como e porque ela funciona, afirma Ladislau Dowbor (2011). Sua corrente de comércio com o mundo, de acordo com o Escritório de Estatísticas Aduaneiras da China, foi de US\$ 3,64 trilhões, em 2011, representando um aumento de 22,5% em relação a 2010. Da mesma forma, as exportações participaram com a cifra de US\$ 1,90 trilhões, ou 20,3% maior que em 2011, e as importações representaram US\$ 1,74 trilhões, aumento de 25% em relação a 2010 (CEBC, 2012).

Embora os números chineses evidenciem a pujança de sua economia, o próprio embaixador da China no Brasil, Qiu Xiaoqi, alerta para a relatividade destes números em entrevista concedida:

O caminho da China é muito grande e temos obtido enormes sucessos, mas os desafios e as dificuldades ainda são enormes. Nenhum governante do mundo pode imaginar a complexidade de nossos problemas. Nosso primeiro ministro, Wen Jiabao, disse uma vez : Qualquer êxito chinês, por maior que seja, quando dividido por 1,3 bilhão de pessoas se torna pequeno; e qualquer problema, por menor ou mais simples que seja, quando multiplicado por 1,3 bilhão de pessoas, se torna enorme”. Penso que nenhum dirigente de qualquer outro país tem noção dessa complexidade (QIU XIAOQI, 2010, p. 23 – **GETULIO** ano 4, no. 24 novembro/dezembro 2010).

Assim como o diplomata chinês é cuidadoso ao falar sobre os sucessos de seu país, Dowbor (2011), muito apropriadamente, alerta sobre o viés ideológico com que os ocidentais pensam a China :

Segundo as nossas opções ideológicas, achamos que [a China] é um exemplo, ou que é um desastre ambiental, ou ainda um desastre social. Outros ainda declaram que é uma ditadura e fazem de conta que é tão simples assim. As simplificações, como sempre, sobrevivem porque simplesmente sabemos muito pouco. Na realidade vi muita coisa interessante em todas as dimensões. E cabe não esquecer que a China tirou 430 milhões de pessoas da miséria entre 1981 e 2000 (ONU, *The Inequality Predicament*, p. 78).

Problemas e desafios não faltam à China embora ela continue “pedalando” adiante. Acompanhar e compreender as diversas variáveis com as quais a China tem que lidar parece ser uma das condições fundamentais para que qualquer país do mundo decida a forma pela qual irá envolver-se e posicionar sua relação, ou seja, sua estratégia. Por outro lado, não é fácil acompanhar esse país tão complexo. A China é definida como um dos principais países agrícolas em desenvolvimento, onde a maioria da população ainda vive em áreas rurais e depende da agricultura como fonte de renda e sustento (ICTSD, 2007). Se, por um lado, o interior chinês possui algumas das áreas mais atrasadas do mundo, as regiões costeiras apresentam um nível equivalente às sociedades mais avançadas (KISSINGER, 2011). A desigualdade, poluição, pobreza no campo, inflação e degradação ambiental, ao lado de uma população que envelhece e se desequilibra, como resultado da política do filho único, são alguns dos componentes da conta que o modelo de desenvolvimento vem cobrando do país.

A China está sobrecarregada e pressionada. Michell Pettis (2012) explica o dilema chinês:

O processo de ajuste não será fácil. Os níveis de endividamento aumentaram drasticamente e há muitos anos o investimento não gera mais retorno suficiente para cobrir o serviço correspondente da dívida. Os investimentos, porém, têm sido a única fonte importante de crescimento há 30 anos. A China defronta-se com o problema de que mais investimentos produzirão uma crise de endividamento, e menos investimentos resultarão em redução acentuada do crescimento (VALOR ECONÔMICO, 2012, Cad. Especial).

Diante deste cenário, parece apropriado retomar a imagem da bicicleta, símbolo, até pouco tempo muito usado para caracterizar a sociedade chinesa. Embora a bicicleta venha perdendo cada vez mais sua conotação original para

referir-se ao antigo império das duas rodas, usá-la como metáfora pode ajudar a compreender os desafios atuais da economia chinesa: “a bicicleta, especialmente quando sobrecarregada, só permanece estável enquanto continua se movendo” (THE ECONOMIST, 2012). Da mesma forma pode-se pensar a economia chinesa e, ao mesmo tempo, compreender que seu crescimento talvez seja a única fonte de legitimidade para o partido comunista no poder.

Para manter seu crescimento, um novo modelo vem sendo desenhado na cúpula do governo e do partido comunista para construir uma sociedade moderna, harmoniosa, criativa e de alta renda até 2030 (WORLD BANK REPORT, 2011). Dentre as diversas medidas, cabe ressaltar a inovação como meio de reposicionar a China no mundo e sustentar a continuidade de seu desenvolvimento.

Conforme documento publicado em 2010 pela *U.S.Chamber of Commerce*, escrito por McGregor (2009), nos últimos dez anos os dirigentes do país têm apontado a inovação como meio de reposicionar a China no mundo e sustentar a continuidade de seu desenvolvimento.

A campanha **inovação nativa** foi consagrada como uma estratégia nacional que iria colocar a ciência e o desenvolvimento tecnológico no centro do reequilíbrio da China em termos de estrutura industrial e padrão de desenvolvimento. Ao lado desta diretriz, pode-se perceber a existência de políticas industriais dirigidas à expansão produtiva e sustentabilidade do balanço de pagamentos. Esses dois elementos controlam o ritmo e a direção do IDE chinês e balizam o grau de intervenção do Estado (LEÃO, et al., 2011).

Conclui-se essa sessão com algumas informações que servem de base à reflexão sobre as circunstâncias em que se dá a aproximação do Brasil com a China nos últimos anos. A ascensão chinesa afeta as perspectivas de desenvolvimento brasileiro, tema que será abordado no capítulo subsequente.

## **2. AS RELAÇÕES COMERCIAIS ENTRE BRASIL E CHINA**

Considerando que existe vasta literatura, estatísticas e levantamentos sobre o comércio bilateral, o conteúdo deste capítulo está centrado na descrição cronológica da aproximação entre os dois países, partindo do lado brasileiro. A intenção é que se observe a lentidão com a qual o Brasil realiza sua aproximação. Muitos estudiosos costumam dizer que não é o Brasil que vende à China, mas a China compra do Brasil, numa clara manifestação crítica à falta de política ou tímida iniciativa brasileira em relação ao país asiático. Nesse sentido, procura-se apontar a inconstância da aproximação brasileira e a inversão ocorrida na trajetória dos últimos 30 anos em que a China muda seu lugar de aprendiz em relação ao Brasil e supera o mestre.

### **2.1. O início das relações do Brasil com a China**

Praticamente, não havia relacionamento entre Brasil e China até o final do século XIX, afirma Oliveira (2004). Durante este século, encontra-se registro da entrada oficial de aproximadamente 3.000 chineses, decorrente, em especial, de tentativas isoladas de recrutamento de mão de obra para trabalho na agricultura e para o cultivo do chá no Rio de Janeiro (LEITE, 1999).

O fim da escravidão em 1888 e o crescimento da lavoura do café, no Estado de São Paulo, demandaram a ampliação da migração de mão de obra estrangeira. Em 1879, uma missão brasileira desloca-se à China a fim de tratar da vinda de chineses (OLIVEIRA, 2004).

Este objetivo não foi alcançado, visto que a China proibiu formalmente a migração dos chineses ao Brasil, temendo serem tratados como escravos e não como colonos livres. Apesar da proibição, trabalhadores chineses vieram, nesta época, por meio ilegal (SHU, 2009?).

Ainda assim, os dois países assinaram o Tratado de Amizade, Comércio e Navegação em 1881, com o Brasil abrindo um consulado em Shanghai em 1883, embora os contatos bilaterais tenham sido poucos (OLIVEIRA, 2004).

## **2.2. Brasil – China 1949 a 1974**

Com a vitória de Mao Zedong em 1949, o Brasil rompe as relações diplomáticas com a China continental, fecha o consulado em Shanghai e abre uma embaixada em Taipei (Taiwan) em 1952. Houve intensificação da vinda de chineses ao Brasil, mais propriamente a São Paulo, provavelmente por estarem contrários ao regime comunista instaurado na República Popular da China (OLIVEIRA e MASIERO, 2005).

No que tange à corrente de comércio, Chen Duqing (1999), vice-cônsul geral da China em São Paulo (1990-1992) e embaixador da China no Brasil (2006-2009), relata que a primeira venda de açúcar brasileiro à China ocorreu no início dos anos 1970, por intermédio do ministro Pratini de Moraes, o qual convenceu o presidente Médici de que a venda de açúcar não tinha nada a ver com política. Essa venda foi logo seguida pela missão pioneira de Horácio Coimbra, da Companhia Cacique de Café Solúvel, em 1971, estando acompanhado pelo cônsul brasileiro em Hong Kong, Geraldo de Holanda Cavalcanti.

## **2.3. Brasil – China 1974 a 1990**

Em 1974, a República Popular da China e a República Federativa do Brasil assinaram, em Brasília, Comunicado Conjunto estabelecendo relações diplomáticas, após o rompimento das relações oficiais do Brasil com Taiwan (CAICHIOLO, 2001). O restabelecimento das relações diplomáticas não resultou em significativa mudança no plano econômico das relações bilaterais, que se desenvolveram lentamente e, ainda, nos anos 1970 e 1980, continuavam modestas (BECARD, 2011; OLIVEIRA, 2004).

Dez anos depois, em 1984, ocorre a primeira visita oficial de um presidente brasileiro à China, realizada por João Figueiredo, seguida pelo do presidente José Sarney em 1988, com um aumento gradativo do número de visitas de alto nível e de assinaturas de acordos entre os dois países. A China engatinhava na jornada por modernizar sua indústria e o Brasil, talvez, pudesse ter ocupado papel mais significativo. Além do que já foi relatado na introdução a essa dissertação sobre a busca chinesa em relação à tecnologia brasileira em energia hidroelétrica, ainda se

pode citar as observações chinesas em relação ao funcionamento da Zona Franca de Manaus, antes de iniciarem a criação de suas Zonas Especiais ao longo do processo de reforma e abertura. Some-se a isso, a procura chinesa por vários produtos de alto valor agregado como motores e automóveis fabricados no Brasil e exportados para a China. A título de exemplo, Wong (2008) registra que em 1984, 20 executivos e engenheiros da Volkswagen do Brasil foram ensinar chineses em Shanghai a fabricar o primeiro carro de passeio estrangeiro na China, o conhecido Santana. Naquela época, “[...] a melhor escola para a filial chinesa seria a Volkswagen do Brasil, que tinha técnicos especializados e um método de produção menos automatizado [em relação ao alemão]” (WONG, 2008, p. 33). Nesta mesma época, conforme Wong (2008), os primeiros carros montados na China possuíam componentes, partes e peças importadas do Brasil.

## **2.4. Brasil – China 1990 a 2003**

Fernando Henrique Cardoso, ao tomar posse em 1995, define a Ásia como uma de suas prioridades externas, e visita a China em 1995.

No período entre 1999 e 2003, o número de empresas brasileiras que exportaram para a China triplicou, passando de 400 para 1.400 (IPEA, 2005). As empresas possuíam, em média, maiores níveis de produtividade e intensidade tecnológica do que a média das empresas exportadoras brasileiras (NEGRI, 2005). Na sequência, em 2004, o presidente Lula visita a China com grande apoio do empresariado brasileiro.

O projeto de cooperação aeroespacial entre Brasil e China é um caso paradigmático de cooperação internacional, por tratar-se de uma área sensível e por ser bem-sucedido, entre duas nações em desenvolvimento. Assim, uma investigação do processo em que surgiu e como se desenvolve o CBERS (*China Brazil Earth Resources Sattelite*, ou Satélite Sino-Brasileiro de Recursos Terrestres) contribui de múltiplas formas para o aprofundamento do diálogo entre os dois países e para um melhor entendimento do aspecto cooperativo das relações internacionais.

Em 1995, a primeira *joint venture* sino-brasileira, a Embraco Snowflake, começa a operar em Beijing, e é visitada pelo então presidente brasileiro Fernando Henrique Cardoso, em viagem oficial.

## 2.5. Brasil – China 2003 a 2012

O desempenho econômico da China nas últimas três décadas a levou a ocupar o segundo lugar no ranking econômico mundial e o primeiro lugar como produtor manufatureiro e exportador de mercadorias. Conforme aponta o relatório da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe - Cepal, lançado em maio de 2011, a América Latina e o Caribe, desde 2010 têm a China como uma de suas principais fontes de investimento direto estrangeiro. Os estudos da Cepal demonstram que a China tende a superar a União Europeia, como segundo mercado de destino das exportações da região durante a próxima década, ficando atrás, apenas, dos Estados Unidos. Da mesma forma, o país asiático também poderá superar a UE como segunda procedência das importações da região (BÁRCENA, 2011).

Na última década e, principalmente, após entrada da China na OMC, em 2001, o comércio entre China e América Latina expandiu-se, influenciando modificações importantes nos perfis de comércio exterior dos países latino-americanos, também em função do maior intercâmbio comercial com o país asiático (CARCANHOLO e MATTOS, 2012).

Para o Brasil, assim como para o Chile, Peru e Argentina, a China é o principal parceiro (GUTIERREZ, 2011). Segundo a secretária executiva da Cepal, Alicia Bárcena, a grande demanda chinesa por alimentos, energia, metais e minerais faz com que os termos de intercâmbio entre os países latino-americanos e a China melhorem e favoreçam seu crescimento econômico. “Esta relação comercial foi chave para explicar em parte a grande resistência que mostrou a sub-região durante a recente crise financeira global [em 2008]”, afirmou Bárcena (2011, p. 1).

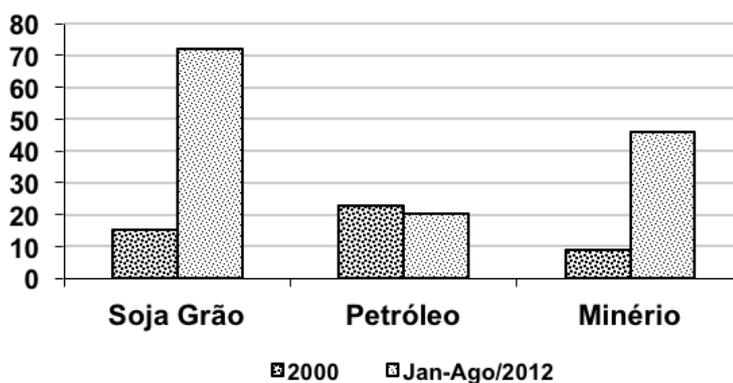
A grande dependência brasileira do comércio com a China mantém-se e aumenta a cada ano: em 2012, a exportação para a China já representou 18,2% do total das exportações brasileiras, ou ainda, 31% das vendas brasileiras de produtos básicos (minério, petróleo e grãos), conforme estatísticas do MDIC. A tabela abaixo é uma demonstração da evolução da dependência ao longo dos últimos 20 anos. A tabela 4 e o gráfico 1 evidenciam o peso das *commodities* neste comércio.

**Tabela 4 - O Comércio Brasil-China: Exportações totais e para a China – em US\$ bilhões**

Ano	Exportações			Superávit comercial		
	Total do Brasil	Brasil para a China	Part. da China (%)	Total do Brasil	Brasil para a China	Part. da China (%)
1990	31	0,4	1,22	10,8	0,2	1,8
2000	55	1,1	1,97	-0,7	-0,1	-14,3
2001	58	1,9	3,27	2,7	0,6	22,2
2002	60	2,5	4,17	13,2	1	7,6
2003	73	4,5	6,19	24,9	2,4	9,6
2004	96	5,4	5,63	33,8	1,7	5
2005	118	6,8	5,77	44,9	1,5	3,3
2006	138	8,4	6,1	46,5	0,4	0,9
2007	161	10,7	6,69	40	-1,9	-
2008	198	16,5	8,35	24,9	-3,5	-
2009	153	21	13,73	25,3	5,1	20,1
2010	202	30,8	15,25	20,1	5,2	25,9
2011	256	44,3	17,31	29,8	11,5	38,6
2012	242,5	41,2	16,99	19,4	6,9	35,57

Fonte: MDIC/AEB, elaborado pelo autor

**Gráfico 1 - Principais *commodities*: Participações da China nas exportações totais do Brasil**



Fonte: MDIC/AEB

Muito já se tem estudado sobre a assimetria nas pautas do comércio bilateral e no peso que cada um representa para o outro, em volume. Porém, Frischtak (2012) manifesta a preocupação com uma assimetria, que em seu entender é maior que a do comércio: trata-se do investimento direto. Entre 2000 e 2010, o investimento brasileiro na China foi de US\$ 572 milhões, o que representou 0,06% do total do investimento brasileiro no exterior no período. A presença chinesa no Brasil tem peso muito maior: somente em 2010 os investimentos somaram US\$ 12,6 bilhões.

## 2.6. Empresas brasileiras na China

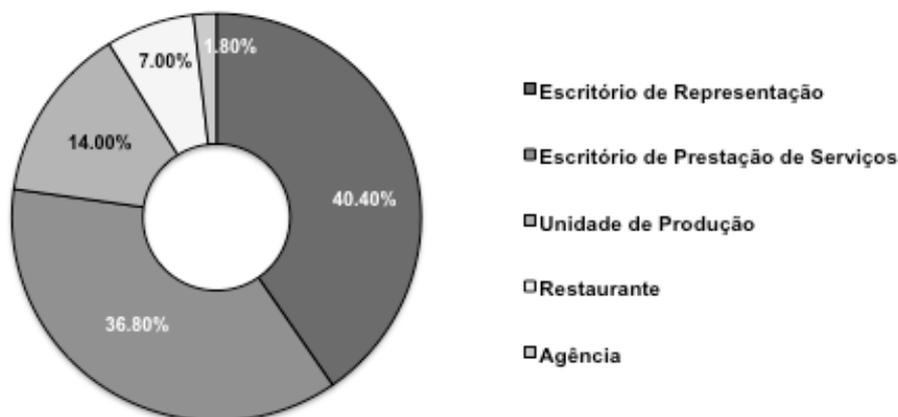
No contexto do total de estoque de investimentos estrangeiros na China, o peso do investimento brasileiro representa apenas 0,04%, segundo dados do MOFCOM.

O estudo mais atual sobre a presença de empresas brasileiras na China foi publicado em junho de 2012, como resultado de pesquisa conduzida pelo economista Cláudio Frischtak com o suporte do Conselho Empresarial Brasil-China (CEBC).

Foram elencadas 57 empresas brasileiras instaladas na China, em que mais de 70% das atividades estão dirigidas a consultoria de negócios, *tradings*, distribuição/vendas, e *sourcing* (compra de produtos ou componentes).

Apenas 17 empresas são manufaturas, das quais mais da metade realiza *sourcing* de produtos e componentes, importando-os ao Brasil. As empresas com unidades fabris são 14% da presença brasileira no país asiático. O gráfico 2 apresenta a forma de distribuição do total das empresas.

**Gráfico 2 - Forma de estabelecimento das empresas brasileiras (% do total de empresas)**



Fonte: Lista consolidada CEBC. Elaboração: CEBC

Dentre as empresas envolvidas com manufatura, apenas metade delas possui unidades fabris próprias. Segundo estudo de campo realizado pela autora da presente dissertação, as seguintes são as empresas referidas: Embraco, Embraer, WEG, Anheuser Busch InBev, Marcopolo, Lochpe Maxion, Fras-Le, Gauss.

As empresas brasileiras no território chinês, conforme o estudo do CBEC, estão localizadas na faixa costeira, sendo a província de Jiangsu a principal receptora, conforme figura 1.

**Figura 1 – Localização geográfica das principais empresas brasileiras na China (Nº de Empresas)**



Fonte: Lista consolidada CEBC Elaboração: CEBC

A pesquisa ainda revelou que, entre os diversos obstáculos enfrentados para a inserção em território chinês, destacam-se: i) distância física e cultural; ii) falta de informação e conhecimento acumulados sobre como ingressar na China e lidar com os setores do governo chinês; iii) autorizações e aprovações do governo chinês para projetos em setores regulados; iv) desalinhamento entre parceiros chineses e brasileiros no tocante aos objetivos estratégicos; e, v) questão da propriedade intelectual pouco observada à luz das práticas adotadas internacionalmente, favorecendo o lado chinês.

Por fim, o estudo aponta que existe “[...] uma certa inibição das empresas brasileiras frente às dificuldades de atender ao mercado chinês, em contraposição à atratividade do mercado brasileiro [...]” (CEBC, p. 11).

O fato de deslocar recursos para a China implica altos custos de transação, os quais, dependendo do caso, podem inviabilizar a iniciativa. Contudo, é a distância

cultural e as práticas dela decorrentes que parece ser uma das importantes revelações da pesquisa e preocupação de empresários brasileiros.

Diante do apontamento sobre a distância cultural e considerando que o comércio bilateral e o número de empresas brasileiras envolvidas continuam em ritmo crescente, o próximo capítulo trata de abrir a reflexão sobre a cultura como uma variável da qual também dependem as organizações, afetando, por conseguinte, seu desempenho.

### 3. O QUE É CULTURA?

A discussão sobre cultura está colocada neste trabalho em função de seu peso significativo na vida das organizações, na maneira como são gerenciadas, particularmente, a influência dos aspectos da cultura de negócios na China na condução das empresas brasileiras lá instaladas. Esta sessão discorre sobre o conceito de cultura e considera duas entre as contribuições teóricas sobre cultura e seus efeitos nas organizações: os estudos de Geert Hofstede e de Edgar Schein. A relevância da contribuição de Hofstede está ligada ao fato de ter sido um dos primeiros a discutir a influência das culturas nacionais sobre as culturas das organizações. Por outro lado, Schein é referência nos estudos sobre a questão da cultura nas organizações e trabalha de forma conceitual e metodologicamente reconhecida e respeitada. Adicionam-se ainda os aspectos culturais particulares da cultura chinesa, principalmente sob as lentes do confucionismo, para que sirvam de referência à análise das condutas das empresas brasileiras pesquisadas em seu esforço de adaptação ao contexto chinês.

#### 3.1. Conceito de Cultura

Quando se usa o termo cultura, em geral, logo se pensa no universo da música, literatura, artes visuais de uma sociedade, ou, como diz Huntington (2002, p. 13), sua “alta cultura”. O termo, de fato, possui diversos significados em disciplinas e contextos também diversos (HUNTINGTON, 2002). A noção de cultura desloca-se para outras esferas da vida social, como a da política e da economia e, com isso, desempenha um papel fundamental na intervenção da realidade (BARRIO, MOTTA e GOMES, 2011). Entretanto, pensar em cultura, em seu sentido vasto, diz respeito aos modos de vida e de pensamento, em que a reflexão parece perpassar todas as atividades humanas (CUCHE, 1999).

O biólogo, neurologista e psicólogo Oliver Sacks (1998, p. 11) afirma que “a cultura é tão importante quanto a natureza”, ainda que a forma de “ser” e agir no mundo não seja natural (CUCHE, 1999). A natureza, no homem, é inteiramente interpretada pela cultura. Não se nasce no vácuo senão dentro de uma família, num

determinado bairro, cidade, país e época. Nestes núcleos, aprende-se a sentir, pensar e perceber (aos outros e a si mesmo). Através do aprendizado, um jeito de ser e estar no mundo é incorporado e usado para ser aceito. Morin (2007) adianta que uma cultura constitui um corpo complexo de normas, símbolos, mitos e imagens, que se instala no indivíduo, estrutura-lhe os instintos e orienta as emoções. Toda essa estrutura que envolve os valores, as crenças, os rituais, os heróis, tradições, hábitos e costumes entre os membros de uma sociedade (HUNTINGTON, 2002), será neste trabalho entendido como cultura.

Cuche (1999) afirma que o homem é um ser de cultura. Sua autopercepção ocorre nas relações com os outros (desde os pais, na tenra idade, até os diversos colegas de trabalho e demais grupos sociais), e isso garante a sobrevivência na sociedade, na família e no ambiente de trabalho. Também ressalta que a cultura é adquirida e não depende de herança genética; é um processo permanente de construção, desconstrução e reconstrução que, em tempos de grande mobilidade e constante contato intercultural, torna-se extremamente dinâmico; uma construção que se inscreve na história das relações dos grupos sociais entre si.

Desta forma, a cultura assume sua ambiguidade, pois, se por um lado ela “[...] orienta, desenvolve e domestica certas virtualidades humanas, por outro lado ela inibe e proíbe outras” (MORIN, 2007 p. 14).

O termo, conceito ou noção de cultura parece ser múltiplo, incerto e, como diz Morin (2009), uma palavra armadilha. Ele destaca cinco possibilidades de encará-la, conforme o quadro abaixo:

#### **Quadro 4 - A cultura e suas possibilidades**

<b>Ponto de vista</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>Antropológico</b>	A cultura opõe-se à natureza, engloba tudo que não depende do comportamento inato. A cultura relaciona-se com a atividade humana que depende da organização, da estruturação, da programação social e confunde-se com tudo que é propriamente humano. A cultura cobre todas as atividades humanas dotadas de sentido.

<b>Etnográfico</b>	A cultura opor-se-ia ao tecnológico e reagruparia crenças, ritos, normas, valores, modelos de comportamentos.
<b>Sociológico</b>	Recuperando os detritos não assimiláveis pelas disciplinas econômicas, demográficas, sociológicas, etc., envolve o domínio psicoafetivo, a personalidade, a sensibilidade e suas aderências culturais.
<b>Ilustrado e mais residual</b>	Cultura centra sua concepção nas humanidades clássicas e no gosto literário-artístico. Esta concepção, ao contrário das anteriores, é extremamente valorizada: o culto opõe-se, em conceito social e ético, ao inculto.

Fonte: Adaptado de Morin (2009).

Desta forma, o autor confere à cultura ora um sentido totalizante, ora um sentido residual, bem como um sentido antro-po-sócio-etnográfico e ético-estético. Diante da necessidade de acomodar o sentido da palavra cultura, tendo em vista a amplitude de seu significado, Morin (2009) propõe duas abordagens para explicar o caráter global (ou geral) da mesma:

- A primeira reduz a cultura a estruturas organizadoras, ou seja, aproxima o cultural do semântico. Busca o código e a estrutura dos sistemas culturais, tendo como inspiração os modelos da linguística estrutural.
- A segunda abordagem coloca os aspectos existenciais no núcleo da cultura.

Assim, Morin (2009, p. 77) conclui que “A cultura não deve ser considerada nem como um conceito nem como um princípio indicativo, mas como a maneira como se vive um problema global”. Adiciona ainda, conforme Certeau (1968), citado por Morin (2009), que “a cultura seria o limite e o âmago que nenhuma pesquisa seria capaz de explicar; esta noção cobriria, em suma, a realidade mais rica de todas, que “o nosso pobre saber ocidental” seria incapaz de compreender” (MORIN, 2009, p. 77).

Uma cultura, mesmo que restrita, abarca em seu campo específico uma parte da relação homem-sociedade-mundo. As diversas noções de cultura se diferenciam pela abrangência do sistema, a dimensão do saber, do lugar da experiência

existencial, das normas e modelos, seja do ponto de vista antropológico, etnográfico, sociológico ou culturalista (MORIN, 2009). Assim, cultura será considerada “[...] um sistema que comunica, de forma dialética, uma experiência existencial e um saber constituído” (MORIN, 2009, p. 77).

Antes de prosseguir refletindo sobre a cultura, e sua influência nas organizações, convém refletir sobre a origem do termo “cultura organizacional” a partir dos estudos de Cuche (1999).

### **3.2. Cultura de Empresa (organizacional)**

A noção de “cultura de empresa”, expressão usada por Cuche (1999), não é, segundo esse autor, uma criação das ciências sociais, mas originária do mundo corporativo. Obteve rápida aceitação, tendo aparecido pela primeira vez nos Estados Unidos na década de 1970. Na França, apareceu nos discursos de gestores no começo dos anos 1980. A noção de cultura de empresa passa a ocupar um lugar importante nas reflexões dos teóricos durante o crescimento econômico, com inúmeras fusões e concentrações de empresas, em razão do choque de “mentalidades” e das dificuldades relacionais subsequentes.

Segundo Cuche (1999, p. 213), “[...] a noção de cultura de empresa é usada para designar o resultado das confrontações culturais entre os diferentes grupos sociais que compõem a empresa [...] e é construída nas suas interações”. Desta forma, a cultura da empresa existe nos indivíduos que pertencem à empresa e não é preexistente a eles. O autor também sugere que uma empresa é composta de várias “microculturas” de grupos que dela fazem parte. Essas “microculturas”, as quais dependem dos indivíduos que lhes constituem, garantem o funcionamento diário dos escritórios, estabelecem fronteiras, definem ritmos de trabalho e organizam as relações entre trabalhadores. Isto significa dizer que as características do grupo de trabalho desempenham papel fundamental na produção cultural, considerando as limitações da organização formal do trabalho e da tecnologia empregada.

É na intersecção das diferentes “microculturas” que a “cultura de empresa” se manifesta, adverte Cuche (1999). Essa manifestação seria o resultado das contradições e dos conflitos que as relações de forças culturais estabelecem no seio da empresa. Além disso, há que se considerar sua dependência em relação ao

ambiente econômico, social e cultural que a contextualizam. Ela não é um universo fechado capaz de produzir uma cultura autônoma. Esta é a razão, afirma Cuche (1999, p. 219), pela qual “a cultura de empresa não pode ser reduzida a uma simples cultura organizacional”.

Finalmente, o autor adverte sobre a complexidade do que se chama cultura de empresa: ela não é de nenhuma maneira a manifestação do sistema organizacional, porém “[...] o reflexo da cultura ambiente e uma produção nova elaborada no interior da empresa através de uma série de interações existentes em todos os níveis entre os que pertencem à mesma organização” (CUCHE, 1999, p. 220).

### **3.3. A Cultura e seus elementos segundo os estudos de Hofstede**

Para definir cultura, Hofstede (1999) afirma que cada pessoa leva dentro de si modelos de pensamento, sentimento e atuação potencial, aprendidos ao longo da vida, em seus estágios de socialização. Uma vez estabelecidos na mente, torna-se mais difícil desaprendê-los, para aprender algo diferente. Hofstede (1999) apoiou-se na analogia e chamou de programas mentais, ou *software* mental, esses modelos de pensamento, sentimento e atuação potencial. Ele explica que a conduta de uma pessoa não está unicamente determinada por seus programas mentais, e que a analogia usada apenas indica as prováveis e compreensíveis reações das pessoas, em função de seu passado. O indivíduo, no entanto, possui a capacidade básica de modificar seu modelo e reagir de novas maneiras, criativas, destrutivas ou inesperadas.

A origem dos programas mentais está no contexto social no qual o indivíduo cresce e acumula experiências vitais. Os programas mentais são tão diferentes quantos são os entornos sociais em que foram adquiridos. Assim, cultura seria “a programação mental coletiva que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros” (HOFSTEDDE, 1999 p. 34).

Seguindo seu raciocínio, o autor pondera o fato de que as pessoas pertencem a diversos grupos e categorias ao mesmo tempo, cada qual possuindo dentro de si várias “camas” de programação mental, cada uma correspondendo a níveis de cultura diferentes, quer dizer: nível nacional, referente a seu próprio país; nível de

afiliação regional, e/ou étnica e/ou religiosa e/ou linguística; nível de gênero; nível de geração; nível de classe social e, para os que estão empregados, nível corporativo, entre tantos outros. Os programas mentais correspondentes a esses diversos níveis não são, necessariamente, harmônicos entre si, o que implica a existência de conflitos e a dificuldade de antecipação do comportamento diante de uma situação nova.

### **3.4. Diferenças de cultura nacional segundo Hofstede**

Há muito mais de 10.000 anos surgiram as sociedades humanas que responderam das mais variadas e inúmeras formas à questão básica de como as pessoas podem viver juntas. A civilização mais antiga com continuidade até os dias de hoje é a chinesa. Mesmo nem sempre unificado, o império chinês possui uma história muito longa e ininterrupta.

A invenção de “nações” como unidades políticas, nas quais se divide o mundo e das quais, supõe-se, todo o ser humano pertence – tal qual indica seu passaporte – é um fenômeno recente na história da humanidade.

O sistema de nações só foi reconhecido em escala mundial a partir de meados do século XX. Seguiu-se ao sistema colonial que se desenvolveu durante os três séculos precedentes e que dividiu certas regiões, como a África, por exemplo, de acordo com seus únicos interesses. Por isso, não se deve equiparar nações com sociedades. Do ponto de vista histórico, as sociedades são formas de organização social desenvolvidas organicamente. Aplica-se a elas o conceito de cultura comum, no sentido estrito, mais do que às nações. Dentro das nações com certo tempo de existência encontram-se forças sólidas que favorecem a integração (como é o caso da China). No entanto, a investigação sobre diferenças culturais, sobre nacionalidades, como indica o passaporte, deve ser tratada com precaução, pois o uso da nacionalidade como critério para estabelecer diferenças culturais é uma questão de conveniência. É mais fácil obter dados de nações que de sociedades orgânicas homogêneas. Já as nações, como organismos políticos, oferecem todo o tipo de estatísticas sobre seus habitantes. Os dados obtidos por questionários respondidos a respeito de sua cultura são recolhidos, quase sempre, através de redes nacionais. Quando é possível separar os resultados por grupo regional, étnico

ou linguístico deve-se fazê-lo. Uma razão importante para a coleta de dados a nível nacional é o propósito de uma investigação: promover a cooperação entre nações.

Hoje, existem mais de 200 nações povoando o mundo, que juntas sobreviverão ou perecerão. É por isso que há um sentido prático em concentrar-se nos fatores culturais que separam ou unem as nações.

### 3.5. As dimensões das culturas nacionais conforme Hofstede

Tomando por base a convicção de antropólogos da primeira metade do século XX, de que as sociedades enfrentam os mesmos problemas básicos, mas diferem em suas respostas, Hofstede inspirou-se nos estudos de Alex Inkeles e Daniel Levinson (1954) sobre cultura nacional. Vinte anos mais tarde, começou a estudar os valores das pessoas em mais de cinquenta países do mundo, por meio das respostas a questionários aplicados a trabalhadores das filiais de uma grande corporação multinacional. A análise estatística das respostas de empregados similares, em diferentes países, às perguntas sobre seus valores, apresentou problemas comuns com soluções diferentes de país a país.

O estudo é um dos mais conhecidos na área intercultural, foi um dos primeiros a discutir a influência das culturas nacionais sobre as culturas das organizações. Sua pesquisa foi realizada entre 1968 e 1972, no âmbito de uma única empresa, a IBM, em mais de cinquenta países, entre eles o Brasil e a China.

Sua pesquisa resultou na análise em torno da diferença de valores entre as nações e seu impacto nas práticas gerenciais. Partindo da premissa de que uma dimensão é um aspecto de uma cultura passível de ser medido em relação a outras culturas, Hofstede (1999), desenvolveu e identificou quatro dimensões: distância do poder, coletivismo *versus* individualismo, feminilidade *versus* masculinidade e aversão à incerteza. Este estudo apresentou-se como base de uma estrutura de estudos organizacionais *cross-national*. Uma quinta dimensão foi agregada a partir da descoberta do psicólogo canadense Michael Harris Bond (1996)<sup>10</sup>, que viveu

---

<sup>10</sup> Michael Harris Bond realizou pesquisa junto a estudantes universitários de 23 países, baseada em valores da sociedade chinesa identificados por acadêmicos chineses. O resultado de sua pesquisa revelou a dimensão *Confucian Work Dynamism*, adicionada por Hofstede a seu próprio estudo como a 5ª dimensão, também conhecida como Orientação a Longo Prazo.

muitos anos no Oriente e estudou os valores de pessoas em todo o mundo a partir de questionário elaborado por chineses. Chamada de *Confucian dynamism*, esta nova dimensão foi incorporada por Hofstede, num segundo estudo, sob o nome de “orientação para curto ou longo prazo”.

### 3.6. As dimensões de Hofstede e a pontuação de China e Brasil

Para cada uma das dimensões, Hofstede formulou pontuações que variam entre 1 e 120, de acordo com cinco índices, a saber:

**IDP (Índice de Distância de Poder):** refere-se ao trato das desigualdades. A pontuação indica o nível de distância hierárquica, ou seja, como tratar o fato de que as pessoas são desiguais. Quanto maior a pontuação, mais acentuada é a desigualdade de poder e riqueza do país. Esta dimensão relaciona-se aos valores do sistema quanto à autoridade hierárquica, e menos pelo poder de seus membros. A pontuação expressa a maneira como membros menos poderosos de uma organização ou instituição dentro de um país esperam e aceitam que o poder seja distribuído desigualmente.

**IDV (Índice de Individualismo):** o índice de individualismo refere-se ao grau que uma cultura valoriza os laços entre indivíduos, desde o grupo familiar. A alta pontuação corresponde à grande importância da individualidade e a baixa pontuação indica que o país valoriza mais o grupo, seja a família, a pátria, entre outros grupos. Um baixo índice de individualismo indica uma sociedade mais coletivista na qual seus membros se apoiam na responsabilidade coletiva.

**MAS (Índice de Masculinidade):** refere-se ao grau de oposição entre masculinidade-feminilidade. O valor dado ao papel atribuído a homens e mulheres é medido pela dimensão de masculinidade. A masculinidade refere-se a sociedades nas quais os papéis de ambos os sexos são claramente distintos: a força, a dureza e o interesse pelo êxito material seriam papéis masculinos e a modéstia, ternura e preocupação com a qualidade de vida seriam papéis femininos. A alta pontuação do grau de masculinidade indica grande diferenciação entre gêneros. Em países de baixa pontuação, há menos diferenciação e discriminação entre os sexos.

**IAI (Índice de Aversão à Incerteza):** o nível de tolerância para com a incerteza e ambiguidade dentro de uma cultura é medido pelo índice de aversão à

incerteza. A incerteza é essencialmente uma experiência subjetiva. As maneiras de confrontá-la formam parte da herança cultural de uma sociedade e são transmitidas e reforçadas por instituições básicas como a família, a escola e o Estado. O grau de aversão à incerteza de um país refere-se a como os membros de uma cultura sentem-se ameaçados frente a situações desconhecidas ou incertas. Este sentimento se expressa, entre outras coisas, mediante o estresse e a necessidade de previsão: uma necessidade de normas, regras e leis, escritas ou não. Baixo nível de tolerância à incerteza é percebido em culturas com alta pontuação. Um país de baixa pontuação lida melhor com ambiguidades e incertezas, estando menos orientado por regras, mais disponível a mudanças, nova ideias e riscos.

**OLP (Orientação de Longo Prazo):** em oposição à orientação de curto prazo, mede a importância que é dada ao futuro, à poupança (austeridade) e à perseverança. Os países com raízes confucionistas valorizam o respeito à tradição e à ordem nas relações de acordo com as posições sociais, proteção à dignidade, importância das boas maneiras e rituais, entre outras questões. Outros países sem essa herança têm estas características, embora não confucionistas. Os ensinamentos de Confúcio têm uma influência profunda para os países asiáticos, cujos valores implicam a economicidade, a persistência com resultados lentos, a adaptação de tradições para um contexto moderno, a aceitação de relações desiguais, a preocupação com a virtude.

Sobre as diferenças culturais, Hofstede alerta que devem ser entendidas como tendências e não características dos indivíduos. Uma pessoa nascida no Japão, por exemplo, pode ter uma “aversão à incerteza” muito baixa em comparação com um filipino, mesmo considerando que suas culturas nacionais apontam para direções diferentes. Portanto, o índice do país não deve ser interpretado como determinista.

Hofstede refere-se ao estudo das dimensões relativizando sua abrangência, quando diz:

“O modelo das quatro dimensões de diferenças nacionais de cultura certamente não representa a verdade final sobre o assunto, mas tem servido como uma estrutura útil tanto para os professores quanto para os profissionais e estudantes, para guiar previamente projetos de pesquisa no confuso campo de culturas nacionais” (HOFSTEDE et al., 1990, p. 288).

De acordo com este modelo das dimensões culturais, o Brasil e a China apresentam os números segundo a tabela 5 e comparação relativa no gráfico 3:

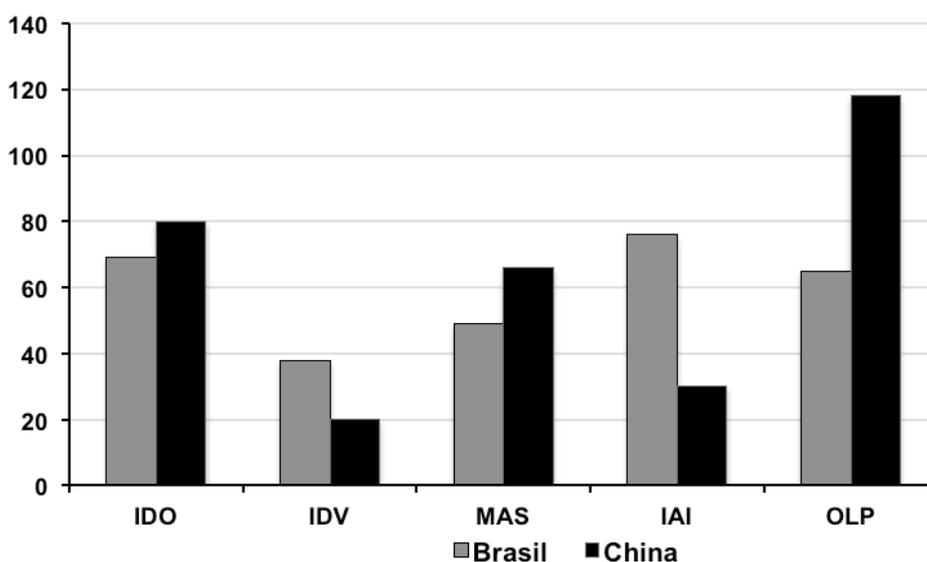
**Tabela 5 - Pontuação do Brasil e da China**

País	IDO	IDV	MAS	IAI	OLP
	Índice de Distância de Poder	Individualismo	Masculinidade	Índice de aversão à Incerteza	Orientação de Longo Prazo
Brasil	69	38	49	76	65
China	80	20	66	30	118

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001).

As dimensões de Hofstede foram originalmente publicadas em 1984.

**Gráfico 3 – As 5 Dimensões Culturais de Hofstede: Comparação entre Brasil e China**



Fonte: Adaptado de Hofstede (2001).

Veras e Veras (2011) comparam o Brasil e a China através das dimensões e afirmam:

- 1) Sobre o Índice de Aversão à Incerteza (IAI), o Brasil apresenta número muito semelhante aos países da América Latina. Possui baixo nível de tolerância para com a incerteza, sendo essa uma característica que se destaca entre as demais. O Índice de Aversão à Incerteza (IAI) traz pontuação 76 e é o maior dentre todos os índices das dimensões culturais de Hofstede. O país adota regras rígidas, leis, políticas e regulamentos no sentido de minimizar, eliminar ou evitar o inesperado ou desconhecido. O Brasil tende a não aceitar a mudança e é muito avesso a riscos. A China possui pontuação 30, ou seja, com nível de tolerância maior que o Brasil.
- 2) Quanto ao Individualismo (IDV), a pontuação do Brasil é 38 e, assim, maior que a média de 21 pontos dos países latino-americanos considerados coletivistas, ou seja, comprometidos com o grupo (família, a família estendida, ou os relacionamentos com outras pessoas). A pontuação da China é 20, a mais baixa da Ásia, se comparada a uma média de 24 no continente. A ênfase na cooperação, onde as relações duradouras assumem grande importância bem como o regime comunista, podem, em parte, explicar isso.
- 3) A Orientação de Longo Prazo (OLP) do Brasil conta 65 pontos, enquanto a China fica em 118, o fator de pontuação mais alto na análise de Hofstede, o que se aplica a todas as culturas asiáticas. Esta dimensão indica a perspectiva temporal da sociedade e sua atitude de perseverança. A obstinação, a força e a perseverança são usadas para vencer obstáculos.
- 4) O Índice de Distância de Poder (IDP) chinês de 80, se comparado à média dos outros países do Extremo Oriente asiático de 60, e à média mundial de 55, é significativamente mais elevado. Embora o fator 69 para o Brasil também esteja compatível com o alto nível de desigualdade de poder e de riqueza na sociedade de ambos os países. Tal condição não é necessariamente imposta à população; esta muitas vezes a aceita como sua herança cultural.

### **3.7. Diferenças entre cultura nacional e cultura organizacional em Hofstede**

Hofstede (1999) refuta a ideia de aplicação do termo “cultura” a nações e a organizações como se tratasse do mesmo fenômeno. Ele explica que nação não é organização e os dois tipos de “cultura” são de índoles diferentes. Nas organizações, a “cultura” tem raízes nos valores dos fundadores e líderes importantes que ao disseminá-los, os transformam em práticas adotadas por todos os trabalhadores. Com base nisso, explica-se a eficiência de multinacionais em culturas nacionais tão diferentes. São as “práticas comuns” e não os valores comuns que solucionam os problemas concretos, desde que as práticas impliquem compreensão da diferença dos valores.

### **3.8. A Cultura Organizacional segundo os estudos de Schein**

Para obter uma definição formal de cultura organizacional, Schein (2009) considera que qualquer unidade social ou grupo, em que seus membros tenham uma história compartilhada, uma cultura terá sido desenvolvida. A força desta cultura será tão grande no grupo quanto for sua existência, a estabilidade dos membros do grupo e os laços emocionais advindos de experiências históricas compartilhadas. Assim, para verificar “cultura” num grupo, presume-se algum nível de estabilidade estrutural, que lhe fornece significado e previsibilidade. Ela é a parte mais profunda e frequentemente inconsciente, menos tangível e menos visível que as outras, e é difícil de ser mudada. E, embora pareça abstrata, a cultura influencia o comportamento do grupo de forma poderosa. Tendo sido desenvolvida, ela permeia todo o funcionamento do grupo, levando-o a buscar a padronização ou integração dos vários elementos, buscando ainda mais a estabilidade. Schein (2009, p. 14) diz que “rituais, clima, valores e comportamentos vinculam-se em um todo coerente; essa padronização ou integração é a essência do que entendemos por cultura.”.

A maneira como os líderes criam a cultura e como esta define e cria líderes é estudada por Schein (2009). Liderança e cultura parecem ser elementos de causalidade recursiva, onde o produto é produtor do que produz, dois processos

inseparáveis e interdependentes (MORIN, 2005, p. 87), ou ainda, liderança e cultura organizacional não podem ser entendidas separadamente (Schein, 2009, p. 10).

Assim, a formação da cultura em grupos mais formais é explicada por Schein (2009) à luz de seu líder. Seja fundador individual, empreendedor que inicia uma empresa ou um gerente que assume um novo departamento ou inicia um grupo, expressará suas visões, crenças, objetivos, valores e suposições pessoais sobre como as atividades produtivas devem ocorrer. Isso será imposto ao grupo como um ato de liderança que não necessariamente produz “cultura”. É da observação dos resultados a que esta liderança chega, a partir das tarefas realizadas pelo grupo, e pelo conforto entre os membros do grupo em sua experiência, que as crenças, os valores do fundador poderão ser confirmados, reforçados e reconhecidos como compartilhados entre os membros do grupo.

É assim que Schein (2009) explica o processo de formação cultural em torno do líder. A continuidade do reforço pela repetição de abordagens bem sucedidas faz com que o grupo aprenda e compartilhe experiências; tenda a assumir como forma “correta” de pensar, sentir e agir. Com o tempo, o grupo vai perdendo a consciência dessas crenças e valores para tratá-las, cada vez mais, como suposições não negociáveis, até que sejam assumidas como verdadeiras e se tornem parte da identidade do grupo. Serão transmitidas aos novos integrantes como valores inegociáveis. É assim que o autor chega à formulação de sua definição formal de cultura:

Cultura de um grupo [organizacional] pode ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 16).

Aos líderes, Schein (2009) alerta que o entendimento e a consciência sobre as culturas em que estão inseridos são essenciais ou serão gerenciados por elas. Ele propõe um olhar sobre essas culturas dividindo-as em níveis ou camadas.

### 3.9. Níveis de cultura segundo Schein

A cultura manifesta-se em níveis de exposição que Schein (2009) analisa em três blocos principais:

- 1) **Os artefatos** estão na superfície e incluem todos os fenômenos vistos, ouvidos e sentidos quando se encontra um novo grupo com uma cultura não familiar. Por meio da observação do ambiente interno, nota-se como as pessoas vestem-se, comunicam-se, sobre o que conversam, suas listas explícitas de valores. Os símbolos, as narrativas, os heróis, rituais e as cerimônias são exemplos de artefatos.
- 2) **Crenças e valores** assumidos constituem o segundo nível. Podem refletir apenas racionalizações ou aspirações. Certos valores são validados socialmente por se confirmarem pela experiência social compartilhada. Aí também se incluem a ética e a estética. As normas e regras de comportamento diferenciam o que é certo e errado. Quanto mais as normas refletirem os valores próprios do grupo, mais serão respeitadas e defendidas.
- 3) **Suposições básicas** constituem o nível mais profundo da cultura organizacional. São consideradas como pressuposições, inconscientes, crenças tidas como verdadeiras com pequena variação em uma unidade social. Tendem a não ser confrontadas e são difíceis de mudar. A cultura prescreve a maneira de executar as atividades na organização, através de um “mundo de ideias” ou “mapa mental” que representam um conjunto integrado de suposições validadas.

Considerando as organizações empresariais como unidades de negócio composta de diversos grupos e suas microculturas, cabe ressaltar o apontamento de Schein (2009) que deposita nos grupos a força e a estabilidade das culturas. É nos grupos que pessoas assumem certas suposições básicas, ratificando seu pertencimento, gerando conforto e previsibilidade.

### 3.10. Cultura Nacional e Cultura Organizacional

Desta forma, parece haver um diálogo dinâmico entre a cultura de uma sociedade e a cultura construída no seio das organizações. Livia Barbosa (2010) diz que os conceitos de cultura nacional e cultura organizacional vem frequentando tanto a academia quanto as consultorias na área da administração de empresas, desde a década de 1970, e que são representativos de duas perspectivas diferentes sobre o papel da cultura nas organizações. A autora refere-se ao debate sobre o “[...] peso relativo da cultura nacional e da cultura “gerada” no interior das organizações na determinação e/ou influência nas políticas, nas práticas, nos valores, nos mitos e rituais entre outros do mundo organizacional” (BARBOSA, 2010, p. 76). Também destaca os dois autores, Hofstede e Schein, como referências das duas macroperspectivas: Hofstede, enfatizando o peso da cultura nacional sobre a cultura das organizações, e Schein afirmando a importância do papel do fundador na construção dos valores das diferentes organizações, tal como já foi abordado neste trabalho. Confira-se:

Em torno desses dois conceitos vários outros vicejam, que procuram dar conta das diferenças que percebemos entre grupos no interior das organizações como cultura gerencial e subculturas profissionais; culturas regionais para indicar as diferenças entre matrizes e filiais; culturas organizacionais globalizadas ou ainda cultura empresarial e cultura de negócios que vão aparecer e se popularizar com o avanço da globalização (BARBOSA, 2006, p. 76).

Betânia Tanure (2007) cita os resultados de pesquisas realizadas por Lena Zander (1997) que trazem evidências da cultura nacional nas práticas gerenciais, processos decisórios, gestão de pessoas e estilo de liderança nas organizações. Embora Hofstede (1999) advirta que a utilidade do entendimento das culturas nacionais para a compreensão das culturas organizacionais é apenas parcial. Tanure (2007) pondera que a empresa é um espaço sociocultural, no qual a cultura nacional representa um dos pilares (não o único) de sua cultura, sendo o outro pilar representado pela liderança (SCHEIN, 2009). As características setoriais, origem de capital e “[...] a lógica de formação predominante, entre outras, interação de forma dinâmica e peculiar a cada organização” (TANURE, 2007, p. 23).

Hofstede já alertava sobre a diferença entre nações e sociedades, tendo as nações um certo conteúdo arbitrário, diferentemente das sociedades. Por isso,

quando se trata de cultura, esse conjunto de símbolos e significados, parece ser prudente encará-la como Barbosa (2006), algo sem “[...] fronteiras definidas nem territórios exclusivos [...]. É a partir dos arranjos, hibridismo, combinações e ressignificações [...] que nascem as diferenças que percebemos entre sociedades e organizações” (BARBOSA, 2010, p. 78).

Nessa perspectiva, a cultura nacional é um recorte específico de determinadas lógicas, práticas e valores que se encontram disponíveis e que, em determinadas circunstâncias, definem-se como “brasileiras” [ou “chinesas”], pois sinalizam como cada um se vê e se julga. Assim, a cultura organizacional é outro recorte ou arranjo sobre um mesmo conjunto de símbolos e significados. Ela resulta de combinações, destaques e articulações que “[...] as pessoas no interior de organizações particulares julgam singularizá-las no contexto das demais” (BARBOSA, 2010, p. 78).

Para o intuito dessa dissertação, a questão que se coloca é a de compreender as relações entre as culturas nacionais e as outras culturas no seio das organizações, tendo em vista o contínuo processo de internacionalização das economias, por meio das empresas que se deslocam e se estabelecem mundo afora. Por isso, é necessário discorrer sobre os aspectos mais relevantes que caracterizam a cultura chinesa, a fim de fornecer os elementos através dos quais se possa pensar o impacto nas filiais brasileiras na China.

## 4. CULTURA NA CHINA

Este capítulo discorre sobre alguns fundamentos da milenar cultura chinesa, tais como a visão integrada de mundo, a não fragmentação da ideia de conhecimento e a importância da ordem e da harmonia como fatores para a vida em sociedade e a civilidade. Este breve panorama é tão limitado quanto é limitada a condição de se procurar entender uma cultura alicerçada em conceitos inexistentes, sob a ótica da cultura de quem os estuda.

Entre o Oriente e o Ocidente existem profundas diferenças na maneira de pensar. Faz-se necessário compreendê-las, estudá-las e ser responsável culturalmente, na mesma proporção em que se fala em responsabilidade social ou ambiental. Responsabilidade cultural é um compromisso ou uma maneira de estar num mundo globalizado, em que “a cooperação pode ser a condição para a sobrevivência da humanidade” (HOFSTEDE, 1999, p. 264).

Compreender a cultura da sociedade chinesa não parece ser tarefa simples, em função da grande diferença de seus fundamentos em relação aos ocidentais. O sociólogo, etnologista e sinólogo francês Marcel Granet (1884-1940) é autor de vasta bibliografia sobre a China, em que se destacam as obras, *A Civilização Chinesa* (1929) e *O Pensamento Chinês* (1934), ambas traduzidas para o português e consideradas referências para o estudo do tema. Este capítulo da dissertação será introduzido a partir das ideias gerais de Granet (1997) apenas para gerar o contexto sobre alguns dos traços culturais chineses que serão abordados por ocasião da pesquisa de campo.

Poderá parecer um tanto demasiado começar a falar de universo ou de cosmos para iniciar este capítulo, mas quando se trata de se aproximar do jeito chinês de estar no mundo, parece tarefa impossível não começar por aí. Segundo Granet (1997), a ideia que os chineses têm sobre o universo está baseada numa teoria do microcosmo em que o Homem e a Natureza são uma unidade. Daí, surge a noção de que as atitudes humanas são regulamentadas por diversas técnicas, e a participação ativa dos seres humanos leva à ordem universal e à uma espécie de disciplina civilizatória. A função do pensamento não é o conhecimento puro, mas uma ação civilizadora: gerar uma ordem atuante e total. A ideia de *ordem* ou *totalidade* representada pelo símbolo *Tao* é a categoria suprema do pensamento

chinês. Ideia e ação confundem-se, bem como doutrina e receita de vida. Ao invés de uma ciência para o conhecimento do mundo, uma 'etiqueta' da vida parece ser suficiente para instaurar a ordem total.

Os sábios de todas as "Escolas", segundo Granet (1997), nunca recorreram a noções que se comparassem às ideias ocidentais abstratas de número, tempo, espaço, causa, etc.. Ao contrário, apoiam-se num par de símbolos concretos, o Yin e o Yang, para "[...] traduzir um sentimento do Ritmo que lhes permite conceber as relações dos Tempos, dos Espaços e dos Números, encarando-os como um conjunto de articulações harmoniosas" (GRANET, 1997, p. 63). O *Tao*, podendo ser entendido como "via", ou "caminho", é uma categoria suprema, um emblema que sintetiza e evoca o princípio único de uma *ordem* ideal e atuante, responsabilidade e eficácia.

O Yin e Yang são categorias secundárias, emblemas ativos que dominam a ordenação do mundo e do espírito ao mesmo tempo. São os ícones de dois grupos opostos e alternantes, caracterizados por sua localização no Espaço-Tempo. Não se pensa em defini-los, embora se lhes atribua "[...] uma qualidade de eficácia que não parece distinguir-se de um valor racional" (GRANET, 1997, p. 63).

Granet (1997) explica que o pensamento chinês não contrapõe sujeito a objeto, matéria a espírito. Estabelece, sim, as ligações entre ambos. Tem um sentimento profundo de unidade do mundo e não aceita a distinção entre o lógico e o real. Explica ainda que, segundo a sabedoria chinesa, o homem deve o equilíbrio, a saúde, a qualidade de seu ser à civilização. Jamais isola o homem da sociedade, bem como não isola a sociedade da natureza. Não atribui ao homem uma alma distinta de seu corpo. Embora o sentimento do sagrado desempenhe na China um papel importante, não existem deuses a serem venerados (não se concebem deuses alheios aos homens, ou com essência diferente da deles), nem um clero organizado. A religião nunca foi uma função diferenciada da atividade social. Assim, entende-se que a sabedoria chinesa é uma sabedoria independente e totalmente humana, não devendo nada à ideia de Deus.

Aqui também é necessário esclarecer como é encarada a natureza. Ela compõe um só reino, cuja ordem, também única, rege a vida universal, e é impressa (ou implicada) pela civilização. A maneira pela qual a ordem se materializa é através dos costumes: numa sociedade comum de homens e coisas, é através das

categorias hierarquizadas que tudo se distribui, ou melhor, cada categoria tem sua posição.

O regime não é, em parte alguma, o da necessidade física, e em parte alguma o da obrigação moral. A ordem que os homens aceitam reverenciar não é a da lei; eles tampouco pensam que seja possível impor leis às coisas: admitem apenas regras, ou melhor, modelos. O conhecimento dessas regras e desses modelos constitui o saber e confere o poder. Determinar parentescos e hierarquias, estipular por categorias, levando em conta ocasiões e graus, modelos de conduta e sistemas de convenções, esse é o Saber. Poder é distribuir posições, lugares, qualificações; é dotar a totalidade dos seres de sua maneira de ser e sua aptidão para ser. Princípio de poder regulador pertencente ao Chefe, talentos ordenadores detidos pelo erudito, autoridade exemplar possuída pelo sábio, a Etiqueta inspira o conjunto das disciplinas de vida ou dos saberes atuantes que constituem a Ordem universal (GRANET, 1997, p. 253).

As ideias aqui expostas são comuns a todas as diversas correntes, escolas ou doutrinas que compõem o pensamento chinês, alerta Granet (1997). Os chineses demandam de seus sábios temas que favoreçam uma meditação livre, e não ideias ou dogmas. No taoísmo ou confucionismo, as duas vertentes de pensamento que merecem atenção particular, o espírito de conciliação e o ecletismo predominam. Em ambas, o ideal comum é um conhecimento integral e um autodomínio, em que o sentimento de compreender e entender a si próprio é efetivar a paz a si e ao redor de si. Além disso, a ideia de ordem, de espírito associativo e seu individualismo são qualidades dos camponeses decorrentes de um sentimento saudável e rústico de entendimento. Esse entendimento, mesmo com variações entre os indivíduos, é consequência de uma “[...] espécie de paixão pela autonomia, e necessidade de companheirismo e amizade” (GRANET, 1997, p. 354). Vejamos:

O Estado, os Dogmas e as Leis não têm poder algum que supere a Ordem. A Ordem é concebida pelas feições de uma Paz que não pode ser estabelecida por formas abstratas de obediência nem imposta por formas abstratas de raciocínio. Para levar esta paz a reinar por toda a parte, o que se faz necessário é um gosto pela conciliação que requer um agudo sentimento das conveniências atuais, das solidariedades espontâneas, das hierarquias livres (GRANET, 1997, p. 354).

Nesse contexto, é possível tatear as razões pelas quais um chinês pode ser confucionista, budista e taoísta ao mesmo tempo. O espírito de conciliação e a noção de conveniência jogam um papel preponderante. Da mesma forma, François

Jullien (2006) se refere à maneira como os chineses lidam com os conceitos e práticas ocidentais quando diz:

Os chineses acomodaram-se muitíssimo bem à sua biculturalidade e até mesmo compreenderam o que ela poderia ter de promissora. E as coisas estão andando muito depressa [...] não é raro ouvirmos: ‘no fundo, existe a lógica ocidental de vocês, mas também existe um outro pensamento: o nosso’, reforçando o paralelo e, portanto, o afastamento China-Europa (JULLIEN, 2006).

Como já foi dito acima, diversas correntes, escolas ou doutrinas compõem o pensamento chinês, mas entre elas, é o confucionismo a que melhor permite o entendimento da posição do indivíduo na sociedade chinesa e o papel fundamental de suas relações nesta mesma sociedade (SELIGMAN, 1999).

#### **4.1. O confucionismo**

Apesar de ser extremamente difícil conceituar e compreender o que é confucionismo, há que se empreender a tentativa, pois os traços culturais chineses reconhecidos em todo o território chinês, ou mesmo na maior parte do sudeste asiático, estão alicerçados sobre os fundamentos desta doutrina.

Confucionismo é o nome dado à doutrina originária dos ensinamentos de Confúcio, transmitida por seus discípulos desde cinco séculos antes da era cristã. Confúcio é qualificado pelos chineses como “pensador, estadista, educador”, diz Sinedino (2011). (tradução de Giorgio Sinedino) A educação, no confucionismo, não é encarada como via de conhecimento, mas como a busca pelo caminho, uma maneira de solucionar problemas éticos, morais e sociais, de tal forma a harmonizar as relações na sociedade.

A cultura tradicional chinesa é composta de várias escolas de pensamento. Sinedino (2011), na introdução à tradução brasileira de Os Analectos, situa o pensamento chinês, em sua forma mais madura, como a combinação sincrética das chamadas “Três Doutrinas”, o confucionismo, taoísmo e budismo. O confucionismo transformou-se em um verdadeiro sistema cultural (SINEDINO, 2011) que tem orientado o comportamento das pessoas de todas as classes sociais, desde a dinastia Han (206 a.C. a 220 d.C.) (AMBLER, WITZEL, XI, 2009).

Rego e Cunha (2009) afirmam que esta é, basicamente, a doutrina comportamental e moral sobre as relações humanas, as estruturas sociais, o comportamento virtuoso e a ética no trabalho. As regras difundidas pelo confucionismo concentram-se no comportamento social de todos os indivíduos e governam o amplo leque de interações humanas na sociedade. Sendo seus principais focos ética e política, o confucionismo trata de como deve-se viver, no âmbito pessoal e social (STRATHERN, 1998). As relações interpessoais detêm um importante papel neste sistema de pensamento.

A boa prática das relações interpessoais começa com a família, unidade básica na estrutura confucionista, ponto de partida lógico do desenvolvimento moral, centro preparatório de virtudes sociais e públicas (STRATHERN, 1998). Ferreira (1968) explica que, nesse sentido, a família não é um fim em si mesma, mas um meio para aprender e praticar sentimentos de amor e respeito, uma espécie de estação experimental para a promoção de virtudes cívicas e de cidadania mundial. As lições aprendidas nos círculos familiares são estendidas aos membros da comunidade, da sociedade, da nação e do mundo.

Circunscrita a esta formulação, o confucionismo delineou as responsabilidades individuais baseadas em cinco importantes relações (*wu lun*) por ordem de subordinação: imperador e súdito, pai e filho, marido e mulher, irmão e irmão, amigo e amigo (FERREIRA, 1968). A ordem social enfatiza os deveres, a lealdade, a honra, a piedade filial, o respeito aos mais velhos e a sinceridade (SELIGMAN, 1999). A piedade filial é apontada por Ferreira (1968) como a característica mais importante do sistema confucionista. Ela implica que os filhos amparem as necessidades e carências dos pais, de forma respeitosa e afetuosa, enquanto estes estiverem vivos e, quando falecidos, cultivem a lembrança com respeito. Manter a honra e o bom nome da família, venerar os antepassados, honrar a família “significa viver dignamente, com nobreza e com felicidade” (FERREIRA, 1968, p. 47).

O confucionismo, através de seu sistema de crenças, prescreve que a manutenção da harmonia nas relações, em que cada um tem seu lugar e deve agir de maneira apropriada, é a garantia de uma sociedade estável. Vêras e Vêras (2011) explicam que a cultura chinesa gira em torno do conceito de relações harmoniosas o qual, por sua vez, é chave no confucionismo.

A harmonia nas relações é também primordial para entender a importância da cortesia chinesa: ser chinês é saber dirigir-se aos outros de forma a parecer impecavelmente gracioso e, mais do que isso, não dar a perceber nenhum sinal de crítica ou desaprovação, pontua Seligman (1999). Esta maneira polida e cortez, explica o autor, está mais relacionada com a forma e a aparência e faz parte de um sistema de etiqueta, *Li* ou maneira apropriada de fazer as coisas ou ainda “ritual”. Quanto mais adequado for o comportamento em termos das “maneiras” com as quais os relacionamentos são levados, menos problemas serão verificados no bom andamento da sociedade.

Portanto, se a família é a base da sociedade, o Estado parece ser a representação da grande família. Na história chinesa, o Estado está presente na busca pelo sucesso, bem como a família e o consenso compõem a via para o alcance da felicidade. Assim, “[...] não há espaço para a revolta do indivíduo contra a sociedade, que por sua vez parece estar por trás das mudanças que construíram o que chamamos de mundo moderno” (SINEDINO, 2011, p. XXX). O autor ainda afirma que na China, ao contrário da história europeia ou norte-americana, para a sobrevivência do pensamento é preciso que este se apoie num grupo que reproduz as estruturas de autoridade da família e do Estado. Um chinês nunca é incentivado a pensar ou agir de maneira individualista e nunca é tratado como uma entidade isolada. Enquanto os ocidentais parecem se pautar na premissa de que ‘todos nascem iguais’, os chineses acreditam que ‘todos nascem conectados’ (BAKER e ZHANG, 2008). Esta crença significa que qualquer um vive sempre como parte de uma rede, ou de um tecido. A sociedade chinesa é formada por muitas redes ou teias.

Reforçado pelo confucionismo, o conceito foi estendido à lealdade ao país (por exemplo, governo), ao respeito e à obediência a professores e superiores (por exemplo, os pais e parentes mais velhos). Tal condicionamento nutre um forte sentimento de pertença e de patriotismo, e uma tendência para um comportamento voltado à partilha (BAKER e ZHANG, 2008).

Hofstede (1999) dedicou o capítulo intitulado *La virtud y La verdad*, de seu livro *Culturas y Organizaciones*, para falar sobre o dinamismo confuciano, que se tornou a quinta dimensão cultural de seus estudos. Neste capítulo o autor compila o que chama de princípios chave dessa doutrina, conforme segue:

A estabilidade da sociedade se baseia nas relações de desigualdade entre as pessoas. As cinco relações fundamentais (*wu lun*) envolvem obrigações mútuas e complementares. [...] O inferior deve obediência e respeito ao superior e este deve ao inferior proteção e consideração.

A família é o protótipo de todas as organizações sociais. Uma pessoa não é indivíduo em primeiro lugar, mas um membro de uma família. As crianças devem aprender a se controlar, a superar sua individualidade para manter a harmonia dentro da família (mesmo que somente na aparência); os pensamentos seguem sendo livres. A harmonia está em resguardar a “face”, no sentido da dignidade, do respeito a si mesmo e o prestígio. [...] Na tradição chinesa, perder a dignidade equivale a perder os olhos, o nariz e a boca. As relações sociais devem ser levadas de tal forma que todos possam conservar sua dignidade. A manifestação de respeito ao outro se denomina dar a “face”.

A conduta virtuosa em relação aos demais consiste em não tratá-los da forma como não se gostaria de ser tratado a si próprio (a regra de ouro chinesa está formulada no sentido negativo). Isso implica em benevolência fundamental aos demais, mas não vai tão longe como a exortação cristã de amar aos inimigos. A Confúcio se atribui a seguinte observação: “se devemos amar nossos inimigos o que resta a nossos amigos?”

A virtude com respeito às tarefas de cada um na vida consiste em tratar de adquirir habilidades e educação, trabalhar muito, não gastar mais do que o necessário, ser paciente e perseverar. O consumo ostensivo é mal visto, bem como perder a calma. Impõe-se a moderação em todas as coisas. (HOFSTEDE, 1999, p. 272-273, grifo nosso).

A pesquisa realizada a partir do questionário elaborado por investigadores chineses (*chinese value survey*, CVS) e que resultou na quinta dimensão cultural - o dinamismo confuciano ou orientação a longo prazo - apresentou os seguintes valores no tocante à “orientação a longo prazo”:

- Perseverança;
- Ordenação das relações por posição social e respeito à ordem;
- Austeridade; e,
- Vergonha.

Em relação à “orientação a curto prazo”, ou seja, o polo oposto, apresentou os seguintes:

- Seriedade e estabilidade pessoal;
- Dignidade ou “face”;
- Respeito à tradição; e,
- Reciprocidade de cumprimentos, favores e presentes.

A partir deste breve panorama sobre a cultura chinesa e o confucionismo é possível compreender, um pouco melhor, como o pensamento chinês aplica-se na maneira de fazer negócios e nas relações no local de trabalho, tal como é discorrido a seguir.

## **4.2. Cultura de (nos) negócios**

Esta subdivisão do capítulo aborda a maneira prática como o pensamento chinês e seus traços culturais repercutem nos negócios, nas atividades profissionais e nas relações no local de trabalho. As empresas brasileiras e todas as outras multinacionais que chegaram à China nos últimos 30 anos, encontraram práticas, hábitos e costumes disseminados no interior das empresas chinesas, herdadas do período comunista entre 1949-1976. Para a compreensão desse legado, faz-se necessário relatar como funcionavam as empresas chinesas durante o período.

A disseminação das práticas envolvidas no trato das atividades profissionais de qualquer área – produção, comércio ou serviço – está baseada num esqueleto ideológico que tem as características daquilo que Livia Barbosa (2002) chamou de “cultura de negócios”. Assim é chamado este subcapítulo, expressando o repertório de imagens, discurso, valores e práticas comuns às pessoas que participam do universo empresarial, independentemente da localização geográfica e da origem nacional das empresas.

### **4.2.1. O sistema “tigela de arroz de ferro”**

Sob o comunismo do governo de Mao Zedong, todo indivíduo estava vinculado a uma unidade de trabalho chamada *danwey*, considerada célula básica da organização social (SANTILLÁN, 2011). Ela exercia grande poder sobre a vida das pessoas, orientando quantas horas cada um deveria trabalhar, onde deveria morar, com quem deveria se casar, quando deveria ter filhos. A unidade de trabalho influenciava todas as grandes decisões na vida do trabalhador e, também, em um número apreciável, as pequenas decisões, explica Seligman (1999).

O autor, apenas referido, informa que tradicionalmente, os chineses não escolhiam suas unidades de trabalho; eles eram encaminhados a elas após o término de sua educação, por um sistema que era tanto ineficiente como impessoal, pois as preferências pessoais nesse processo eram marcadamente irrelevantes. Não havia, praticamente, nenhuma mobilidade no trabalho: se alguém fosse designado para ser operário em uma fábrica, por exemplo, poderia para todos os propósitos práticos, esperar trabalhar na mesma fábrica pelo resto de sua vida, embora promoções e mudanças de atividades dentro da mesma unidade fossem possíveis, especialmente para os membros do Partido Comunista. Mudar para outra *danwey* não era fácil, quando não impossível. Um dos caminhos para a mudança de atividade era através da rede de relacionamentos pessoais (*guanxi*) ou posteriormente, pelo anúncio.

Este sistema é conhecido como “tigela de arroz de ferro”, inspirado na lógica soviética e se baseava em três pilares, conforme aponta Rego e Cunha (2009): i) garantia de emprego vitalício, moradia, cupons para alimentação e outros benefícios; ii) “salário de ferro” ou salários tendencialmente iguais para todos; iii) “cadeira de ferro” ou promoção garantida por antiguidade, idade, lealdade ao grupo, fidelidade e trabalho partidário.

Também a assistência médica, pagamento de pensão aos aposentados, e aplicação da política do filho único eram controlados pela *danwey* (Seligman, 1999).

O sistema comunicava a noção de que “todos comem do mesmo grande prato”, independente de mérito (REGO e CUNHA, 2009).

As unidades de trabalho – *danwey* – implantadas pelos comunistas nos anos 1950 foram encontradas pelas multinacionais estrangeiras que se instalaram na China a partir da reforma e abertura em 1978. Sendo a associação (ou *joint venture*) o modo de entrada, as empresas estrangeiras tiveram que encarar este legado bem como adaptar-se à cultura chinesa que se manifesta dentro das empresas e nas relações com todos os *stakeholders* envolvidos.

Dado o panorama geral de funcionamento das unidades fabris chinesas, segue-se adiante descrevendo sobre quatro, entre os elementos da cultura chinesa, escolhidos para esta dissertação como categorias de análise. A seleção ocorreu não só pela evidência destes elementos na pesquisa documental, mas principalmente após contato com executivos brasileiros na China, durante o período das entrevistas

realizadas em novembro e dezembro de 2011. Os elementos escolhidos foram: idioma/comunicação, hierarquia, “Face” (*mianzi*) e *guanxi* (*rede*).

### 4.3. Idioma e comunicação

#### 4.3.1. A língua a escrita

Ao referir-se a um idioma é preciso ter em mente o quanto segue:

A língua não é apenas um esquema formal [...] e sim a mais exata expressão de nossos pensamentos, nossas aspirações, nossa visão de mundo. O ‘caráter’ de uma língua é de natureza essencialmente criativa e cultural, possui uma qualidade genérica, é seu ‘espírito’ e não apenas seu ‘estilo’ e ‘expressa (e talvez em parte determine) o modo como todo um povo pensa, sente e aspira (SACKS, 1998, p. 133).

O idioma chinês é um grande obstáculo nas relações com os chineses, pois a fala, a escrita, enfim, a língua personifica a imagem de mundo desta sociedade. Assim como o pensamento chinês é tão diferente do ocidental, a língua chinesa reflete esta mesma diferença.

Não há alfabeto, mas ideogramas: um conjunto de traços que formam um desenho. A caligrafia é tão importante na cultura chinesa quanto a pintura no Ocidente (WANG, 2006). Requer elegância e está estreitamente ligada ao conteúdo estético do desenho. Os ideogramas ou caracteres representam ideias, são concisos, e a relação com o significado é direta. Os dicionários chineses trazem dezenas de milhares de caracteres, mas para ler um jornal é necessário conhecer entre quatro a sete mil e atualmente os computadores chineses têm um estoque de 6.500 caracteres chineses.

Não é necessário o som do ideograma para a compreensão do significado. Há uma independência entre caracteres e os sons. Por isso a escrita evoluiu menos do que a língua falada e se perpetua pelos milênios contribuindo para a coesão das diversas culturas do país num conjunto coerente, afirma Wang (2006). Assim, pode-se entender a profusão de dialetos espalhados pelo país e, ao mesmo tempo, a unidade na expressão escrita de todos eles.

Como expressão de um pensamento que tende a ser mais holístico, o idioma comunica essa abrangência. Disso decorre que os chineses têm a excelência na leitura global dos problemas, enquanto os ocidentais lidam melhor com os detalhes (NISBETT et al., 2003).

Do ponto de vista prático, o idioma é um obstáculo considerável no contato com os chineses, pois sua tradução requer outras lentes relacionadas com a interpretação dos significados. O esforço de aprendizado da língua, por parte dos estrangeiros, é importante, principalmente quando há a intenção de estabelecer escritórios ou unidades fabris na China. Mesmo considerando que “a capacidade de aprender uma linguagem não garante a capacidade de traduzir para ela ou a partir dela” (KUHN, 2006, p. 117), familiarizar-se e comunicar-se em chinês é um importante fator de integração à comunidade e via de compreensão do “mundo” em que se está participando.

O mandarim só passou a ser ensinado como língua oficial a partir de 1956. Por isso, há ainda grande parte da população, mesmo empresários chineses e trabalhadores, pouco versada no próprio mandarim.

No mundo empresarial, é possível encontrar o inglês falado pelos chineses em vários níveis e pronúncias. Entretanto, muitos dos empreendedores chineses, fornecedores, donos de pequenas e médias empresas da primeira geração de pioneiros, após a reforma e abertura econômica iniciada em 1978, não falam o inglês. Profissionais menos especializados da área mais operacional também não. Por isso, para o estrangeiro que vai dirigir setores fabris em contato com *stakeholders* chineses, dominar apenas o inglês não é suficiente. Daí decorre a importância do intermediário e tradutor, especialmente para interpretar os significados para além do discurso das partes.

#### **4.3.2. Comunicação, contexto e explicitação**

A interpretação dos significados por trás do discurso é outra barreira da comunicação. Os diferentes graus de explicitação nas culturas individualista e coletivista (HOFSTEDE, 1990) têm afinidade com outra diferenciação, que se refere aos fatores implícitos nas regras que permeiam a vida em certas sociedades.

Edward Hall (1976), autor no tema de modelos culturais, conduziu alguns estudos com foco em diversidade de comportamentos que permitem a categorização de países e seus habitantes em duas esferas distintas: *high context culture* e *low context culture*.

Em países de *high context culture*, a comunicação necessita de menos explicitação, é mais metafórica, mais abstrata, pois seu alto grau de tradição e de relações interpessoais mais interativas são responsáveis pelo entendimento mútuo. Em países *low context culture*, quase todas as informações precisam ser dadas de forma concreta, o que exige um grau mais elevado de explicitação e detalhes.

De acordo com a classificação de Hall (1976), China e Brasil situam-se na *high context culture*. Estes países consideram muito importante o contexto por trás das palavras, as quais são tão importantes quanto à forma como são ditas.

A semelhança entre os dois países neste quesito pode gerar pontos de conflito nas relações de negócio ou de trabalho entre chineses e brasileiros, uma vez que as comunicações não são explícitas e somente alguém que esteja inserido na dinâmica de sua própria sociedade pode entender totalmente a mensagem que se quer transmitir (FERNANDES, 2008).

Embora se perceba que na comparação entre os países, o Brasil situa-se numa posição de mais baixo contexto do que a China, tornar a comunicação inteligível é um ponto a ser tratado e considerado dentro de um cenário de convivência e negociação entre chineses e brasileiros.

A ideia defendida por Jullien (2006) daria conta das diferentes perspectivas ao afirmar, do ponto de vista da comunicação eficiente, que o ideal seria, entre dois interlocutores, que ambos dominassem o idioma do outro, em toda a sua significância, de tal forma que cada um pudesse se exprimir em sua própria língua e ao mesmo tempo.

Por fim, Fernandes (2008), traz outro ponto relevante do tema, a comunicação não verbal. Os gestuais são tão distintos que podem provocar atritos e mal entendidos. O autor exemplifica o hábito chinês de apontar para o nariz de outra pessoa quando se referem à mesma, considerado desrespeitoso pelos ocidentais. Talvez, muito mais desastroso para a comunicação seja o fato de que os chineses comumente não expressam seu julgamento ou suas emoções sobre os assuntos que estão sendo tratados, *a priori*, através das feições faciais ou corporais, como o fazem os brasileiros. Eles procuram manter-se atentos, ouvindo e sinalizando

positivamente como se entendessem ou concordassem com tudo o que está sendo dito. Este comportamento, oriundo dos preceitos confucionistas sobre respeito, atenção e não confrontação, principalmente quando se trata de interação entre pessoas de hierarquias diferentes, pode causar interpretações incorretas e irreversíveis no ambiente de trabalho ou em negociações.

Exemplos na literatura (CHUNG, 2005; REGO e CUNHA, 2009; SELIGMAN, 1999) apontam para os mais diversos desentendimentos entre as partes chinesas e ocidentais. É comum, nas empresas estrangeiras instaladas na China, que comandos sejam dados, explicados e supostamente entendidos, porém não realizados. O que aparentemente pode parecer insubordinação, negligência ou passividade, na verdade é agir de forma apropriada segundo as normas de conduta entre posições hierárquicas desiguais.

#### **4.4. Respeito pela hierarquia e pela autoridade**

No capítulo anterior foi mencionado que Hofstede (1999), ao falar do dinamismo confuciano, apontou que a estabilidade da sociedade chinesa se baseia nas relações de desigualdade entre as pessoas. Entre as obrigações que envolvem as cinco relações cardeais (*wu lun*), destacam-se a obediência e o respeito ao superior, e a proteção e consideração dele esperada.

Assim, o lugar que cada um ocupa na hierarquia determina como deve tratar e ser tratado pelos demais, conduta essa que, segundo o confucionismo, caracteriza o grau de civilidade de uma sociedade. A importância de agir e comportar-se de “forma apropriada” é descrita na obra do sábio chinês, Os Analectos, da seguinte forma: “sem a familiaridade com as regras de conveniência do comportamento é impossível que o caráter seja estabelecido. [...] ou seja, as maneiras fazem o Homem” (SELIGMAN, 1999, p. 74-75).

Essa lógica hierárquica, afirma Rego e Cunha (2009), está profundamente impregnada na cultura chinesa, e reflete-se na tendência paternalista e na elevada distância de poder identificada por Hofstede. Por isso, os autores reafirmam que a orientação para a família, o respeito pela idade e pela hierarquia, a harmonia interpessoal e a “preservação da Face” (dignificar, não diminuir a outra parte) devem ser cultivados. Também é preciso observar que não só pelas regras de

comportamento é dedicado valor à idade e hierarquia, mas também pela sabedoria a ser transmitida às próximas gerações. A contrapartida negativa é desencorajar os mais jovens à crítica e à expressão de seus pontos de vista.

Esta conduta diante dos superiores de não confrontar, é sentida em toda a hierarquia das organizações. As empresas chinesas tendem a encarar os gestores intermediários como elos da informação e impositores da disciplina, mais do que como parceiros em busca de novas ideias e de processos melhorados. O saldo geral é que as estruturas de autoridade “[...] tornam os gestores chineses competentes no que concerne a levar a cabo tarefas discretas, mas fracos na otimização de todos os processos na cadeia de valor” (REGO e CUNHA, 2009, p. 181). Além disso, subordinados não se arriscam a ofender um superior, atropelando a cadeia de comando através de uma iniciativa não solicitada (CHUNG, 2005).

Não é concebível, por exemplo, que um funcionário chinês recuse ou discorde de uma determinação de seu chefe. Ele pode preferir simular conhecer um procedimento que, de fato, desconhece. Assim, afirma Pimentel (2009, p. 126), “o gerente recebe de seu funcionário chinês a aceitação de uma ordem que jamais será executada, seja por desconhecimento, seja por não concordância”.

Uma série de outros protocolos é justificada a partir desse respeito imbricado na cultura:

- tanto numa mesa de negociação quanto numa mesa de refeição, é prudente aguardar para saber o lugar adequado, já que há todo um ritual e ordem dos assentos de acordo com as posições das pessoas;
- nas ocasiões formais, espera-se que seja ao anfitrião, ao mais velho ou de maior posição o primeiro a receber os cumprimentos;
- não é comum tratar de negócios com alguém cuja posição está muito mais elevada ou abaixo da sua contraparte.

Apesar da influência das milhares de empresas estrangeiras e suas *joint ventures*, Seligman (1999) afirma que as tentativas de estabelecer relações mais informais e abandonar distinções hierárquicas com chineses de posições mais elevadas, pode resultar em desastre e perda da “face”.

#### 4.5. *Mianzi* 面子, ou Face

Dentre os diversos traços da cultura chinesa, Zhang e Baker (2008) consideram a “Face” (*Mianzi* 面子) e *guanxi* 关系, os mais valiosos patrimônios e reforçam o entrelaçamento entre ambos.

O conceito de “Face” (*Mianzi*) pode ser entendido como reputação, dignidade e prestígio. ““Face” é o respeito (consideração, reverência, apreciação) que se você recebe dos membros do grupo e o respeito que você deve lhes oferecer, de acordo com sua posição social ou hierárquica, [...]” (CHUNG, 2005, p. 95). Todas as culturas, provavelmente, têm sua versão e conceito de “Face”, mas não no grau de importância e de profundidade estabelecidos na sociedade chinesa (REDDING, 1993).

O conceito de “Face” também está relacionado com valores como hierarquia e ordem. Redding (1993) explica que a maneira como cada um lida com o conceito de “Face” é contingencial, ou seja, está vinculado a um certo círculo de pessoas e não à sociedade com um todo. O poder de seu efeito sobre o indivíduo varia de acordo com a situação. Quando se trata, por exemplo, da família, colegas de classe, grupos sociais a que pertence e colegas de trabalho, o esforço de preservação da “Face” é bastante grande. Fora deste círculo, no entanto, a pressão pode ser menor. Desta forma, o significado de “Face” é um importante e poderoso elemento dentro do sistema ético chinês e se torna determinante na estrutura de cooperação usada na economia (REDDING, 1993). A “Face” representa uma parte importante das atividades sociais e de negócio e é base de sustentação da rede de relações interpessoais (*guanxi*): “fazer o que é certo é o caminho para o reconhecimento, o respeito e a confiança de quem recebe suas atenções e favores” (BAKER e ZHANG, 2008, p. 23).

A “Face” pode ser “perdida” em diversas situações: um insulto ou uma cobrança em público, punição ou uma afronta semelhante resulta em “perda da Face”. Até mesmo contradizer alguém na frente de outro, ou motivos aparentemente menores, como apenas declinar um convite com uma desculpa pouco convincente, pode acarretar em “perda da Face” (CHUNG, 2005).

O frequente uso de intermediários como portadores de notícias desagradáveis, explica Chung (2005), deve-se à necessidade imperiosa de

preservar a harmonia das aparências, ou a “Face”. Evitar dizer “não” diretamente, usando outras formas indiretas de negativa como: *isso é muito difícil, ou inconveniente, ou a política da empresa é diferente*, também são maneiras comuns de preservar a “Face” de um interlocutor.

Zhang e Baker (2008) confirmam que os chineses desenvolveram muitas maneiras de dizer “não” sem agredir ou danificar a “Face” do outro, o que muitas vezes pode ser entendido como mentira ou falsidade, embora seja um ato de respeito e manutenção de uma atmosfera amigável por parte dos chineses.

Rescindir um acordo efetivado ou uma ordem de compra aceita, também pode ser entendido como “perda da Face”. Essa pode ser uma das razões pelas quais alguns dos negociadores chineses levam um tempo que parece interminável antes que a decisão seja tomada: se a questão da “Face” está em jogo, todas as opções devem ser pesadas e todas as eventualidades consideradas. “Face” não é somente um patrimônio individual. Organizações também têm “Face”, assim como instituições, corporações e a própria nação (CHUNG, 2005).

#### 4.6. **Guanxi 关系 a rede de relacionamento**

Dos diversos conceitos culturais chineses que foram investigados pelas suas significâncias nas relações de negócio – *mianzi* (Face), *renqing* (reciprocidade), *xinyong* (confiança) e *guanxi* (conexões pessoais) – o *guanxi* é provavelmente o aspecto da cultura chinesa mais bem conhecido pelos ocidentais (BRENNAN e WILSON, 2010).

Não há exatamente uma tradução apropriada para este conceito, mas *guanxi* pode ser entendido como uma rede de relações interpessoais, sendo um dos traços dinâmicos da sociedade chinesa. É um importante e informal contrato de relacionamento entre pessoas que pode ser estendido para o mundo dos negócios e para o conjunto de relações entre empresas e instituições chinesas (BAKER e ZHANG, 2008; CHUNG, 2005; REDDING, 1993; REGO e CUNHA, 2009; SELIGMAN, 1999).

*Guanxi* implica reciprocidade social. Baseia-se nas emoções mútuas (*ganqing*) entre dois ou mais indivíduos que, cultivando a amizade, também buscam benefícios pessoais. Para melhor entender este conceito, Nitsch e Diebel (2010)

dizem ser preciso apontar quatro termos essenciais que se referem ao *guanxi* em um sentido mais amplo: as próprias relações sociais (*guanxi*), emoções (*ganqing*), favores (*renqing*) e “Face” (*mianzi*).

De acordo com Luo Yadong (2000), o termo *guanxi* aponta para um tipo de apoio em conexões a fim de garantir favores nas relações pessoais. Também expressa uma intrincada e difundida rede de relacionamentos, na qual os chineses se empenham e cultivam com criatividade. Possui códigos de ética, obrigações mútuas implícitas, garantias e entendimentos, e governa as atitudes chinesas em suas relações sociais e de negócios a longo prazo (LUO, 2000).

O fator confiança (*xinyong*) é essencial na constituição do relacionamento *guanxi*. Se negócios são feitos com pessoas de confiança, não há necessidade de contratos ou regras formais. Essas passam a ser aplicadas se a contraparte não faz parte da família ou não compõe a rede de confiança (KAO, 1991). Segundo Su, Sirgy e Littlefield (2003):

O *guanxi* é um imperativo para se realizarem negócios na China. [...] Todavia, muitos acadêmicos simplesmente fazem equivaler o *guanxi* à corrupção e ao suborno nas transações de negócios. Esta perspectiva negativa coloca um problema sério às multinacionais ocidentais: ‘devem elas fazer negócios na China? Como devem fazê-lo?’ [...] Se as considerações negativas acerca do *guanxi* são válidas [...], então a realização de negócios na China implica grandes riscos de comportamento antiético e mesmo ilegal (SU et al., 2003, p. 303).

A rede pode ser montada para ações tanto positivas quanto negativas, em nada diferindo de quaisquer outras redes de relacionamentos humanos (REGO e CUNHA, 2009).

Seligman (1999) lança mão de uma analogia e propõe considerar um círculo imaginário em torno de cada indivíduo chinês. As pessoas que o circundam se situarão em uma das duas categorias: dentro ou fora do círculo. Aqueles de dentro do círculo são parentes, amigos, vizinhos, colegas de classe, colegas de trabalho ou apresentados por quaisquer que pertençam a um desses grupos. Os que estão dentro do círculo são os que terão algum tipo de *guanxi* (rede de relacionamento) e com os quais se assume algum tipo de compromisso. Já os que estão fora do círculo são os não conhecidos e, portanto, aqueles com os quais não se assume nenhuma obrigação.

Grossman (2010) traz a seguinte passagem, atribuída a um estudioso chinês, em que justamente descreve o sistema como um padrão de círculos concêntricos

que se expandem, tendo a família como núcleo central e as conexões sociais como raios:

*The whole ethnic Chinese network consists of numerous such circles. A Chinese businessman would seek a business partner from the nearest circle. The circle will expand as the business expands (PENG, 2000, p. 232 apud GROSSMAN, 2010, p. 291).*

Diferente do *networking* ocidental, *guanxi* implica outras dimensões do ser social na construção das relações. Envolve tempo, convivência e estabelecimento de vínculos de confiança. Redding (1993) afirma:

*Perhaps the most significant thing to be understood about China today is that it still displays most of the elements of a pre-modern form of society. It is still in essence patrimonial. [...] Dependence on aristocratic protection and favor of the kind found in Europe was instead represented in China by dependence on the favor of personified officialdom, and this is still the key to fostering any important activity in China today. Without using the networks of *guanxi*, nothing significant can happen (REDDING, 1993, p. 231-232).*

Construir a rede e contar com ela pode ser decisivo para fazer negócios na China, já que “fazer negócios” é relacionar-se. Para estrangeiros, significa ter que empenhar-se para cultivar conexões pessoais, estabelecer uma rede *guanxi*. Isto envolve identificar e procurar construir relações com pessoas de influência na organização em que se quer manter algum tipo de negócio, e muitas vezes envolve procurar conexões com funcionários influentes nas instâncias governamentais (BRENNAN e WILSON, 2010).

Também a resolução de conflitos tende a ser vista pela cultura chinesa como um problema dentro da esfera de gestão de relacionamento, enquanto a abordagem ocidental entende a resolução de conflitos através das interpretações da lei (ZHIXING XIAO, 2011).

Além disso, Melo e Schiavini (2013) afirmam que a inserção de gestores estrangeiros nas redes *guanxi* beneficia-lhes: i) pelo acesso a informações sobre o mercado e tendências; ii) pela melhor possibilidade de identificar as oportunidades e ameaças desse mercado; iii) pelo aprendizado que contribui para a diminuição do grau de incerteza; iv) pela diminuição dos custos de transação, já que a rede “encurta” caminhos nos labirintos da burocracia chinesa, por prover informações com maior nível de precisão, além de servir de “endosso” em função do grau de

confiança partilhado por seus membros; e, v) pelo apoio e cooperação entre os *stakeholders* chineses, razão maior do funcionamento do *guanxi*.

Embora outros traços culturais estejam presentes no ambiente de negócios e de trabalho das filiais brasileiras, os quatro selecionados como categoria de análise expressam de forma legítima aqueles cuja influência se mostra mais impactante, como poderá ser constatado através da pesquisa de campo empreendida. O quadro 5 ilustra outros diversos aspectos culturais e institucionais consolidados por Tayeb (2005).

## Quadro 5 – Expressão dos valores culturais chineses nos negócios

<p><b>Filosofia <i>yin e yang</i> e valores tradicionais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os opostos são partes inseparáveis e integrantes a um todo;</li> <li>• Cultura de alto contexto: significados frequentemente derivam de relações, autoridade e contexto;</li> <li>• Reservada, coletivista, mas também individualista e expressiva dependendo das circunstâncias;</li> <li>• Lealdade personalizada: lealdade a um indivíduo particular;</li> <li>• <i>Guanxi</i>: rede de relacionamentos pessoais, usando desde a família estendida até outros relacionamentos desenvolvidos e conexões a fim de ganhar cooperação e conseguir que as ações sejam empreendidas;</li> <li>• Atitude com relação ao tempo: orientação tanto de longo como de curto prazo, dependendo da situação.</li> </ul>
<p><b>Valores confucionistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultivo moral, importância das relações interpessoais, orientação para a família, respeito à idade e hierarquia, necessidade de harmonia, e conceito de “face”;</li> <li>• <i>Li shang wang lai</i>: atitude confuciana com relação às relações interpessoais, ‘cortesia demanda reciprocidade’.</li> </ul>
<p><b>Legado do comunismo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle integral do Estado, mas com grande liberdade econômica, especialmente nas regiões costeiras;</li> <li>• Planejamento econômico centralizado e estrutura de controle, sistema legal pouco sofisticado, falta de tecnologia e capital, infraestrutura subdesenvolvida, grande população, baixo nível educacional, padrão de vida per capita entre baixo e médio, rápidas mudanças;</li> <li>• Barganha como forma de vida no âmbito das instituições burocráticas.</li> </ul>
<p><b>Gestão de recursos humanos e outros valores e práticas relacionados a empregos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhadores vivem e trabalham em uma estrutura comunista;</li> <li>• Empregados mais velhos: pouco proativos e imprecisos ao tomar decisões, além de frequentemente não oferecerem opiniões independentes para decisões específicas;</li> <li>• Empregados mais jovens: mais adaptáveis, e não sujeitos a práticas tradicionais de trabalho;</li> <li>• O governo local exerce controle sobre negócios internos das empresas, como gestão de recursos humanos;</li> <li>• Gestores relutantes em dividir informações, em tomar decisões arriscadas; mais receosos quanto às relações políticas na organização do que aos objetivos organizacionais e em como alcançá-los;</li> <li>• Horizontes de planejamento de curto prazo;</li> <li>• Hierarquia do Partido Comunista em todas as empresas vem sendo gradualmente substituída por líderes sindicais;</li> <li>• Gerentes, especialmente jovens, tendem a buscar prioritariamente ganhos pessoais em qualquer decisão na empresa;</li> <li>• Dependência de regras e procedimentos;</li> <li>• Gestão centralizada, autoritária, carismática; personalizada, hierárquica, que busca consenso;</li> <li>• Empregados não tem orgulho e não se identificam com as organizações;</li> <li>• Falta de contribuição pessoal aos objetivos da organização;</li> <li>• O prazo não é essencial, não sendo razão de muita preocupação;</li> <li>• Baixa oferta de habilidades técnicas e de gestão localmente;</li> <li>• Altos valores e moral, disciplina, flexibilidade, e coleta de informações;</li> <li>• Relações interpessoais (<i>guanxi</i>) dentro da empresa;</li> <li>• Gestores mais velhos esperam que os membros mais jovens os respeitem;</li> <li>• Idade e senioridade têm prioridade nas discussões e decisões;</li> <li>• Abordagem orientada e relacionamentos para gerir conflitos;</li> <li>• Motivação para realização de conquistas com orientação social.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Tayeb (2005).

A descrição dos conceitos de cultura, cultura chinesa e cultura de negócios, abordados nestes capítulos, buscam dar conta parcial da realidade com a qual as empresas brasileiras convivem. Não exploram todos os aspectos da cultura chinesa em questão, mas somente exprimem o essencial dessa realidade do ponto de vista do investigador.

A observação e experimentação vividas no curso deste estudo assentaram-se em hipóteses. Num primeiro momento não explícitas ou mesmo inconscientes, mas que foram sendo constituídas enquanto proposições, conforme o trabalho de pesquisa foi avançando.

A experiência anterior da autora desta dissertação, e o contato estreito realizado em visita às empresas brasileiras na China, suscitaram a identificação do fenômeno que se decidiu estudar. As empresas brasileiras relatam a grandeza do desafio para adaptarem-se ao contexto chinês, cuja diferença cultural sobrepuja as diferenças culturais encontradas pelas mesmas empresas em suas filiais em outros países.

Diante desta constatação, buscou-se entender que diferenças seriam essas, de que maneira representam dificuldades e de que forma as empresas as enfrentaram.

Após a identificação do fenômeno e a explicitação dos conceitos de cultura, três hipóteses, ou proposições, constituíram-se como respostas provisórias que direcionaram o trabalho de coleta e análise dos dados. São elas:

**Proposição 1:** O esforço de aprendizado sobre a cultura chinesa é premissa básica para estabelecer-se na China e manter-se operando vantajosamente, embora não garanta o sucesso da adaptação.

**Proposição 2:** A distância cultural, a pouca experiência das empresas com a China e o pouco apoio institucional do governo brasileiro aumentam a responsabilidade e a participação dos executivos da linha de frente na condução da adaptação e do *management*.

**Proposição 3:** As características idiossincráticas dos líderes à frente dos negócios podem ser fator preponderante para lograr a adaptação da filial como um todo e do êxito do empreendimento.

## 5. DESCRIÇÃO DA PESQUISA

### 5.1. Percurso Metodológico

A história dessa dissertação confunde-se ou está permeada pelas diversas dimensões de minha aproximação com a China, principalmente a partir de 2007. Este foi o ano em que, pela primeira vez, necessitei organizar meus conhecimentos práticos sobre negociação com chineses a fim de palestrar com empresários em curso promovido pela Câmara Brasil China de Desenvolvimento Econômico – CBCDE, em São Paulo. Também foi o ano em que, tendo iniciado empresa de consultoria, diferentes projetos voltados à China alargaram meu campo de atuação com o país. Isto fez com que me expusesse a desafios diferentes daqueles com os quais convivi ao longo das quase três décadas de atividade profissional voltada ao comércio exterior, a maior parte operando com a China. Apesar de, naquele momento de preparação para a palestra, haver completado 13 anos de relacionamento comercial contínuo com quase uma centena de empresas chinesas<sup>11</sup> e ter vivido inúmeras situações peculiares no trato com fornecedores de cultura de negócios tão diferente, senti um desconforto a respeito de meu conhecimento.

Não sabia o que, nem mesmo como expressar publicamente, e de forma sistematizada. Carregava dentro de mim a vivência das diferenças e semelhanças entre negociar com chineses e empresas americanas e europeias. Sentia uma atração e ao mesmo tempo uma curiosidade por entender a maneira tão distinta e às vezes intrigante com a qual os chineses se relacionavam. Pela observação e por tentativa e erro, ou seja, de forma empírica e intuitiva, fui criando meu próprio meio de exercer a atividade profissional.

Embora soubesse que minha experiência estava limitada a um segmento industrial (eletroeletrônicos), a certas regiões da China e à operação de compra (importação), não podia negar que havia em mim um aprendizado sobre a

---

<sup>11</sup> Fui gerente de importação de indústria de equipamentos eletrônicos (1994-1997) e diretora de operações (compras internacionais, importação e logística) de uma importadora e distribuidora de componentes e acessórios eletroeletrônicos (1998-2006) em São Paulo. Ambas as empresas tinham na China a maioria de seus fornecedores para os 5.000 itens comercializados no Brasil.

abordagem e sobre o modo de operar as negociações, desenvolvê-las, acompanhá-las e melhorá-las. Acreditava, então, no sentimento de que esta experiência poderia ser referência aos que iniciavam seus contatos com os chineses e mesmo àqueles que, já possuindo trocas comerciais, se ressentiam de compreender as reações de suas contrapartes chinesas, ou ainda não sabiam de que forma melhorar, desenvolver ou evitar rupturas com os parceiros.

A questão que se colocava era de como identificar e reconhecer meu próprio aprendizado, dar nomes e conceituar as categorias do conhecimento baseado na experiência, para, enfim, poder multiplicá-lo e socializá-lo. As seguidas demandas por palestras, cursos, aulas e projetos de consultoria nesta área impuseram a necessidade de ampliar meus conhecimentos através da leitura e estudo sobre a civilização chinesa. O interesse dos que procuravam se orientar sobre a China me parecia estar, em certa medida, concentrado nos aspectos que não eram comuns às abordagens do comércio exterior com outros países do mundo. Assim, a história, geografia, cultura, expressas nos hábitos, costumes, valores e pensamento chinês estariam na origem das condutas práticas com as quais eu me adaptei sem ter plena consciência desse processo de aprendizado.

A busca pelo mestrado surgiu em 2010, como resultado da preocupação em colocar ordem ao conhecimento acumulado, mas também pelo desejo em melhor compreender o fator cultural e seu peso no desempenho de negociações bem sucedidas.

A ideia de que a diferença cultural entre os países poderia ser fator crucial nas relações de negócio era uma aposta e, o desconhecimento mútuo, uma certeza. Assim foi surgindo a disposição de desenvolver um projeto de pesquisa em torno do tema que, a meu ver, precederia qualquer ação de aproximação com chineses, seja na esfera governamental, seja no âmbito das empresas e instituições brasileiras. O tema era estudar os traços culturais chineses que impactam severamente o desenvolvimento das relações, vislumbrar os caminhos para abordagens que, de fato, pudessem criar laços de cooperação entre os países e suas instituições.

O mestrado foi iniciado com a proposta de estudar um dos traços culturais chineses que me parecia ser preponderante para o estabelecimento de negócios ou quaisquer outros intercâmbios: a construção de relacionamentos interpessoais e o pertencimento às redes chinesas desses relacionamentos, conhecida como *guanxi*.

Nesse sentido, pareceu-me oportuno buscar as poucas empresas instaladas na China como o universo privilegiado daqueles que enfrentam de forma contundente as diferenças culturais na gestão de seus negócios. As milhares de empresas brasileiras que importam e/ou exportam para a China estão contidas neste sistema de forma menos direta, mas nem por isso menos impactante.

O fato de haver trabalhado durante 13 anos em empresas que importavam massivamente do país asiático concedeu-me vantagens singulares. Relacionei-me com fabricantes e prestadores de serviço chineses (*tradings*, agentes de carga, armadores, companhias de transporte, bancos, armazéns) dia a dia, em função das ordens de compra, planejamento de embarques, negociação de preços e prazos de pagamento, os quais envolviam centenas de milhares de dólares anuais e cerca de 5.000 partes, peças e componentes distintos. Além disso, visitei fábricas no interior da China, armazéns em local alfandegado, portos e aeroportos. Pude conhecer, não só os responsáveis pela operação com os quais travava desde o Brasil, mas suas respectivas equipes, pessoal da expedição responsável pela estufagem de containers, bem como os proprietários e sócios das unidades fabris. Eu própria havia experimentado a realidade da construção de redes de relacionamento interpessoal e exercido maneiras de alimentá-las e mantê-las em benefício da empresa para a qual trabalhava.

Neste percurso, aproximei-me de outros profissionais, brasileiros e chineses, de outras áreas, vivendo no país asiático e com outras experiências. Após o início da carreira como consultora, os trabalhos realizados para a CBCDE, Instituto Confúcio na UNESP, SEBRAE e outras entidades de classe, novas experiências empreendedoras na China abriram-se, juntamente à possibilidade de realizar um trabalho de observação e investigação muito mais rico e abrangente.

## **5.2. Metodologia de pesquisa**

Desta forma, em relação à dissertação, pareceu-me adequado adotar o método indutivo, uma vez que a busca pelo conhecimento estaria apoiada na experiência e numa possível generalização derivada das observações de casos da

realidade (GIL, 2009; LAKATOS e MARCONI, 2000) de empresas brasileiras instaladas na China.

Decidi pela *metodologia qualitativa* já que o estudo busca compreender de que maneira a condução das empresas brasileiras é influenciada pela cultura de negócios na China, bem como o fator humano envolvido nessa dinâmica e seus significados.

Com o objetivo de apreender e interpretar acerca de redes *guanxi*, foram selecionadas quatro, dentre as poucas unidades fabris brasileiras operando na China. Eu, como principal instrumento de pesquisa, fui o pesquisador. Quanto à natureza, forma de abordagem, e objetivos, trata-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa e descritiva, a fim de gerar conhecimentos em benefício das próprias empresas e demais organizações voltadas à China, a partir de seu próprio ambiente e contexto chinês.

Foi elaborada a *pesquisa bibliográfica* com base em material já publicado, envolvendo livros, artigos acadêmicos, teses e dissertações, artigos de revistas e jornais nacionais e estrangeiros e material disponibilizado pela internet. A *pesquisa documental* foi realizada a partir de materiais das próprias empresas que não receberam tratamento analítico. Houve a *interrogação direta* de funcionários e de executivos brasileiros das empresas selecionadas, a fim de tomar conhecimento de seus comportamentos e motivações, na execução de suas responsabilidades profissionais. Portanto, o procedimento deu-se por meio de *estudo de casos* (YIN, 2003), onde foram investigadas as condutas diretivas dos executivos brasileiros responsáveis pela gestão das unidades fabris em seu contexto de vida real.

Assim, o tipo de amostra foi *não-probabilística*, mas *intencional*, à medida que foram escolhidas quatro empresas dentre as que primeiro lá se instalaram: Embraco, Weg, Gauss e Maxion. Embora Embraco e Maxion, hoje em dia, façam parte de grupos estrangeiros, ou seja, não têm capital totalmente brasileiro, no momento em que foram instaladas, e até hoje, possuem gestão de profissionais brasileiros que estiveram presentes desde sua implantação em território chinês.

Foram escolhidos, como *unidades de pesquisa*, dirigentes das empresas que estão ou estiveram no comando das operações desde o início. Nas empresas em que os dirigentes iniciais já não cumprem estas funções, foram entrevistados também os que neste momento a dirigem. Assim, 7 entrevistados (denominados E1 a E7) compõem a amostra conforme quadro 6, abaixo.

**Quadro 6 - Perfil dos entrevistados e respondentes do questionário**

Empresa	Cargo do Entrevistado	Experiência com a China
EMBRACO	<b>E1</b> Gerente Geral	Atuou na filial da empresa na China de 1995 a 1999 e de 2006 em diante.
WEG	<b>E2</b> Diretor de Operações	Atuou na filial chinesa por 2 anos e 8 meses, de 2008 a 2010.
	<b>E3</b> Gerente Geral	Atua na filial chinesa desde 2010.
MAXION	<b>E4</b> Diretor de Qualidade e Engenharia	Atua na filial chinesa desde 2007.
	<b>E5</b> Diretor Administrativo	Atuou na filial chinesa por 2 anos e 5 meses de 2010 a 2012 (descendente de chineses).
GAUSS	<b>E6</b> Sócio-Fundador (CEO)	Atua desde a fundação em 2006.
	<b>E7</b> Gerente Geral	Atua na filial chinesa desde 2010 (descendente de chineses).

Fonte: elaborado pelo autor.

Um pequeno *roteiro para as entrevistas* serviu como guia, não sendo apresentado aos entrevistados. Estes foram deixados livres para falarem conforme suas memórias emergiam, embora as abordagens fossem direcionadas levando em conta o objetivo principal. Todas as entrevistas foram iniciadas com uma “questão gerativa narrativa” (FLICK, 2002, p. 110) para facilitar o estabelecimento de um diálogo. As entrevistas gravadas foram transcritas, as apenas anotadas foram revistas e organizadas.

Todas as empresas foram visitadas em dezembro de 2011, em resposta à solicitação formal do orientador nesse programa de pós-graduação. Entre as razões da escolha das empresas vale destacar: (i) duas delas, Embraco e Gauss, são *joint ventures* com empresas chinesas e, outras duas, WEG e Maxion, são de capital totalmente estrangeiro, o que cobre satisfatoriamente os dois meios de entrada mais usados nos processos de internacionalização; (ii) foram largamente estudadas pelo meio acadêmico brasileiro gerando artigos, monografias, dissertações e teses, bem como são acompanhadas por instituições como SOBEET, CEBC, IPEA ou em publicações e mídias setoriais, fazendo com que os dados sobre seus negócios

sejam acompanhados e divulgados; e, (iii) são empresas cujo acesso a seus diretores e/ou proprietários foi possibilitado pela rede de relacionamentos por mim construída, e que pela confiança advinda desta rede, seus diretores e executivos brasileiros na China ou no Brasil forneceram entrevistas e disponibilizaram funcionários brasileiros e chineses em cargos estratégicos para outras entrevistas informais.

Dessa forma, durante 17 dias, em dezembro de 2011, percorri as instalações destas empresas e documentei minhas observações, ora com entrevistas gravadas, depoimentos filmados e fotografias, ora tomando nota dos discursos. Em todas as empresas foi possível conversar com outros funcionários chineses e brasileiros de áreas como RH, área comercial, área técnica, de tal forma a compor a história falada do percurso das empresas na China sob ângulos diversos.

Foram-me cedidas publicações e documentos institucionais, como boletins e jornais das empresas, bem como apresentações institucionais em *power point*. Ainda no sentido de melhor configurar o contexto e a realidade chinesa na qual as empresas operam, visitei e conversei com as seguintes instituições através de seus responsáveis, sempre insistindo no tema das diferenças culturais e, em especial, no *guanxi*: escritório de advocacia brasileiro em Beijing, escritório da Apex em Beijing, Embaixada Brasileira em Beijing, membros do grupo BRAPEQ (Brasileiros em Pequim), escritório do Banco do Brasil em Shanghai, Consulado Brasileiro em Shanghai, membros em Shanghai do grupo PBC (Profissionais Brasileiros na China), acadêmicos brasileiros e chineses na área de negócios da Universidade de Hubei e da Wuhan University of Technology Press em Hubei, além de duas fábricas 100% chinesas de médio porte, localizadas na província de Tianjin, que também fabricam produtos sob encomenda para distribuidor brasileiro.

Inúmeros contatos informais com brasileiros e chineses vivendo nas 6 diferentes cidades visitadas, compuseram um universo de informações que extrapolaram o objetivo inicial. Já de volta ao Brasil, um processo aparentemente contraditório tomou lugar em minhas reflexões: eu havia perdido a certeza sobre meu tema inicial. As histórias ouvidas por parte dos diversos executivos, que atenciosamente tiveram uma enorme disposição e abertura em compartilhar, diziam-me que, antes de limitar o tema de estudo a um único traço cultural, seria útil recuar a abordagem e refletir sobre o impacto da cultura chinesa na condução dos negócios brasileiros, sem tratá-lo com a obviedade que me parecia desde o início.

Minha imersão em 2011 na República Popular da China guardava tantas semelhanças com minha primeira viagem à China, em 1997, em Hong Kong e nas cidades de Shenzhen e Guanzhou, na província de Guangdong, que me estimulou a formular as seguintes questões: num território de proporções continentais, quanto de unidade tem a cultura chinesa? Qual o nível de fragmentação desta cultura? Até que ponto é possível generalizar os aspectos culturais? Baseada em minha vivência com tantos fabricantes, fornecedores e prestadores de serviço chineses, no aprendizado que me valeu continuar conquistando e sedimentando relações duradouras com chineses, tomei a decisão de aventurar-me por este tema, mesmo correndo o risco de pisar em terreno “pantanosos”, ao tentar inferir (tirar por conclusão, deduzir) os impactos no *management* das empresas a partir da cultura de um povo.

Com o intuito de minimizar os riscos de uma análise calcada sobre um tema tão complexo, busquei limitar o estudo formulando minhas conclusões sobre o contexto da cultura chinesa nas empresas brasileiras instaladas em Zonas Especiais (Beijing, Nantong e Jiaying).

Também busquei limitar a pesquisa a quatro constructos da cultura chinesa: idioma/comunicação, hierarquia, “Face” (*mianzi*) e guanxi (rede). Esses traços culturais já foram amplamente estudados pela academia e recorrentes em todo o território chinês, perpetuados pela história milenar desta civilização e presentes nos dias de hoje.

Com o propósito de complementar as informações que já havia colhido em minha prospecção de dezembro de 2011, assim como de padronizar as questões sobre os quatro constructos da cultura chinesa, formulei um questionário com seis perguntas centrais, abertas conforme Apêndice B, o qual foi aplicado aos sete executivos entre dezembro de 2012 e fevereiro de 2013.

Todos os executivos responderam ao questionário. As respostas que suscitaram dúvidas ou ambiguidade foram retornadas aos respondentes para esclarecimento e finalizadas a contento.

Para realizar a análise das entrevistas, foram utilizadas as consultas de conteúdo de livros, revistas, jornais, discursos e documentos pessoais como discursos, diários, entrevistas, entre outros e, além disso, organizaram-se as respostas das entrevistas a partir das categorias de análise obtidas na revisão teórica.

## 6. ESTUDOS DE CASO

O presente capítulo apresenta o resultado condensado da pesquisa realizada com as quatro empresas brasileiras, cujas plantas na China foram visitadas e entrevistas semi-estruturadas foram realizadas em novembro e dezembro de 2011. Na sequência, através dos questionários aplicados aos executivos em posição de direção em dezembro de 2012 e janeiro de 2013, buscou-se entender como certos aspectos da cultura chinesa influenciam a condução dos negócios dessas empresas na China. Foram escolhidos quatro elementos da cultura abordados no referencial teórico como categorias de análise: o idioma/comunicação, a hierarquia, a “face” e o “*guanxi*”.

Pretendeu-se entender como estes elementos se apresentam, impactam e interferem na estratégia das empresas em seu percurso por manter-se operando na China. Sob as lentes do referencial teórico, os resultados são analisados e discutidos. Como objetivo específico, descreveu-se a percepção geral dos entrevistados sobre o ambiente de negócios na China, bem como a perspectiva de continuidade das empresas em face da mudança da equipe de governo chinês a partir de 2013.

A descrição dos quatro casos selecionados está baseada no material adquirido por meio das visitas às fábricas na China, das entrevistas (cujo roteiro consta no Apêndice A), do questionário aplicado (Apêndice B), sendo complementada por dados secundários oriundos de publicações, *websites* das empresas, artigos e dissertações acadêmicas, entre outros.

Realizou-se a codificação dos dados para que assim fossem apresentados de acordo com as categorias de análise. Os casos seguem a seguinte estrutura de informações:

- Breve histórico da empresa;
- Sua internacionalização;
- Sua motivação para buscar a China;
- Modo de entrada na China;
- Unidade fabril na China;
- O impacto do idioma e maneira de comunicar-se dos chineses;
- Os efeitos da hierarquia nas relações com *stakeholders*;

- A influência da noção de “Face” (Mianzi) nas relações;
- A construção de rede de relacionamento “Guanxi” e suas consequências;
- Percepção dos empresários sobre o ambiente de negócios na China em comparação com o Brasil; e,
- Perspectivas em relação ao futuro da empresa na China.

De acordo com os apontamentos dos dirigentes de cada empresa, uma síntese geral foi elaborada num painel que consolida as convergências, divergências ou outras abordagens distintas. À vista de todas as manifestações agrupadas, pode-se concluir sobre os caminhos comuns e não comuns encontrados, bem como sua aderência à condução de negócios que sejam perenes na China.

## **6.1. Embraco**

A Embraco, ou Empresa Brasileira de Compressores, foi fundada no Brasil, na cidade de Joinville, estado de Santa Catarina, em 1971. Resultou da união de três produtores: Consul, Springer e Prosdócimo. Tornou-se líder no mercado mundial, com fábricas na Itália, Eslováquia, China e, a partir de 2011, também no México. Nos Estados Unidos mantém escritório. Conta com cerca de 10.000 funcionários e sua principal atividade é a produção de compressores para aparelhos de refrigeração.

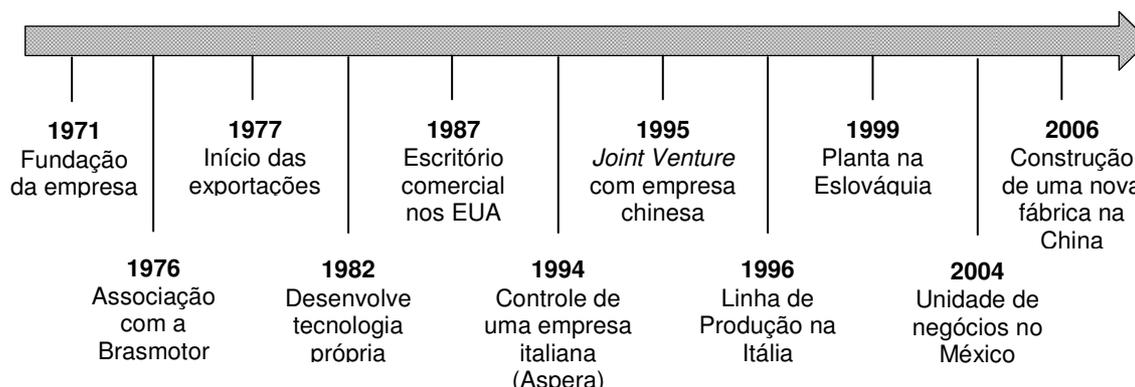
### **6.1.1. Internacionalização**

Seu processo de internacionalização iniciou em 1977, através de exportações para a América Latina, impulsionadas pela associação, em 1976, com Brasmotor, grupo controlado pela Whirlpool Corporation<sup>12</sup> conforme Quadro 7. Vejamos:

---

<sup>12</sup> A Whirlpool Corporation é fabricante e comerciante de eletrodomésticos das marcas Whirlpool, Maytag, KitchenAid, Jenn-Air, Amana, Brastemp, Consul, Bauknecht e outras a consumidores em praticamente todos os países ao redor do mundo. Mais informações disponíveis em: <<http://www.whirlpool.com.br>>.

## Quadro 7 – Histórico de internacionalização da Embraco



Fonte: adaptado de Melo e Schiavini (2013).

Vale ressaltar que a empresa vem se pautando pela busca de qualidade e inovação, conquistando 1.060 patentes até 2011. Em 1982, estabeleceu convênio com a Universidade Federal de Santa Catarina, visando o desenvolvimento de tecnologia própria: estruturou sua área de P&D, lançou compressores com tecnologia 100% Embraco, inaugurou a fundição em Joinville (1988) e a produção de componentes elétricos em Itaiópolis (1990). Em seguida, conquistou ISO 9001 (Brasil, China, Itália e Eslováquia), e ISO 14001 (Brasil, Itália e Eslováquia), bem como a certificação OHSAS 18001 na Itália. Tendo a inovação como estratégia, a empresa recebe o reconhecimento do CNPq e FINEP com premiações significativas. Segue desenvolvendo e lançando produtos com alto grau de tecnologia.

### 6.1.2. Motivações para a busca da China

A Embraco começou a exportar seus produtos para a China em 1986, fazendo com que a marca passasse a ser conhecida no país asiático (URBAN, 2006). Estabelecer unidade fabril na China visando a exportação, bem como o mercado doméstico chinês, usufruindo do baixo custo de produção foram alguns dos critérios para a decisão de lá implantar-se.

Estudos de viabilidade foram realizados, assim como foram tomadas as informações sobre as especificidades da operação na China: mercado financeiro, sistema jurídico e tributário, diferenças regionais, principais demandas do mercado e diferenças culturais entre Brasil e China.

### 6.1.2.1. Modo de entrada

A entrada na China, cita João Eduardo A. Pimentel (2009), fazia parte do plano estratégico da empresa de atuar em cinco continentes. O modo de entrada foi através de *joint venture*. Primeiramente, porque era uma exigência legal do governo chinês, embora essa não tivesse sido a única razão, afirma Mylena Fiori (2009), pois a possibilidade de ter um sócio chinês facilitaria o acesso aos conhecimentos de mercado e experiência. Mesmo depois que o governo chinês operou alterações nas políticas e liberalização de entrada de IDE com 100% de controle, a Embraco manteve a parceria, a qual permanece até hoje.

De posse dos estudos e, após dois anos de negociação (1993-1995), foi estabelecida a *joint venture*. A Embraco associou-se, em 1995, a uma empresa estatal da prefeitura de Beijing, que fabricava geladeiras, tornando assim a brasileira pioneira no IDE na China<sup>13</sup>. A *JV*<sup>14</sup> passou a chamar-se Embraco-Snowflake Compressor Company Ltd., em que a municipalidade de Beijing detinha 45% das ações e a Embraco 55%, tendo investido US\$ 53 milhões. O objetivo inicial era produzir 800.000 compressores, relata o executivo<sup>15</sup> que acompanhou todo este processo.

### 6.1.3. Embraco na China

Tendo em vista o crescimento e desenvolvimento da *JV*, após 5 anos de sua instalação, a produção dobrou e a velha fábrica herdada da estatal chinesa ficou inadequada. A continuidade de expansão dependia de instalações mais modernas. Assim, uma nova fábrica foi construída na Zona de Desenvolvimento Industrial de Tianzhu, na periferia de Beijing, cuja inauguração ocorreu em maio de 2006. Como mostra o Gráfico 4 no novo perfil da *JV* a Embraco desponta com maioria acionária.

---

<sup>13</sup> A segunda empresa brasileira, a Embraer, somente instalar-se-ia na China em 2002, em Harbin, província da Manchúria.

<sup>14</sup> Em 1995, o governo chinês ainda condicionava a entrada de fábricas estrangeiras à associação com empresas locais e transferência de tecnologia.

<sup>15</sup> Entrevista com diretor geral da Embraco na China, em novembro de 2011.

## Gráfico 4 – Nova fábrica da Embraco Snowflake

**EMBRACO/SNOWFLAKE SEDE: ZONA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL DE TIANZHU**  
 INAUGURAÇÃO: MAIO DE 2006

Perfil da Joint venture	Tempo de construção da fábrica	(em milhões de unidades)
	> 14 meses	
30,6% Snowflake China	Investimento:	Produção China de
	> US\$ 60 milhões	Compressores - 2006  36,6
69,40%	Capacidade Instalada	Consumo interno  18
Embraco Brasil	Produção de:	42 fábricas na China de refrigerantes
	> 4,4 Milhões de compressores	25 fábricas de compressores
	Produção em 2006:	Salário mensal médio inicial do
	> 2,7 Milhões de compressões	trabalhador na Zona Industrial
	Produção prevista para 2007:	Tianzhu: US\$ 120
	> 3,6 Milhões de compressores	

Fonte: adaptado de PINTO, Luiz Fernando da Silva. Presença Estratégica – O Fator Da Vinci e a Sustentabilidade do Processo de Gestão. SENAC, Brasília, 2008.

Com capacidade produtiva de aproximadamente 4,5 milhões de compressores ao ano, as aspirações da parceria chinesa eram de aliar a capacidade de produzir com qualidade a novas formas de gestão, sintonizando a produção local com desempenho global. Lá é fabricado o compressor EM<sup>16</sup>, reconhecido mundialmente pela avançada tecnologia.

Pimentel (2009) cita a apresentação feita pelo então presidente da Embraco em 2009, Ernesto Heizelmann, num seminário do CEBC, em que dizia sobre as dificuldades culturais enfrentadas e “resolvidas” pelos primeiros executivos brasileiros expatriados na China, em 1995. Comenta, nesta ocasião, que os principais desafios encontrados foram relativos à incertezas quanto à legislação, ambiente jurídico pouco transparente, diferenças culturais marcantes e construção de relacionamento de confiança entre os parceiros.

<sup>16</sup> São os compressores de alta tecnologia para refrigeração doméstica e comercial de pequeno porte, baixo ruído e vibração e com níveis mais altos de eficiência, disponíveis no mercado para a sua categoria. Mais informações disponíveis em: <<http://www.embraco.com/default.aspx?tabid=108&idcat=2&idfam=2>>.

Um ambiente completamente distinto foi encontrado pela Embraco na antiga fábrica de geladeiras chinesa. Além das diferenças culturais, a fábrica com a qual se associaram em JV funcionava no estilo *danwei* (unidade de trabalho do sistema comunista), tal qual foi descrito nesta dissertação. Neste contexto, não eram raros os conflitos entre a matriz brasileira e a filial chinesa, já que o modelo de gestão e o perfil dos profissionais brasileiros e chineses eram extremamente diferentes. Houve um esforço consciente no sentido de constituir um “jeito de trabalhar que favorecesse a todos: desenvolvimento de pessoas, a obtenção de resultados e o trabalho com um time de chineses e brasileiros [...]”, explica o entrevistado E1.

Como resultado deste esforço, a Embraco conquistou a confiança dos sócios chineses para fazer a gestão do negócio. O *management* está praticamente nas mãos da Embraco para “tocar” a gerência da JV em sua integralidade. No início, o presidente da *joint venture* era chinês e o vice-presidente brasileiro. Hoje, ocorre o inverso: o presidente da *joint venture* é brasileiro e o vice-presidente, chinês.

A JV Embraco Snowflake está completando 17 anos de existência na China. O diretor geral entrevistado nesta pesquisa esteve presente desde 1995, retornou ao Brasil em 1999 para voltar à JV em 2003 onde permanece até hoje. Seu aprendizado e sua experiência são tão longas quanto a existência da filial chinesa. Sua contribuição para esta pesquisa é a de maior volume de informação, exemplos, opiniões, onde muitas vezes mistura-se naturalmente o posicionamento da empresa com suas opiniões pessoais.

Sobre as categorias de análise selecionadas, segue a síntese das respostas ao questionário por parte do executivo E1.

### **6.1.3.1. Idioma/comunicação**

Consideração geral: a comunicação tem uma influência na gestão muito maior do que se possa imaginar, afirma o entrevistado. No início dos contatos com os chineses nos anos 1980, o desconhecimento sobre os valores culturais gerou conclusões tiradas sobre percepções equivocadas. E1 explica:

[o desconhecimento] de uma cultura que é contextual e indireta, marcou um novo modo de entender e desenvolver a melhor forma de

comunicar. A empresa passou a entender que “paciência e perseverança junto com respeito eram pontos fundamentais para ter sucesso em uma comunicação com qualquer tipo de *shareholder* (informação verbal)<sup>17</sup>.

#### Diferenças que geram dificuldades:

- 1) A experiência, por ocasião do contrato da JV, mostrou que havia muita “nuance” e mal entendidos na comunicação. Existem significados que estão “por trás”, que a tradução literal não expressa.
- 2) Intérpretes utilizando-se do inglês não foram suficientes para um bom entendimento no início da implantação, pois o inglês dos chineses não estava bem desenvolvido.
- 3) O estabelecimento de padrões [procedimentos] foi difícil por falta de entendimento por parte dos chineses, tanto no interior da empresa como no trato com fornecedores.
- 4) Chineses são muito sensíveis à consistência entre o que se diz e o que se faz.

#### Adaptações:

Foram contratados intérpretes que falavam português e chinês, moraram no Brasil e tinham um pouco de familiaridade com a cultura brasileira. “[...] isso foi uma mão na roda”, afirma E1. A partir daí foi possível o entendimento não só da comunicação objetiva em relação aos gerentes, mas a condição de promover reuniões gerenciais de acordo com as expectativas. Ainda hoje os intérpretes são utilizados.

Procurou-se mesclar chineses e brasileiros no nível gerencial, logo no início (95, 96, 97). Aos poucos, com o idioma inglês desenvolvendo-se entre eles, a comunicação passou a acontecer nesse idioma. E1 comenta acerca do tema, conforme segue: *“O pré-requisito para ser gerente, para assumir um posto de gerente hoje, na JV, é falar inglês bem entendível. Com alto nível de proficiência. Então a língua está passando de um “chinglês” para um inglês”*.

Foi criado o cargo de *integrador*, em função de uma oportunidade observada: a competência de um funcionário chinês, de se articular-se entre as duas culturas e

---

<sup>17</sup> Informação obtida por meio de resposta ao questionário elaborado, utilizado como roteiro junto à pesquisa de campo.

contribuir para o mútuo entendimento entre brasileiros e chineses. O funcionário chinês, Sr. Ge, cumprindo as funções de tradutor técnico no chão de fábrica, mostrou-se com iniciativa e com opiniões que contribuíam para a gestão. Foi promovido a assessor direto do gerente geral e passou a participar de reuniões com “a alta administração da empresa e acionistas”. Como Integrador, ele atua majoritariamente na interface entre as áreas e as culturas dentro da JV.

A comunicação, no que tange aos hábitos relacionados à limpeza, organização do ambiente de trabalho e sua manutenção, posturas à mesa de refeições, entre outras, só é realizada a contento por ter-se adotado atividades de desenvolvimento educacional. Foi criado o *Educational Development Center* – EDC, que além da formação e desenvolvimento de executivos, também realiza atividades voltadas ao ensino de “etiqueta” e implementação do programa **5S**<sup>18</sup>.

Em relação aos fornecedores, que eram em número de 40 no início e atualmente passam de 120, a solução para atingir padronização e contar com seu empenho para a mudança foi a comunicação direta, face a face e, além disso, reuniões de direcionamento estratégico e acompanhamento. A comunicação foi modificada na forma e “um pouco no conteúdo” por parte da gestão brasileira.

Ainda sobre fornecedores, é mandatório, no caminho para a integração de processos produtivos, a construção da “confiança” e do “relacionamento”, a partir do “*mindset*” criado pela equipe interna, o que facilitou e diferenciou o desempenho da Embraco.

Foi preciso alimentar e criar entre os brasileiros o espírito de “agentes de mudança” no contexto chinês, fomentando equipes com competência diferenciada.

### **6.1.3.2. Hierarquia**

Consideração geral: mais significativa do que se possa esperar, o conceito de hierarquia na China implica que “o efeito do líder no grupo é potencializado pelo sistema educacional que permeia a sociedade.”, de acordo com E1.

---

<sup>18</sup> Base para a implantação de programa de Qualidade Total. **Seiri** (utilização), **Seiton** (ordenação), **Seiso** (limpeza), **Seiketsu** (higiene) e **Shitsuke** (autodisciplina).

Diferenças que geram dificuldades:

- 1) Os subordinados tendem a não tomar iniciativa, não externar suas opiniões. Em casos em que se tem um líder de perfil mais dominante, “nota-se claramente uma falta de personalidade nos subordinados” (E1).
- 2) Na etapa entre 1995 e 2000 havia muitos líderes chineses que impunham o medo.
- 3) Cita-se o caso, por volta dos anos 2000, de um gerente que se apoiava no poder de seu cargo para atuar com autoritarismo exacerbado e que gerou grande prejuízo durante longo tempo, em relação à integração pela qual se lutava. Ele causou ruptura entre a alta administração e a chefia intermediária, promovendo “sublideranças problemáticas”.
- 4) A noção de hierarquia é um dos entraves para a implementação de processo de *feedback* com os chineses.
- 5) Em reuniões de negociação com chineses fornecedores, lida-se com executivos de alta hierarquia, que não negociam. A comunicação é “formal e muito respeitosa”. Referindo-se a fornecedores, “muitas vezes quando o nível intermediário não quer assumir o risco, precisa dos ‘cabeças’ tomarem a decisão” (E1). Quando a alta hierarquia entra na negociação, entra também a questão da “Face”.

Adaptações:

Conforme a velha geração de chineses mais autoritários ia se aposentando, foram contratados funcionários recém formados das melhores universidades. A Embraco também patrocinou várias bolsas de estudo. Os estudantes bolsistas, muitas vezes originários da zona rural, estagiaram na empresa. Cita-se um exemplo de um jovem que veio da “roça”, ganhou a bolsa, estudou, trabalhou e atualmente é um “dos que serão promovidos à gerência”.

Para enfrentar as reuniões de negociação, entendeu-se que um facilitador sênior era necessário. Seu papel é mais do que de tradutor, confira-se:

Um facilitador muito inteligente, (...) quando se vai para o cliente, tem que ir muito bem armado, conhecer o que nós estamos falando e saber defender aquilo que nós estamos buscando. E aí é ganha-ganha. Se botar um tradutor burro, você vai pagar dobrado (E1, informação verbal)<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Informação obtida por meio de resposta ao questionário elaborado, utilizado como roteiro junto à pesquisa de campo, conforme anteriormente exposto.

Em acordo com a Universidade *Tsinghua*, em *Beijing*, a Embraco montou um curso de MBA com foco em liderança. Esta ação pautou-se pela necessidade de criar “um novo *mindset*” para uma empresa que já não era pequena, que crescia e se internacionalizava na China. E1 comenta: “[...] foi uma fortuna, gastamos 1 milhão de renminbis, mais ou menos, em três anos seguidos para ter essa mudança de local, enxergarem um pouco além, um pouco mais *wideview*”.

Foi e é necessário concentrar-se em “motivar todos os níveis gerenciais a tomarem iniciativas, mostrarem-se mais ativos, externarem suas sugestões e liderarem seus próprios times em cada função da empresa”, diz E1.

Além da compreensão em relação ao respeito à hierarquia, também há o respeito ao tempo. Vejamos:

[...] nós estamos cada vez mais curto prazo e querendo tirar vantagem hoje, na semana, no dia, no mês. Chinês não está acostumado com isso, é um dilema de como é que a coisa se contextualiza nessa nova realidade que está tomando conta da China e das empresas, não é? (E1, informação verbal)<sup>20</sup>.

### 6.1.3.3. “Face” ou *mianzi*

Consideração geral: o entrevistado pondera que a atitude de salvar a “Face” existe em praticamente todas as sociedades e que na China essa preservação da imagem é uma tradição cultural de muito peso. Está intensamente vinculada ao respeito e à proteção dos mais velhos, ou mais “graduados”. Essa noção também está entrelaçada à maneira como se deve agir em relação à rede de relacionamento a que se pertence. E1 enfatiza: “Dizer que o vizinho ou um conhecido ou mesmo um colega de trabalho faz coisas erradas e que deveria mudar, chega ser um pecado.”

#### Diferenças que geram dificuldades:

- 1) Diferente do que acontece no Brasil, um processo de *feedback* aberto e direto não é comum. A crítica ou questionamento pode interferir na visão de imagem, de “Face”. Assim, as mudanças pretendidas, quando se trata de

---

<sup>20</sup> Informação obtida por meio de resposta ao questionário elaborado, utilizado como roteiro junto à pesquisa de campo, conforme anteriormente exposto.

comportamento, são lentas. Muitas tentativas de mudança cultural foram fracassadas por não se entender sobre “valores empresariais e pessoais”.

- 2) Há uma proteção da “Face” em público, em nome de uma “harmonia social” que beira “certa hipocrisia neste ambiente”.
- 3) “Tolera-se alguns absurdos em nome da harmonia social, pela posição da pessoa que o pratica, e a sociedade aceita, não ouve, não vê. Tende a não mudar”.
- 4) “Face” e hierarquia estão muito vinculados; um conceito está atrelado ao outro.

#### Adaptações:

È preciso conhecer a história da China, a sua cultura, e acompanhar sua dinâmica para saber lidar com o paradoxo de uma sociedade coletivista e, ao mesmo tempo, com a competição entre os chineses por uma qualidade de vida melhor, melhor remuneração, crescimento profissional, formação educacional.

A gestão da empresa precisa conhecer e refletir sobre os valores da sociedade chinesa e encontrar o ponto certo para operar as adaptações necessárias. Trazer o “prato feito” do Brasil não funciona.

#### **6.1.3.4. Guanxi ou rede de relacionamentos interpessoais**

Consideração geral: o “Guanxi” é um traço cultural de entendimento obrigatório, pois “não há negócio na China” sem ele. Por ser um conceito muitas vezes mal-entendido, há uma tendência a julgá-lo perigoso. Porém, *guanxi* refere-se ao “*processo de aproximação, respeito e criação de confiança com a contraparte.*”, conforme E1. Há interesse envolvido, sem dúvida, e representa uma forma de amizade. Não é possível isolar-se quando se refere a negócio. Relacionar-se em vários níveis, com os *stakeholders*, faz parte da construção do empreendimento na China, o que também significa saber “estabelecer limites que resguardem sua identidade e lisura nos negócios”.

Diferenças que geram dificuldades:

- 1) Estabelecer *guanxi* implica estabelecer conexões que, por suas especificidades, podem gerar “armadilhas”, caso interesses do negócio e interesses pessoais se confundam.
- 2) Faz parte de negociações e outras tratativas com clientes, fornecedores e mesmo com o governo, o convite para jantares. É uma forma de aproximação e estreitamento das relações. Esses jantares são regados a *baijiu* (destilado de arroz) e brindes com *ganbei* (tomar em único gole). Nestas ocasiões, conforme E1, “o *guanxi* se aprofunda [...] dizem e acreditam [os chineses], que você sempre fala a verdade quando está, pelo menos, semiembriagado”, ou seja, é possível conhecerem-se melhor.
- 3) A construção de relacionamento leva muito tempo. Além disso, no meio de negociações é preciso estar preparado para mudanças de curso em função da aparição de algum elemento novo. Tem que haver muita paciência.
- 4) “O tempo que se está acostumado no Brasil não é o mesmo tempo na China. No início [das negociações], a energia é enorme, a desconfiança é enorme [...]”.
- 5) “Nos momentos de relacionamento, os chineses leem tuas intenções, e confirmam se você esta falando alinhado com o que você tem em mente”.

Adaptações:

Entendeu-se que é preciso construir uma rede de “relacionamento positiva”, em que os elementos dessa rede “possam aprender com você, tenham interesses comuns e complementares” (E1).

Em relação aos fornecedores, a estratégia de aproximação foi a de ensiná-los nos processos, plantar “uma sementinha e criar um *guanxi* muito forte”. Muitos deles eram empresas “medíocres” e hoje são exportadores, “têm orgulho disso” e “são gratos”. A Embraco promove encontros gerais de fornecedores para discussões. E1 detalha as reuniões:

[São reuniões de] tecnologia de produto, processo, gestão, liderança, além de promover discussões que provocam os chineses no sentido de melhorar a interface com o ocidente (refinar a disciplina, melhorar

determinada ação, desenvolver competências, pessoas e valores, etc.). (E1, informação verbal)<sup>21</sup>

Esse *know-how* também é usado por eles [fornecedores] para atender concorrentes, pois, conforme E1: “*eles vendem para concorrente, eles desenvolvem também para concorrente, eles têm que crescer também, têm que ter escala. Infelizmente, não tem como controlar isso, desde que eles não vendam a nossa tecnologia, Okay*”.

A maneira de fazer face a isso é inova. Nas palavras de E1:

Saltar mais alto, correr mais, fazer melhor e a gente apostou em três pontos: qualidade, tecnologia e gestão de pessoas, isso é o diferencial e ninguém copia. Produto até é fácil de copiar, mas o como fazer a nível de produto, também processo e o como fazer a nível de pessoas, faz toda diferença, isso não tem como copiar. Eu falo isso aí porque isso aí é a tecnologia de gestão (E1, informação verbal)<sup>22</sup>.

No que tange aos funcionários, o lema foi usar o conceito “*bubugao* (significa construído passo a passo) no processo de gestão. E1 fala de sua experiência nesse sentido:

Apreendi um pouco de chinês e coloquei minhas ideias de forma simples para ter adesão rápida e conquistar o público envolvido. [...] O chinês é contextual e emotivo, é preciso usar o “coração”, ou seja, conquistar o chinês para trabalhar *com* você, não *para* você. (E1, informação verbal)<sup>23</sup>.

#### 6.1.4. Ambiente de negócios

Infraestrutura e logística de transporte: Destaca-se o avanço tecnológico voltado para a infraestrutura, com cidades portuárias e aduanas que desempenham papel relevante para o desenvolvimento local.

---

<sup>21</sup> Informação obtida por meio de resposta ao questionário elaborado, utilizado como roteiro junto à pesquisa de campo, conforme anteriormente exposto.

<sup>22</sup> Informação obtida por meio de resposta ao questionário elaborado, utilizado como roteiro junto à pesquisa de campo, conforme anteriormente exposto.

<sup>23</sup> Informação obtida por meio de resposta ao questionário elaborado, utilizado como roteiro junto à pesquisa de campo, conforme anteriormente exposto.

Sistema legal e tributário: Sistema legal ainda é muito recente, mas já se nota a força e o respeito às novas legislações. Sistema tributário é bem simples, baseado no modelo europeu, em particular na Alemanha. O governo concebe leis que beneficiam e incentivam as empresas chinesas a serem campeãs local e internacionalmente. Reconhecem e privilegiam as empresas de alta tecnologia com incentivos fiscais e abatimentos no Imposto de Renda.

Mão de obra: Ainda é abundante, mas sua qualificação depende muito das ações da empresa. Parte significativa (70%) dos operários são oriundos da zona rural e necessitam de treinamento imediatamente à sua contratação. A lei trabalhista chinesa vem beneficiando as condições de trabalho, o que coloca para as empresas um esforço constante para desenvolver um quadro estável e comprometido. A rotatividade é um problema grave.

#### **6.1.4.1. Mudança no governo chinês e o futuro da empresa na China**

A percepção do executivo é de que a China é e permanecerá sendo um mercado muito grande em que a empresa seguirá crescendo e aproveitando as oportunidades locais. Com a troca de governo a China promete melhorar sua imagem, combatendo a corrupção.

## **6.2. Weg**

A WEG foi fundada em 1961, em Jaraguá do Sul, Estado de Santa Catarina. É uma das maiores entre as fabricantes de equipamentos elétricos mundiais. Atua nas áreas de motores elétricos, automação, energia e tintas. Possui unidades fabris no Rio Grande do Sul (Gravataí), Santa Catarina (Blumenau, Guaramirim, Itajaí e Joaçaba), São Paulo (São Paulo, São Bernardo do Campo e Hortolândia), Amazonas (Manaus) e Espírito Santo (Linhares). Em 2011, registrou um total de 24.580 empregados e receita total no ano de R\$ 6,13 bilhões. Em suas fábricas no

Brasil, a WEG controla todas as etapas de produção, desde fundição, estampagem, esmaltação e embalagem. Além de ter estabelecido a verticalização de sua produção, ainda possui seus próprios canais de venda.

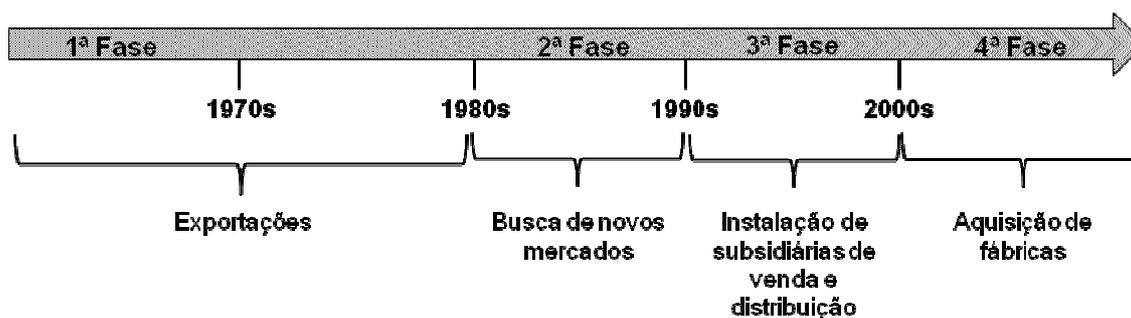
### 6.2.1. Internacionalização

Com presença internacional desde a década de 1970, a empresa passou a se implantar fora do Brasil na década de 2000 com filiais na Argentina, México, Portugal, África do Sul, China e Índia, além de escritórios de distribuição e comercialização nos Estados Unidos, Venezuela, Colômbia, Chile, Alemanha, Inglaterra, Bélgica, França, Espanha, Itália, Suécia, Austrália, Japão, Cingapura, Índia, Rússia e nos Emirados Árabes Unidos<sup>24</sup>.

Segundo Daiane Polesello (2012), seu objetivo é alcançar, até 2020, o volume de negócios de R\$ 10 bilhões. Para atingir este objetivo, a empresa decidiu fazer aquisições e investimentos diretos como estratégia de expansão global.

O processo de internacionalização da WEG foi conduzido de forma gradual, através de quatro fases (POLESELLO et al, 2012):, conforme Quadro 8:

**Quadro 8 – Implantação de fabricas e filiais no exterior**



Fonte : adaptado de artigo ao XV SemeAd, outubro 2012, *Determinants of International Entry Mode Choice: A case study of a Brazilian Multinational*, por Daiane Polesello, Marianne Hoeltgebaum e Mohamed Amal 2012.

<sup>24</sup> Conforme Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e Globalização Econômica – SOBEET. Multinacionais Brasileiras. ano 4, n. 4, set. 2011. Disponível em: <<http://www.sobeet.org.br>>. Acesso em: 11 jan. 2013.

O modo de entrada mais utilizado pela empresa foi através de aquisição de subsidiárias para controle integral, colocando a WEG na 14<sup>a</sup>. posição entre as empresas brasileiras mais internacionalizadas<sup>25</sup>, conforme SOBEET.

## **6.2.2. Motivações para a busca da China**

O início das experiências comerciais com a Ásia deu-se em 1988, com a exportação de motores para Taiwan. A principal motivação para a entrada na República Popular da China foi o fato de o país possuir baixo custo de produção, representar uma plataforma para exportação dos produtos na Ásia, Oceania, África e Oriente Médio, além do próprio mercado interno chinês.

Embora para a WEG, o conhecimento e experiência em mercados estrangeiros tenha sido importante, em relação à China, Schiavini (2011) afirma que esse conhecimento não foi suficiente. Assim, o primeiro passo foi identificar algum agente ou distribuidor, e obter conhecimento sobre o mercado, tendo essa iniciativa ocorrido em meados de 2003 (SCHIAVINI et al, 2011), além da contratação de uma empresa de consultoria americana, com experiência em implantação de projetos de investimento estrangeiro na China (POLESELLO et al, 2012).

Naquele momento, 2003, o governo chinês já havia iniciado alterações nas regras de entrada de empresas estrangeiras, permitindo, para determinados segmentos, a possibilidade de constituição de WFOE, ou seja, empresa com capital totalmente estrangeiro.

### **6.2.2.1. Modo de entrada**

Este foi o caso da WEG, que dentre as alternativas selecionadas, optou pela aquisição de uma empresa estatal em Nantong, localizada a 140 Km de Shanghai. A empresa chinesa existia desde 1945, já fabricava motores e material bélico. Na data

---

<sup>25</sup> Carta n. 63, publicada em dezembro de 2011 pela Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da globalização Econômica – SOBEET. O índice de internacionalização utilizado para a classificação é resultado, segundo critérios da Unctad, da média aritmética simples da participação de número de empregos, valor de ativos e total das receitas no exterior em relação aos totais das empresas.

da aquisição, em 2004, contava com 350 funcionários e uma área de aproximadamente 20.500 m<sup>2</sup> (SCHIAVINI et al, 2011). A nova empresa, WEG (Nantong) Electric Motor Manufacturing Co. Ltd., iniciou suas operações em **2005** dentro de uma ZEE chamada Área de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico de Nantong.

### **6.2.3. WEG na China**

No início das operações, a equipe de gestores era chinesa. O cargo de *country manager* foi assumido pelo consultor chinês originalmente contratado para a pesquisa sobre a fábrica a ser adquirida pela WEG. Nos três primeiros anos, essa gerência era responsável tanto pela área comercial como industrial. Depois disso, dois gestores chineses dividiram as responsabilidades. Ambos falavam inglês.

Todas as áreas da WEG Nantong receberam expatriados do Brasil. Para a área industrial, o entrevistado E2 foi enviado em maio de 2008 com o intuito de contribuir com a gerência. Permaneceu até dezembro de 2010, de fato, assumindo grande parte das responsabilidades, como Diretor de Operações. Os desafios eram enormes, em todas as instâncias: funcionários, fornecedores, clientes, ambiente interno (organização e limpeza), entre outras. Em 2009, a área comercial também recebeu um brasileiro expatriado como gestor. Ela foi reestruturada, reorganizada e tornou-se mais eficiente. Conforme explicou o gerente comercial brasileiro em Nantong, foi preciso um empenho muito grande para construir relacionamentos. Havia uma percepção, por parte do mercado chinês, de troca de gestores excessiva na WEG Nantong. No que se refere à área comercial, foram 4 a 5 anos sem conseguir manter os mesmos gestores. Assim, foi realizado todo um esforço para tornar a área mais eficiente, conquistar a lealdade da equipe e montar a rede de relacionamentos junto à carteira de clientes. Este objetivo foi alcançado, inclusive dedicando-se mais tempo aos relacionamentos. O gerente comercial exemplifica com o ano de 2011 onde se dedicou mais tempo às relações do que com quaisquer outros processos.

Em seu percurso por desenvolver-se na China, a empresa enfrentou vários desafios. Um deles, ainda em 2008, quando a fábrica em Nantong começava a trabalhar com projetos envolvendo motores de grande porte, foi a identificação de fornecedores. Era difícil encontrar aqueles que atendessem a qualidade exigida e estivessem comprometidos com a entrega dentro do prazo. Enquanto esses fornecedores não eram identificados, a fábrica na China precisou importar da matriz brasileira o que envolvesse fundição, a fim de garantir a qualidade final do produto. Foram anos de esforço para encontrar e desenvolver os fornecedores, além de entender os critérios pelos quais o preço dos insumos era determinado. Como havia grande variação de preço entre um fornecedor e outro, a percepção era de que havia abuso por parte de alguns deles. Assim, foi necessário empreender pesquisa no mercado local para encontrar os termos adequados de negociação.

Sobre as categorias de análise selecionadas, segue a síntese das respostas ao questionário por parte dos executivos E2 e E3.

### **6.2.3.1. Idioma/comunicação**

Consideração geral: os dois entrevistados consideram o idioma chinês e a maneira como ele é comunicado algo que, de modo geral, “interfere radicalmente no sucesso da jornada” da empresa brasileira na China.

Diferenças que geram dificuldades:

- 1) A tradução pura e simples do idioma chinês, muitas vezes, faz com que o tema fique sem sentido. Há muito significado por trás, que a tradução não contempla.
- 2) Por parte dos chineses, também é difícil a compreensão do que se espera que eles entendam devido às diferenças no modo de comunicação. Esta, por parte dos brasileiros, envolve linguagem corporal, tom, nível hierárquico e poder, que simbolizam valores culturalmente muito diferentes.
- 3) Nota-se que o desempenho de alguns intérpretes chineses é ambíguo, pois pode funcionar como filtro dos conteúdos. Por seu próprio discernimento do

que é adequado ou não, ajusta a comunicação muitas vezes alterando o conteúdo das mensagens, conforme sua própria experiência (a do tradutor). Conseqüentemente, comunicar aos interlocutores chineses utilizando-se tradutor, algumas vezes pode gerar ideias truncadas ou mesmo haver omissão de ideias se o intérprete julgá-las inapropriadas. Como exemplo disso, pode-se citar a situação em que a fala de um brasileiro será traduzida para um interlocutor mais velho ou de alto cargo hierárquico. Dependendo do entendimento do tradutor, o respeito devido à hierarquia, torna-se uma verdadeira barreira para o exato conteúdo, pois “algumas pessoas não dizem [traduzem] o que você falou, nem que as mate” (E3).

- 4) Reuniões com os funcionários chineses, por exemplo, tornam-se muito mais demoradas em duas ou três vezes o tempo usado no Brasil. Na primeira rodada, entre uma fala e uma escuta, torna-se “quase impossível a interpretação 100%”. Isso gera repetições em prol do que precisa ser esclarecido e envolve “paixão, pois convencê-los sem colocar dinheiro na frente, custa muita saliva...” (E3).
- 5) Além da dificuldade intrínseca ao próprio idioma, as diferentes gerações de chineses reagem de forma também diferente às “sugestões, propostas, questionamentos”. Não são simplesmente as diferenças cronológicas de gerações, mas as diferentes experiências vividas e modificadas radicalmente em curto espaço de tempo. As diferenças geracionais são impactadas pelo intenso e veloz crescimento da China. E3 menciona:

Aqueles que viveram a 'era Mao' e os novos internautas e cidadãos digitais, interpretam de forma diferente as noções de respeito, cuidado, medo, atenção aos relacionamentos, empreendedorismo, arrogância... (E3, informação verbal)<sup>26</sup>.

#### Adaptações:

Foi necessário selecionar gestores e assistentes de confiança que falassem inglês, para que, internamente, pudessem ajudar a comunicar os procedimentos. Além disso, toda a documentação da matriz foi traduzida ao mandarim para facilitar a comunicação nos treinamentos.

---

<sup>26</sup> Informação obtida por meio de resposta ao questionário elaborado, utilizado como roteiro junto à pesquisa de campo, conforme anteriormente exposto.

Estabelecer “*follow-up*” forte e sistemático, ou seja, “procurar confirmar os pontos acordados através de várias formas”, entre elas, atas, emails, documentos e outras formas escritas.

O executivo E3 explicou que, promoveu reuniões com 100% dos funcionários. Realizou “meses de peregrinação diária na fábrica, nas reuniões, nos treinamentos, grupos de trabalho”. Para envolver esses acompanhamentos, também foram usados os valorizados costumes locais como beber chá, fumar cigarros, beber o *baijiu* (destilado de arroz) e fazer *ganbei* (tomar a bebida de um gole só). Desta forma o executivo procurou integrar-se e, aos poucos ir “entrando no time deles”. Somente depois que as relações progrediram, o entendimento e compreensão aumentaram. Deste ponto em diante, cita o executivo, tratou-se, então, de estabelecer-se a rotina e manter o acompanhamento.

Entretanto para o executivo E2 a questão do forte acompanhamento é mencionada como algo fundamental sempre, “mais do que nas outras culturas”, com relação a todos os públicos como clientes, fornecedores e governo chinês, além dos funcionários. De acordo com E2, este acompanhamento parece ser chave para prevenir que o não entendimento na comunicação provoque a falta de ação.

Por fim, outro ponto considerado foi a conveniência de ter recrutado funcionários mais jovens e mais instruídos, “ajustados aos novos tempos da China” (E3), e ter agido com eles como mentor. Fazê-los participar, acompanhar as análises e tomadas de decisão, para que assimilassem os critérios de julgamento e compreendessem melhor o modelo através do qual a gestão brasileira se pautava, mesmo com certos limites.

### **6.2.3.2. Hierarquia**

Consideração geral: As relações de hierarquia jogam um papel preponderante na sociedade chinesa e possuem uma dinâmica muito particular, explicada pelos entrevistados, através de exemplos práticos na rotina da empresa. O executivo E2 considera importante compreender a origem da obediência cega pelo medo da repressão ao qual os chineses eram submetidos, no período da Revolução Cultural

sob Mao Zedong (1966-1976). Assim, o respeito à hierarquia tão presente seria “consequência desta época”. Já o executivo E3 afirma que “a hierarquia é uma das coisas mais sólidas no relacionamento com os chineses”.

Diferenças que geram dificuldades:

- 1) Tendo em vista que, “na maioria absoluta das vezes”, o que importa (na voz de comando) é o cargo (que representa o poder), as competências envolvidas ficam num plano secundário.
- 2) Para o interlocutor chinês “escutar” e considerar o discurso ou o comando de outro (seja brasileiro ou chinês), independentemente do quão válido ou procedente possa ser, é necessário que o cargo ou posição justifiquem seu comando. Ou seja, se o comando equivale ao que um diretor deve comandar, mas seu cargo é de gerente, possivelmente o chinês não vai considerar. Se o nome de seu cargo não estiver alinhado com sua autoridade, seu discurso pode não ser escutado.
- 3) O respeito à hierarquia obedece à uma lógica vertical estrita, ou seja, a noção ocidental de “*by pass*” é pouco conhecida ou articulada. E3 exemplifica dizendo que, se ele como diretor dá uma ordem a um funcionário, não direto, para alterar algum procedimento e “se o líder direto dele não disser para mudar, esqueça. E o líder dele não sendo seu subordinado direto, também muitas vezes irá questionar ou não fazer o que você mandou.”. Desta forma, E2 conclui, “O líder de time pode mandar mais que o diretor. Isto é a hierarquia chinesa”.
- 4) O respeito hierárquico aparece como barreira a certas traduções. Se o que se fala parecer inadequado à posição do ouvinte hierarquicamente superior, o tradutor chinês pode não traduzir.
- 5) Também do ponto de vista da hierarquia, E3 menciona o cuidado a ser tomado na relação de comando “para não ser considerado alguém sem alma.” E completa dizendo sobre um certo estereótipo expresso por alguns chineses, em que os estrangeiros são “vistos inicialmente como exploradores, seres que vão tirar o máximo proveito ao menor custo deles”.
- 6) No que concerne às tratativas com fornecedores, clientes, governo chinês, os envolvidos precisam ser correspondentes em termos de cargo e hierarquia,

sob o risco de não serem atendidos ou, se o são, serão por aqueles que não necessariamente seriam apropriados ao tema ou à natureza da decisão.

#### Adaptações:

Foi preciso ajustar, no caso de E3, a questão do cargo declarado em seu *business card*. Apesar do executivo E3 ter chegado à China com a procuração para agir em nome da matriz, foi preciso alterar o nome de seu cargo para *general manager*. O cargo inicial, como gerente, “*não me dava autoridade para fazer nada e ser escutado em nada*”. Essa medida fez com que ele fosse ouvido “fora e dentro dos portões”. Nesse caso, “o cargo é tudo, a hierarquia é tudo”, diz E3.

Foi necessário considerar que, para fazer visitas de negócios aos outros *stakeholders*, e ser recebido pelo executivo adequado da contraparte chinesa, era mandatório adaptar-se aos cargos e número de participantes da reunião ou visita.

Ao se apresentar como um chefe, será atendido pelo chefe. Se se apresentar como gerente, será atendido pelo gerente. E se for um diretor, será atendido por um diretor ou pelo dono. Simples assim. Se forem duas pessoas, será atendido por duas pessoas. Se forem três, serão três a receber-lhes... Muitas vezes, algum dos integrantes é apenas um coadjuvante que veio para preencher a quantidade necessária, e não tem a mínima ideia do que vocês estão tratando. E não faz força alguma para entender também. (E3, informação verbal)<sup>27</sup>.

Foi e é necessário desenvolver certa sensibilidade e cuidado no trato com os chineses. Segundo E3, quando comparou sua experiência relacionando Brasil e Alemanha, mencionou que “A China é mais livre, mais macia, mas quando uma questão envolve hierarquia ela é decisiva e inquestionável”.

Para lidar com este conceito de respeito à hierarquia e, ao mesmo tempo, desenvolver a participação dos funcionários chineses nos assuntos e decisões da empresa, a WEG Nantong precisou investir num trabalho de estímulo à divisão de opiniões e de respeito aos colegas de trabalho. As decisões são tratadas em conjunto, através dos comitês industrial, administrativo e de marketing, com times mistos (brasileiros e chineses) de vários departamentos. Sobre isso, E2 afirma:

Esta questão de hierarquia no sentido de subordinação [subserviência] está mudando em nossa estrutura, onde vemos mais frequentemente membros interagindo com supervisores (seus e de

---

<sup>27</sup> Informação obtida por meio de resposta ao questionário elaborado, utilizado como roteiro junto à pesquisa de campo, conforme anteriormente exposto.

outros departamentos) no sentido de defender a sua ideia, questionar quando se tem dúvida (informação verbal)<sup>28</sup>.

Para ilustrar sobre a maneira de administrar o receio que funcionários chineses sentem por ocasião da solicitação da participação, E2 exemplifica com a atitude de uma gerente. Confira-se:

Ela diz que, em sua equipe, nem todos gostam de expressar suas ideias em reuniões, abertamente. Não pela hierarquia, mas por medo de se expor. Então este ano [2012] ela agiu da seguinte forma: solicitou aos seus membros que colocassem suas sugestões de melhorias em papel e mandassem para ela anonimamente. Choveram papéis com ideias (informação verbal)<sup>29</sup>.

### 6.2.3.3. “Face” ou *mianzi*

Consideração geral: Ambos os executivos consideram o elemento “Face” algo muito valioso para os chineses. “Talvez mais que a família e sua riqueza (ou pobreza)”, pondera E3. Ambos os respondentes relacionam “face” com “vergonha”. A questão da imagem, ou do “orgulho” na China é ainda mais forte do que no Brasil. Desta forma, E3 complementa que “assim, muitas coisas na China são movidas por este aspecto. Um chinês sem face torna-se um fracassado.”.

#### Diferenças que geram dificuldades:

- 1) Para preservar a imagem, ou salvar a “face”, a cultura chinesa entende que se deva mentir sobre algum ocorrido. A concepção de mentira não é a mesma para os brasileiros, quando se trata de preservar a face. Ela é encarada como um expediente ocasional de manutenção da integridade da imagem. Não tem valor equivalente à mentira no Brasil e está mais circunscrita ao campo do respeito à hierarquia, senioridade ou cuidado com a honra e dignidade do outro.

---

<sup>28</sup> Informação obtida por meio de resposta ao questionário elaborado, utilizado como roteiro junto à pesquisa de campo, conforme anteriormente exposto.

<sup>29</sup> Informação obtida por meio de resposta ao questionário elaborado, utilizado como roteiro junto à pesquisa de campo, conforme anteriormente exposto.

- 2) Um funcionário que se sentir com a imagem denegrida, por alguma razão, diante do grupo de trabalho, dependendo do grau de profundidade, pode pedir demissão.

Adaptações:

Talvez porque, como mencionou E3, a questão da “face”, da imagem não seja muito diferente do que se percebe também no Brasil, não foi encontrado nas respostas dos entrevistados alguma ação que apontasse para um modo diferenciado de lidar com este valor cultural. E3 pondera que nos noticiários chineses, “há muitos casos de perda de poder, cargo, “face”, punições, mas nada que seja muito diferente que aqui [Brasil]”.

Em sua gestão em Nantong, E2 relata:

[Busquei] promover uma mudança de comportamento junto a minha equipe gerencial, passando a elogiar em público e quando é necessário chamar à atenção, faço isto individualmente. É uma questão de respeito ao indivíduo. Desta forma, a equipe gerencial tem repassado este comportamento adiante (informação verbal)<sup>30</sup>.

#### **6.2.3.4. *Guanxi* ou rede de relacionamentos interpessoais**

Consideração geral: Ficou evidente nas respostas dos dois executivos que, embora reconheçam como traço da cultura chinesa, talvez um dos mais propagados na literatura, parecem também achar que o *guanxi* não é algo particular aos chineses. E3 salienta que “como são quase 1 bilhão e meio [de pessoas], é bom você ter uma boa rede de relacionamentos e influências para ser diferenciado no meio da multidão... Como aqui [no Brasil] e em qualquer lugar”.

Diferenças que geram dificuldades:

- 1) A utilização da rede *Guanxi* pode permitir benefícios financeiros suspeitos, tais quais os atos de corrupção.

---

<sup>30</sup> Informação obtida por meio de resposta ao questionário elaborado, utilizado como roteiro junto à pesquisa de campo, conforme anteriormente exposto.

- 2) O conceito de *Guanxi*, de rede, está relacionado à “escassa janela de oportunidades” para os chineses. A obsessão por crescer, melhorar, ganhar dinheiro faz com que se use da rede como uma via a “privilegiar-lhe, auxiliar, apoiar, financiar, fazer-lhe subir ou levá-lo ao inferno”, diz E3.
- 3) A rede está envolvida na “ambição desenfreada dos chineses” (E3), na busca por progredir e ganhar dinheiro. Ela permeia todas as instâncias do ambiente de negócios chinês e envolve reciprocidade.
- 4) Muitas vezes a noção de reciprocidade é traduzida por pagamento em dinheiro ou outros presentes.
- 5) A participação nas redes, que é necessária, envolve almoços longos e consumo de bebida alcoólica, seguido de *ganbei*, onde se bebe num gole só. E2 explica que isso “mostra também: poder, capacidade, força que você tem de tomar um dois quatro, cinco, seis *ganbei* sem cair.”.

#### Adaptações:

Foi possível inferir que a empresa reconhece o poder do *Guanxi* na China, e de que seja mais forte do que no Brasil, mas não distinguem como algo de natureza diferente.

Em relação às práticas de reciprocidade que envolvem os “presentes”, a empresa buscou adaptar-se de forma cuidadosa, usando, por exemplo, no que tange aos colaboradores, os cartões magnéticos de vale prêmio ou vale compras em uma rede de lojas ou supermercados, quando a situação exige esse ritual.

No que concerne à percepção da confiança e respeito exigidos para a manutenção da rede, a empresa busca propiciar uma “cultura” de comunicação aberta e de mútuo respeito.

### **6.2.4. Ambiente de negócios na China**

Infraestrutura e logística de transporte: A empresa destaca que a infraestrutura chinesa está “anos à frente” da brasileira, em todos os quesitos - estradas, aeroportos, portos de carga, além de possuir planejamento de longo prazo.

Sistema legal e tributário: É muito difícil compreender as leis na China, pois são confusas e com uma advocacia “quase inexistente”. Assim, obter apoio legal, direito de propriedade física e intelectual é problemático. As leis são complexas para o entendimento do estrangeiro. E3 cita que “(...) você depende de encontrar, a duras custas, alguém que lhe auxilie, mas normalmente ele lhe aconselha a desistir de usar a justiça para obter resultados. Utilize seu *guanxi*, se você tiver.”.

Na China os tributos são simples e em menor quantidade que no Brasil, além da contabilidade ser enxuta. A burocracia brasileira é “exageradamente grande”, o que torna a chinesa pequena na comparação entre os dois países. Porém, E2 salienta que na China “tudo ainda é com base no papel e o famoso carimbo vermelho, que representa o líder da empresa”.

Mão de obra: A WEG ainda tem analfabetos, embora poucos. O treinamento ocorre na empresa. A disponibilidade da mão de obra vem diminuindo, os salários vêm aumentando e a retenção de funcionários é um problema. A rotatividade é alta, variando de 15% a 30%.

#### **6.2.4.1. Mudança no governo chinês e o futuro da empresa na China**

A percepção dos respondentes é de que não há mudança nos rumos do governo chinês que altere o ritmo, o propósito e a ambição da WEG. Sentem uma “absoluta estabilidade na China” (E3). “A China continua sendo o local foco de investimentos do grupo WEG para os próximos anos”, explica E2.

### **6.3. lochpe Maxion**

A companhia **lochpe-Maxion S.A.** é uma holding brasileira, fabricante de rodas e chassis para veículos comerciais e de vagões de carga e produtos ferroviários. A origem da companhia data de 1918, mas é a partir da década de 90 que passou a concentrar sua atuação nos segmentos de autopeças e equipamentos ferroviários, alienando grande parte dos ativos e participações que não eram ligados

a esses segmentos. Atualmente gera mais de 8.000 empregos, distribuídos em sete unidades fabris, localizadas no Brasil e no exterior. No segmento automotivo, a companhia atua através das divisões Rodas e Chassis, Fumagalli e Componentes Automotivos. É a divisão Rodas e Chassis o objeto deste estudo de caso.

### **6.3.1. Iochpe Maxion S.A. – Divisão de Rodas e Chassis**

A MAXION Rodas e Chassis atua exclusivamente na área industrial, produzindo e comercializando componentes para o setor automotivo. Suas operações estão voltadas para quatro segmentos automotivos:

- rodas em aço para pneus com e sem câmara, para caminhões e ônibus;
- rodas em aço para tratores, máquinas agrícolas e veículos fora de estrada;
- chassis para veículos comerciais, caminhões e ônibus; e
- longarinas, travessas e estampados estruturais que podem variar de 0,8 a 12 mm de espessura e com comprimento de até 12 metros.

Com unidades fabris nas cidades de Cruzeiro (em São Paulo, Brasil) e Nantong, China, é responsável por 55% da receita líquida consolidada da Iochpe-Maxion e detém cerca de 62% do mercado de rodas e 67% do mercado de chassis, no Brasil, em número de unidades produzidas.

### **6.3.2. Internacionalização**

Em 1998, iniciou-se um processo de reestruturação operacional e definição do portfólio de negócios. A Iochpe-Maxion S.A passou a conduzir seus negócios através de duas empresas, a controlada AmstedMaxion no segmento ferroviário, a Maxion Sistemas Automotivos com duas divisões, a Rodas e Chassis e a Componentes Automotivos.

Em julho de 2008, visando simplificar sua estrutura operacional e societária, a Iochpe-Maxion S.A incorporou a Maxion Sistemas Automotivos, fazendo com que ela voltasse a ter caráter operacional, através da concentração de todas as suas principais operações brasileiras, exceto a controlada AmstedMaxion, em uma única pessoa jurídica.

Em agosto de 2009, a lochpe-Maxion S.A adquiriu os negócios de rodas da ArvinMeritor no Brasil, México e Estados Unidos, os quais passaram a ser denominados Divisão Fumagalli.

Para fins deste estudo, a empresa será chamada de Maxion. Ela destina parte significativa de sua produção ao mercado externo, atendendo a mais de 40 países nos 5 continentes. Utiliza centros de distribuição em: Toronto (Canadá), Tultitlan (México) e Norfolk (USA).

### **6.3.3. Motivações para a busca da China**

A empresa instalou, em 2008, a MAXION (NANTONG) WHEELS Co. Ltd., uma fábrica de rodas rodoviárias, com o objetivo de usar o país como base de exportação. Através de sua unidade fabril localizada em Nantong (China) abastece os continentes europeu e asiático.

#### **6.3.3.1. Modo de entrada**

Seu modo de entrada foi com 100% de capital brasileiro, constituindo-se como uma WFOE. A planta está localizada na Zona de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico de Nantong, na província de Jiangsu. A capacidade de produção da empresa é de 600 mil rodas para veículos comerciais, e a intenção era atingir a capacidade de produção de 1,8 milhão de rodas por ano em 2012.

### **6.3.4. Maxion na China**

A empresa optou por instalar-se na China com seu próprio capital, sem adquirir nenhuma empresa chinesa lá existente. De fato, ela começou do “zero”. Tudo precisou ser construído, desde o edifício bem como as relações com as instituições locais. Quatro expatriados brasileiros formaram a linha de frente do empreendimento. Todos foram para lá como diretores. Embora um deles tivesse o cargo de *general manager*, todos reportavam-se e, ainda se reportam, diretamente

ao Brasil, numa estrutura de comando matricial. Segundo a percepção do entrevistado E5, os quatro dirigentes foram para a China com a perspectiva da adaptação e com a mentalidade aberta para conhecer e desfrutar daquilo que o país asiático teria de melhor. Figurativamente, mas nem por isso diferente da realidade, encontraram uma “plantação de arroz” e foram para “bater as primeiras estacas”. A matriz brasileira patrocinou o suporte necessário à equipe pioneira. Em primeiro lugar, pelo próprio presidente da companhia, que logo no “*startup*” agiu no sentido de buscar uma relação adequada com as instituições oficiais, demonstrando certo “saber” na maneira como negociou com a contraparte chinesa. Em segundo lugar, porque cumpriu com a lição básica de quem se instala na China, contratando consultoria especializada, que forneceu suporte para a compreensão dos sistemas político, tributário, legal, de infraestrutura e cultural.

Não houve, especificamente, treinamento em torno da competência intercultural do *board* que assumiria o comando em Nantong. Talvez, sim, tenha havido uma feliz coincidência quando da identificação dos perfis dos gestores que, combinavam competência técnica com flexibilidade e motivação para aquele desafio. Dessa forma, o time dirigente procurou ouvir as recomendações dos técnicos e administradores chineses da ZDI previamente à submissão dos projetos relacionados à parte da construção civil, instalação de energia e gás, segurança, licenças de instalação. Com isso e também solicitando inspeção prévia, foram envolvendo as autoridades e estabelecendo um diálogo na busca do acerto. Essa postura evitou constrangimentos posteriores ou má interpretação das regras oficiais.

Por essa via, a Maxion começou a desenvolver um relacionamento com os responsáveis pela ZDI que, mais tarde, lhe valeu o *status* de empresa estrangeira modelo e referência para novos IDEs na região. A assertividade e sensibilidade do *general manager* brasileiro daquela época é também apontada como um fator preponderante na condução dos assuntos junto às autoridades chinesas, gerando uma influência positiva na postura dos demais pares brasileiros.

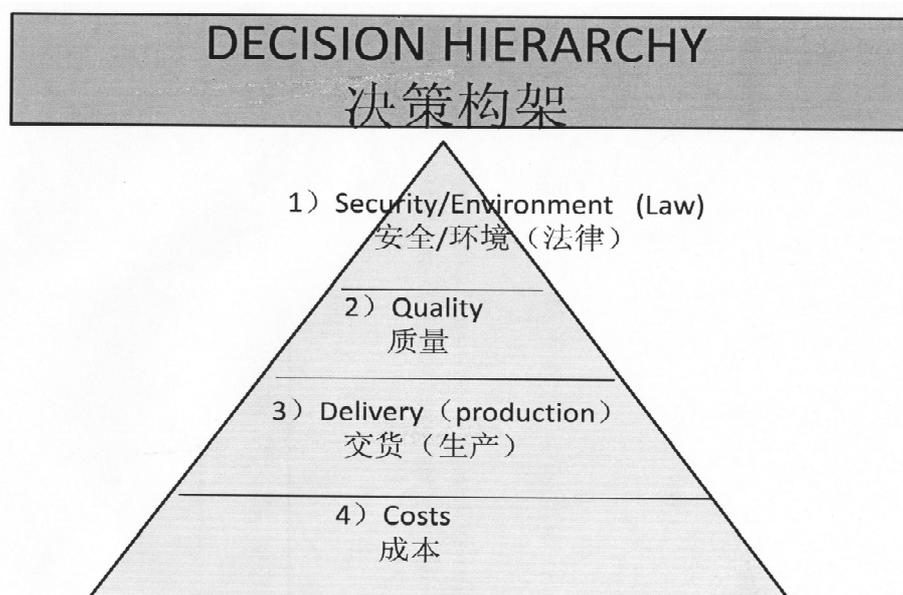
Em seu processo de desenvolvimento na China foram encontradas as mais diversas barreiras, principalmente em se tratando de um investimento estrangeiro que não contou, *a priori*, com a parceria de uma estrutura empresarial já existente naquele país.

Também foi muito difícil, e continua sendo, compor a carteira de fornecedores e prestadores de serviços, assim como manter funcionários qualificados aos setores de produção e compras.

Para o recrutamento e seleção de pessoal, foram considerados escritórios locais e em Shanghai. Em relação aos fornecedores dos principais insumos como aço, tinta, arame de solda, foram consideradas as marcas internacionais ou outras empresas previamente analisadas. Para fornecedores mais simples, o trabalho foi iniciado com o time local e com a solidariedade de profissionais brasileiros que já estavam na China e podiam contribuir com seus conhecimentos.

A título de ilustração, vale ressaltar a ordem dos conceitos com os quais a matriz orientou – e orienta – seus dirigentes na China, como critério para tomada de decisão, diante dos dilemas nas relações de negócio. A figura abaixo representa a escala de valores pelos quais os dirigentes devem se pautar:

**Gráfico 5 - Critérios para a tomada de decisão**



Fonte: Documento interno da empresa cedido por ocasião da visita à fábrica em Nantong, 2012.

Primeiro pela Segurança e Sustentabilidade, cumprindo todas as normas que visam à segurança ambiental; em seguida pela Qualidade dos produtos; depois pela Entrega ou compromisso com os clientes; e, por fim, pela observação do Custo. A

pirâmide, ou triângulo começa pelo topo, não pela base, e funciona como guia relacionado às prioridades na tomada de decisão.

A empresa, em 2013, completou 6 anos de existência na China, com 350 funcionários trabalhando em dois turnos e com o *management* concentrado na melhoria contínua dos processos, operando bem sucedidamente no ambiente de negócios chinês.

#### **6.3.4.1. Idioma/comunicação**

Consideração geral: os dois entrevistados foram claros e explícitos ao explicarem sobre o cuidado com que pensam as diversas posições gerenciais e seu domínio do idioma, por considerarem que a comunicação deve pautar-se pela fidelidade em relação aos significados pretendidos, algo desafiador quando se trata de China.

Diferenças que geram dificuldades:

- 1) Casos de entendimento errôneo pela comunicação são diários. No que tange aos colaboradores, a comunicação é uma das maiores dificuldades quando se trata de manufatura com mão de obra intensiva. Não há somente o mandarim, mas os dialetos locais.
- 2) Os chineses têm uma lógica e maneira de pensar diferente. “Não são diretos nem objetivos, eles precisam de uma contextualização do cenário” (E5).
- 3) Se os expatriados brasileiros não falam ou dominam o idioma chinês, o inglês cumpre seu papel relativo: “inglês não é minha primeira língua, o inglês não é a primeira língua deles...” (E5).
- 4) As negociações com fornecedores chineses são permeadas “pela linha de raciocínio [diferente] da cultura, e por pequenos truques locais” (E4), além de exigir a paridade de poder de decisão entre os interlocutores (cliente e fornecedor).

### Adaptações

A empresa estabeleceu alguns critérios para minimizar o efeito da dificuldade com a comunicação e idioma, segundo cada categoria de interlocutores:

- a)** quando se trata do grupo de gestão (*White collar*), o idioma oficial é o inglês;
- b)** a média gerência deve ser “preferencialmente local, visando custo, cultura e *guanxi*” (E4);
- c)** com fornecedores chineses é *imprescindível* o domínio do idioma chinês. “Para casos de insumos que representam considerável participação no custo operacional, o desenvolvimento e definição de fornecedor conta com a participação direta de um expatriado” (E5);
- d)** com membros do governo o “uso do intérprete é imprescindível, um em cada lado visando confirmar a fidelidade das traduções, e representando com os bons costumes a empresa ou o governo a que pertence” (E4);
- e)** com clientes chineses a comunicação é em chinês (E4).

Internamente e para assuntos importantes, é necessário realizar um *double check* do entendimento e acompanhar a execução. O gerente do nível operacional deve entender o problema e saber atuar de forma adequada para a solução. Segundo E5, isto é mandatório na eficácia da comunicação, e ainda pondera que “idealmente o domínio dos três idiomas seria o ‘*must*’”.

### **6.3.4.2. Hierarquia**

Consideração geral: Os executivos reafirmam que as relações de hierarquia fazem parte do protocolo chinês. É preciso considerar, diz (E5), que a cultura chinesa ainda “está amarrada ao ‘chefe manda’, ‘chefe decide’, ‘chefe pensa’ e ‘chefe fica com os riscos’ da responsabilidade”. Não só as posições relativas são importantes, mas o *timing* de cada etapa é preciso ser aguardado.

### Diferenças que geram dificuldades

- 1) É esperado por parte de clientes e membros do governo, principalmente, que haja executivos da empresa com posição hierárquica correspondente.
- 2) As autoridades chinesas da ZDI solicitam, por ocasião da presença de executivos da matriz brasileira em Nantong, que sejam informados, de tal forma que visitas e jantares sejam promovidos.
- 3) Também em clientes, reuniões envolvendo certo nível de decisões de negócio, a participação de executivo expatriado brasileiro simboliza aos chineses a expressão da real intenção de negócio e impressão positiva de comprometimento. Nem sempre a natureza do contato implicaria a necessidade de executivo mais sênior, no caso, expatriados brasileiros. Isso acaba gerando uma alocação de tempo desses executivos além do necessário (do ponto de vista da empresa).
- 4) O respeito hierárquico aparece como barreira à iniciativa por parte dos funcionários. E4 afirma que “o chinês tem muito medo de tentar coisas novas” a despeito da capacidade para tal.
- 5) Nota-se que o medo permeia as relações de subordinação no local de trabalho, o que dificulta a implementação da gestão participativa.
- 6) Embora o respeito à hierarquia perpassasse as relações, parece haver uma contradição ou paradoxo quando o funcionário percebe incoerências, como exemplifica E5: se o funcionário “sentir que você só fala, não faz, e – o que é pior – não conhece”, ele não respeita.
- 7) Mesmo que o comando seja da empresa brasileira, “é um engano achar que [a empresa] vai chegar aqui e vai estabelecer as regras...” (E5). Há nuances e sutilezas nos traços culturais que, se não forem levados em consideração, emperram a atividade do negócio.

### Adaptações

Para contornar a expectativa de haver correspondência de posições hierárquicas na interlocução com certos *stakeholders* chineses, ou da participação de estrangeiros, quando a estrutura da empresa é “enxuta”, o ideal “é ter um facilitador que possa interagir em todos os níveis, muitas vezes servindo de negociador para assuntos críticos” (E5). Este, além de atuar como conselheiro para

a empresa e janela de contato para o governo, deve ter o entendimento da cultura e dominar os idiomas. Deve figurar em uma posição “sênior suficiente” para aconselhar os executivos do *board* ou o presidente da empresa, justifica E5.

Com fornecedores, para a compra de “insumos de grande impacto no custo operacional”, é sempre preciso contar com a presença de um estrangeiro com elevado cargo dentro da empresa, conforme E4.

Em relação aos funcionários, os entrevistados são unânimes em apontar as seguintes medidas usadas pela empresa:

- a) Foi definida a política de empresa “amiga”. Isso implica muito treinamento, busca por comunicação aberta entre chefe e subordinado, construção de relação de confiança e política de remuneração acima da média do mercado. Os indicadores que aferem um resultado positivo para a Maxion são: reclamação trabalhista “zero” e, nas palavras de E5, “*turnover* abaixo de 4% para a média da região que é em torno de 16%, e para horistas e mensalistas foi praticamente 0%”.
- b) Tratar “bem os funcionários é essencial” diz E4, pois eles possuem a “capacidade [da iniciativa] só que eles têm um receio muito grande de fugir do pré-determinado. Então é muito importante você dar liberdade para eles e tudo isso passa pela conquista do funcionário”.
- c) Conquistar o funcionário chinês acontece através do exemplo. Os gestores são instruídos e treinados continuamente. Não só em relação à coerência entre o discurso e a prática (E4), mas também com transferência de *know-how* da matriz através da visita de técnicos que servem de exemplo (E5).

Outro depoimento, com tom de recomendação, vem de um dos entrevistados, o qual confessa: “quando recebi o convite para ser expatriado, comecei a ler sobre a China. Vim com o coração aberto, com a posição de que eu sou o diferente, não eles. Tenho que me enquadrar, pegar o que eles têm de melhor para usar”.

### 6.3.4.3. “Face” ou *mianzi*

Consideração geral: os executivos julgam ser essencial estar familiarizado com o conceito de “Face”. Ele faz parte “da vida e cultura do chinês”. Como este elemento está presente continuamente nas relações, o ocidental precisa empenhar-se no sentido de assimilá-lo e considerá-lo nas interações, sob pena de causar prejuízo em suas atividades profissionais e “sofrer todas as represálias ou impedimentos”. A “Face” também se aplica à empresa, não só à pessoa. Causar uma perda de “Face” pode implicar ser visto como pessoa ou empresa *não grata*. Em relação ao governo chinês, provocar uma perda de “Face” pode significar perder a condição da negociação, da barganha ou flexibilidade. Corresponde dizer que, por uma abordagem mal conduzida que implique perda da “Face”, a instituição oficial não fará esforço para encontrar alternativas às questões específicas da empresa, ou ainda, a regra será aplicada “ao pé da letra” (E5).

Diferenças que geram dificuldades:

- 1) Considera E5 que a noção de “Face” é “um dos abismos entre a cultura ocidental e oriental”, embora também exista este conceito no Brasil. A não familiarização com a complexidade e importância que isto tem para os chineses pode acarretar em prejuízo para a empresa. Em se tratando de provocar a perda grave de “Face”, com funcionários e colaboradores, por exemplo, pode ocasionar “sabotagem ou conspiração” dentro da empresa.
- 2) Realizar a troca de um fornecedor local por um estrangeiro pode acarretar em perda de “Face” do fornecedor local, o qual se sente preterido. Muitos compradores da empresa têm vínculos com fornecedores e sentem-se constrangidos em ser porta-voz da substituição. As relações interpessoais envolvidas, muitas vezes, superam “a posição profissional”, acarretando a manutenção de um fornecedor por razões não técnicas, mas por reciprocidade a favores prestados anteriormente.
- 3) Realizar uma discussão de natureza técnica, onde especificações e restrições são detalhadamente apresentadas, pode gerar dificuldade de aceitação, por parte do fornecedor. Se não houver muito cuidado, as exigências podem ser

interpretadas como desconfiança e crítica. O conceito de “Face” em “discussões técnicas é muito sensível” (E4).

- 4) Em reuniões com funcionários, discordar de uma posição, criticá-la ou questioná-la pode gerar desprestígio, dependendo de como essa discussão é realizada. Se o funcionário for considerado um talento e sua percepção do desprestígio, ou perda de “Face”, diante dos colegas for considerada grave, corre-se o risco de perdê-lo, acarretando um prejuízo para a empresa.
- 5) O respeito, a forma de discordar, bem como a de repreender, está muito permeada pela cultura da “Face”. Repreender, desrespeitar verbal ou corporalmente em público ou ainda considerar remuneração financeira como única forma de estímulo, “são alguns dos erros mais comuns” (E4).
- 6) Assuntos pessoais são misturados com assuntos profissionais. O conceito de profissionalismo na China guarda grande diferença desse conceito no Brasil.

#### Adaptações:

Utilizar intérpretes *seniors*, que dominem os idiomas, quando se trata de negociar com os *stakeholders*. Isso ajuda a evitar a quebra de protocolo por desconhecimento. O intérprete “costura” os detalhes do que é dito e pondera a comunicação salvaguardando a “Face”.

Familiarizar-se com o conceito e reconhecer sua importância é condição desde “o início da negociação” (E4), seja ela com governo, fornecedores, clientes ou funcionários.

Quando se tratar de crítica ou mesmo de demissão de funcionários, é necessário observar cuidadosamente como realizar a recriminação ou dispensa, de tal forma a não provocar a perda da “Face” diante da sua rede de relações. Provocar a perda da “Face” pode ser pior que o desligamento.

Muitas vezes, é necessário dar a “Face” ao funcionário, elogiando-o em público.

Faz parte da construção do relacionamento com o governo a atitude de dar “Face”, ou seja, demonstrar o respeito pelas opiniões e sugestões oficiais quando se tratar de ações que vão exigir a participação e autorização institucional em alguma etapa.

#### 6.3.4.4. *Guanxi* ou rede de relacionamentos interpessoais

Consideração geral: *guanxi* foi conceituado pelos executivos respondentes como uma relação interpessoal, a qual requer tempo e dedicação para ser construída e que não necessariamente depende de posição hierárquica para estabelecer-se. E4 diz: “Se alguém falar que esse negócio de *guanxi* é bobagem, está tremendamente enganado [...] já começou errado para chegar na China”. Metaforicamente falando, E5 busca explicar a importância do *guanxi*: “este modelo é a nota promissória, ou carta de conforto, referência, fiança bancária, contrato, indicação, dívida, confirmação de dívida, garantia, garantia de qualidade, investimento, favor, etc.”. As variáveis para a construção da rede são muitas, há empresas que levam 20 anos e não constroem, outras, estrangeiras, tiram sua operação da China, cita E5, “por terem feito *guanxis* errados, meteram os pés pelas mãos, arranjaram mais problemas do que precisavam, por desconhecimento, às vezes, arrogância.”.

Diferenças que geram dificuldades:

- 1) A construção de *guanxi* acontece o “tempo todo”.
- 2) O volume e valor demandados ao fornecedor são importantes na “estratégia de conquista do *guanxi*”. Quanto menos atrativos são esses dois fatores, mais colocam-se as questões ligadas à “forma na condução da negociação”.
- 3) Na seleção e recrutamento de funcionários, o *guanxi* é utilizado como “*background* valorizado”. Por isso, alguns candidatos apresentam uma rede que não têm, de fato.
- 4) É muito difícil, para uma empresa estrangeira, vender no mercado interno chinês em função das relações existentes entre compradores e vendedores, “muito difícil de ser quebrada”. Mesmo sendo a qualidade do produto notoriamente melhor, muitas vezes esse fator não é suficiente para se transformar em negócio.
- 5) Há uma interdependência entre “Face” e *guanxi* no que tange às relações com governo, onde dar ou salvar a “Face” parece ser caminho para a construção de *guanxi*.

- 6) Em relação à construção de *guanxi* com funcionários, há uma sutileza muito complexa. Existe o risco de parecer, aos demais funcionários, favoritismo e, assim, prejudicar o colaborador com quem se está desenvolvendo *guanxi*.
- 7) *Guanxi* implica troca de favores, reciprocidade. E4 explica que “o respeito e gratidão em relação a posturas e condutas do passado são levadas a ferro e fogo, bem como respeitadas e válidas.”.

#### Adaptações:

A adaptabilidade de brasileiros à prática do *guanxi* é mais rápida. Segundo E4, há uma semelhança entre as duas culturas no que tange à valorização de bons relacionamentos.

Dedicar tempo e cuidado ao estabelecimento de relacionamentos com a alta liderança da ZDI, sindicato, órgãos ligados ao meio ambiente, segurança patrimonial, departamento fiscal e tributário, “enfim, todos ligados ao nosso negócio” é fator essencial. Da mesma forma, é preciso reservar muito tempo para a construção dessa relação com os melhores fornecedores.

Na seleção de funcionários, o *guanxi* também ajuda. É possível checar as informações dos candidatos através da rede. Muitos deles são da cidade, de famílias tradicionais e se conduzem de forma a não “sujarem o nome da família” (E5), ou seja, é mais fácil confiar nesses colaboradores com vínculos construídos pela rede *guanxi*.

Também é mencionado como fator de adaptação, considerar que alguns funcionários não possuem o aprimoramento técnico para o exercício de suas funções, mas “desenvolvem muito bem a relação entre as áreas e têm a habilidade de se comunicar e trazer as melhores pessoas, ou manter as melhores pessoas no time”, conforme E5.

E4 aponta a importância, por parte dos gestores brasileiros, de se conduzirem de tal forma a conquistar a “admiração” de seus funcionários. Para ele, a admiração envolve a coerência entre o que se fala e o que se diz como também “colocar a mão na massa”, quer dizer, não só falar, mas fazer também. Embora pondere a importância da “admiração”, afirma que “não é suficiente para manter talentos na China. Mas ela é um pré-requisito.”.

Em relação aos fornecedores considerados *top 10*, a empresa considera a construção do *guanxi* com cuidado redobrado. Os assuntos ligados à alteração de

preço, prazo de entrega ou qualidade dependem do desenvolvimento cuidadoso do relacionamento.

### **6.3.5. Ambiente de negócios na China e no Brasil**

Infraestrutura e logística de transporte: A malha de infraestrutura chinesa está pronta ou em construção, com planejamento para seguir estendendo-se para o interior e concentrando-se em grandes cidades.

Sistema legal e tributário: O peso do contrato legal na China é muito relativo e nem sempre é argumento forte para fazer-se cumprir algo combinado. Embora haja regras no tocante dos tributos, os “benefícios são livremente negociados conforme o tipo de atividade e prioridade no plano geral da China” (E5).

Mão de obra: Em geral, há escassez de mão de obra chinesa e alta rotatividade nas empresas. É difícil reter os talentos e também aqueles que trabalham em ambientes com alto nível de ruído e trabalho pesado. Os salários e benefícios vêm aumentando de “forma meteórica” (E4).

#### **6.3.5.1. Mudança no governo chinês e o futuro da empresa na China**

A percepção dos respondentes é de que a nova cúpula do governo chinês é mais liberal e de que seguirá no caminho do desenvolvimento e aprofundamento de investimento no exterior. A Maxion permanece acreditando no potencial do mercado asiático e manterá seu projeto na China.

## **6.4. Gauss**

A GAUSS é uma empresa de médio porte, localizada na cidade industrial de Curitiba, estado do Paraná, que produz e comercializa autopeças para o mercado de reposição. Sua ênfase está nas linhas de reguladores de voltagem, retificadores, módulos de ignição, bombas de combustível, lâmpadas, rolamentos, diodos, buzinas, bobinas, sensores de oxigênio e MAP, além de medidores de fluxo de ar e equipamentos de revisão e análise.

A trajetória começa na década de 1980 como uma microempresa de remanufaturados. Como indústria, inicia suas atividades em 1997, lançando no mercado cinco modelos de reguladores. No ano seguinte, foram lançados conjuntos retificadores e na sequência, a linha de módulos de ignição. A empresa inovou o design das peças, criou uma linha de equipamentos para teste de qualidade, simuladores e também uma etiqueta eletrônica que acusa o momento em que a peça é instalada no carro, para fins de garantia.

Com estrutura fabril de aproximadamente 4.400m<sup>2</sup>, em uma área total de 8000m<sup>2</sup>, a Gauss oferece ao mercado uma ampla linha de produtos, todos certificados pelas normas da ISO 9001:2000.

### **6.4.1. Internacionalização**

Com produtos inovadores, prospectou o mercado externo e, a partir dos anos 2000, passou a investir em seu processo de internacionalização. Com a liderança nacional no mercado de reposições, a Gauss passou a exportar, de forma gradual, tendo alcançado mais de 40 países para seus produtos. Sua primeira planta fora do Brasil é a chinesa.

## 6.4.2. Motivação para buscar a China

A China surgiu como alternativa para a produção de itens com preços competitivos e como estratégia para posicionar-se no mercado globalizado. A motivação à internacionalização para a China situou-se em diversos fatores, entre os quais a desvalorização crescente da moeda brasileira frente ao dólar e a dificuldade de manter os níveis de rentabilidade das exportações. Além disso, a China atraiu pela grande oferta de fornecedores; pela possibilidade de construção de ferramentais a baixo custo; pelo preço de máquinas e equipamentos a preços equivalentes a 30% dos praticados no mercado brasileiro; pelo baixo custo da mão de obra, entre outras vantagens.

### 6.4.2.1. Modo de entrada

Primeiramente a relação era de importação de partes e peças, em seguida buscou-se a instalação de uma unidade fabril na China. A Gauss instalou-se, em 2006, através de *joint venture* realizada com uma empresa chinesa que já era fornecedora da empresa brasileira há algum tempo. O investimento foi de US\$ 1 milhão, na unidade fabril na cidade de Xuzhou, província de Jiangsu, distante 550 quilômetros de Shanghai.

## 6.4.3. Gauss na China

Em entrevista<sup>31</sup> concedida ao jornal Valor Econômico, em maio do ano de 2011, um dos fundadores relata que, no primeiro ano, as dificuldades eram muitas. Vejamos: “A maioria dos técnicos brasileiros não se adaptou à cultura local, a língua era uma barreira quase intransponível e nosso sócio local não dava o suporte

---

<sup>31</sup> *A difícil mas rentável trajetória de instalar uma fábrica na China*. Publicado em: 17 maio 2011. Disponível em <<http://www.valoronline.com.br/impreso/gauss/71299/419397/a-dificil-mas-rentavel-trajetoria-de-instalar-uma-fabrica-na-china>>. Acesso em: 13 jan. 2013.

esperado, com problemas de atraso e falta de qualidade no fornecimento de componentes”.

Embora as dificuldades fossem grandes, os custos de operação da fábrica chinesa eram bem mais baixos do que a unidade de Curitiba, viabilizando a rentabilidade das exportações. Essas vantagens fizeram com que a Gauss buscasse solucionar os percalços e insistisse na operação na China.

Segundo o executivo E6, depois de dois anos em operação, houve deslealdade pela parte chinesa, gerando inclusive, problemas com a propriedade intelectual. A Gauss passou por um processo muito demorado para conseguir encerrar essa primeira sociedade e comprar a participação deste sócio chinês em Xuzhou. O tempo envolvido para resolver toda a questão burocrática na municipalidade e reaver o “rebate” dos impostos pagos por ocasião da exportação, provocaram um descompasso entre o fechamento da JV e sua reabertura em nova província. Esta situação provocou a perda da validade da licença de exportação, o que trouxe prejuízo imensurável na ocasião. A mão de obra chinesa, ciente da transferência da fábrica para outra cidade, praticamente abandonou seus postos, criando uma condição de inoperância fabril.

Em 2008, a empresa comprou a participação deste sócio chinês em Xuzhou e buscou outro parceiro. Encontrou o novo sócio também entre seus fornecedores.

Houve um aprendizado muito grande, embora desgastante e oneroso com a primeira JV. A nova *joint venture* também expressa uma diferente estratégia usada pela empresa. Além de ter procurado identificar um perfil de sócio mais ativo e empreendedor, as duas empresas adquiram parcelas minoritárias uma da outra. Assim, a Gauss tem participação na empresa de seu fornecedor e este tem participação na Gauss. A fábrica foi transferida para a cidade de Jiaying, na província de Zhejiang, distante 80 quilômetros de Shanghai onde foram investidos mais US\$ 350 mil dólares. Seu edifício está construído ao lado do de seu sócio.

Até que a operação se recuperasse dos efeitos da mudança e voltasse a operar “no azul”, passaram-se dois anos. Em 2010 apresentou lucro líquido de 13%. “O mix de produtos saltou de 40 para 230 itens, a metade do que é produzido no Brasil” (E6).

A meta para o fim de 2011 era transferir para Jiaying 100% da produção da Gauss voltada à exportação, e 30% das 250 mil peças fabricadas mensalmente em

Curitiba. A unidade chinesa conta com 90 empregados e produz 60 mil peças por mês.

Seguindo o exemplo das grandes corporações que escolheram a China para abrigar parte de suas instalações e negócio, a Gauss estruturou sua operação a despeito de fortes diferenças culturais, barreiras linguísticas e complicadas exigências governamentais. O *site* da empresa afirma que a mesma filosofia e os mesmos princípios de qualidade e tecnologia aplicados aos produtos fabricados no Brasil, que são marcas fortemente reconhecidas pelos clientes, fazem parte do dia a dia da unidade de produção em operação na cidade de Jiaxing.

#### **6.4.3.1. Idioma/comunicação**

Consideração geral: a questão do idioma é algo muito importante para ser considerado pela empresa estrangeira que se instale na China. Não falar o idioma chinês pode significar dependência de tradutor, e a tradução nem sempre dá conta do significado. A questão do idioma pode representar “uma barreira quase intransponível” (E6).

##### Diferenças que geram dificuldades:

- 1) Há maior demanda por funcionários chineses que falam o inglês fluente do que oferta. Desta forma, o candidato com inglês valoriza-se. A empresa fica vulnerável a perdê-lo, pois empresas chinesas que precisam de funcionário assim qualificado, buscam atrair os chineses que trabalham em empresas estrangeiras. Retê-los é uma dificuldade.
- 2) Ambos os entrevistados explicam que há no mercado de fornecedores a percepção de que quando a empresa é estrangeira podem cobrar mais caro. Assim, E7 complementa que, quando a negociação com fornecedores é feita em língua chinesa, o resultado pode ser diferente. Em inglês, “normamente o preço fica mais caro”. Além disso, “é muito comum os compradores chineses [de empresas estrangeiras] cobrarem propina dos fornecedores”, diz E6.

- 3) Inicialmente, “as compras eram feitas por funcionário chinês de confiança de antigo sócio da JV. “Isto não deu certo, pois nós desconfiávamos que nosso sócio estivesse se aproveitando disso (como comprovamos mais tarde)”, afirma E6.
- 4) Ao contrário dos fornecedores chineses, negociar com o governo chinês, em língua estrangeira, facilita a negociação. E7 diz que “o governo trata melhor as empresas estrangeiras do que as empresas chinesas, já que considera que as empresas estrangeiras trabalham conforme as regras e as leis chinesas”.
- 5) Na comunicação com funcionários, usando-se o inglês, corre-se o risco de gerar conotações “completamente diferentes” devido à cultura local, pela simples troca de palavra ou verbo.
- 6) À comunicação verbal também é de costume adicionar o ritual de presentear, quando se trata do governo ou partido, cita E6.

#### Adaptações:

- 1) Tanto na linha de produção como no trato com fornecedores, os gestores têm que dominar o inglês e o chinês. Na linha de produção o idioma é o chinês, portanto, a gerencia de produção tem que dominar o chinês e inglês.
- 2) Com funcionários e colaboradores, a língua chinesa deve preponderar. Assim esclarece E6: “no nosso caso, todos os gerentes e nosso CEO falam as duas línguas.”.
- 3) Para facilitar a troca em tempo real entre a matriz e a filial chinesa, houve uma adaptação nos horários do Brasil, onde os executivos entram mais cedo, e nos da China, em que saem mais tarde.

### 6.4.3.2. Hierarquia

Consideração geral: a noção de hierarquia é muito respeitada pelos funcionários. Além de demonstrarem orgulho de seus superiores, E6 afirma que “ficam muito felizes quando em contato direto com os mesmos”. As instituições do governo ou partido comunista, “só dão valor a conversar com o *general manager* ou dono. Adoram falar com estrangeiros, principalmente com os donos da empresa”.

Diferenças que geram dificuldades:

- 1) No contato com clientes chineses, só se sentem tratados com seriedade se atendidos pelo *general manager*, mesmo que o vendedor ou técnico cumpra perfeitamente a função.
- 2) Numa negociação com o fornecedor, a presença do *general manager* pode implicar um desconto extra, algo que “o responsável do setor [comprador] não consegue, pelo seu *status*”, afirma E7.
- 3) Assuntos a serem tratados com o governo exigem a presença do líder da empresa. Sem isso se julga que o assunto não é tão sério.
- 4) Há a crença por parte dos funcionários de que somente a palavra do *general manager* ou presidente é efetiva, “pois abaixo deles, qualquer decisão ou ação pode ser revogada ou negada”, diz E7.
- 5) Os chineses não estão acostumados com a descentralização do poder e sua distribuição em torno de outros executivos. E7 comenta que “os funcionários chineses parecem ter medo de assumir responsabilidade, e o líder chinês aceita com naturalidade este tipo de atitude”.

Adaptações:

O maior esforço de adaptação por parte da Gauss foi, em primeiro lugar contratar o *general manager* que falasse chinês, português e inglês, e já possuísse experiência na China em outras empresas estrangeiras. Com a posição hierárquica de acordo e com o domínio dos idiomas, foi possível transitar entre os *stakeholders* com o respeito devido.

A primeira JV gerou o aprendizado para a busca mais adequada de sócio para a segunda parceria. Era preciso encontrar um parceiro chinês que fosse empreendedor, uma pessoa do mercado e com perfil vibrante. A qualidade técnica e a inovação nos produtos a Gauss já possuía.

Em relação à nova sociedade na segunda JV, já em Jiaxing, a empresa estabeleceu um vínculo mais estreito com o novo sócio. A Gauss tomou parte na empresa que já era do sócio e o sócio chinês tomou parte na Gauss. Ambos estão entrelaçados pelos vínculos de sociedade nas duas empresas. O novo sócio chinês adquiriu conhecimentos com a Gauss e melhorou seus processos, e a Gauss desfruta da possibilidade de vender internamente através da distribuição do sócio chinês.

Ao longo dos anos, desde sua primeira implantação, a empresa foi assimilando uma série de costumes da cultura local. Presentear com os “*mooncakes* na primeira lua cheia do outono”, oferecer picolés por ocasião dos dias quentes de verão aos funcionários, vales “refresco”, “vales” mercado. Isso também é válido para o trato com as autoridades do governo e os demais *stakeholders*.

Para reter funcionários, uma das políticas implementadas foi a bonificação. Esse prêmio é creditado em duas parcelas, sendo a primeira paga antes do feriado de ano novo chinês e a segunda parcela no retorno ao trabalho, pós-feriado. Este expediente foi assim organizado para estimular a volta dos funcionários. Parte significativa deles (até 30%) não voltam ao trabalho após este feriado nacional.

Também é importante participar dos jantares, beber e brindar, cantar, atividades que o entrevistado E6 sempre tratou de praticar. Nesses momentos há muita troca e aproximação. Os chineses apreciam as pessoas extrovertidas (E6).

#### **6.4.3.3. “Face” ou *mianzi***

Consideração geral: os conceitos de “Face” e *Guanxi* parecem estar “entrelaçados” como se fossem conceitos “irmãos”. Ambos os executivos manifestam a importância da demonstração de “respeito, correção e interesse pelas pessoas e seus produtos”. As boas negociações são permeadas pela demonstração da “grandeza” da empresa e potencial para negócios futuros.

Diferenças que geram dificuldades:

- 1) O trato com demandas originadas de clientes é muito sensível em função da “Face” envolvida na transação. Em situação em que há dificuldade de atendimento por parte da empresa, dependendo de como isso é tratado, pode provocar prejuízo posterior.
- 2) Há um incômodo por parte dos fornecedores; quando é necessário fazer uma crítica. “[...] sentem-se envergonhados”.
- 3) Em relação ao governo, as autoridades observam e buscam sinalizações sobre o potencial e seriedade da empresa como sinônimo de “Face”.
- 4) Uma crítica feita abertamente a um funcionário na presença de terceiros pode “forçar seu desligamento”, ou seja, o funcionário, ao sentir-se constrangido, pode optar por sair da empresa.
- 5) É mais difícil lidar com o lado sentimental dos chineses em comparação com este aspecto no Brasil. No Brasil, “não existe essa questão. Existe apenas o certo e errado. Não temos vergonha de errar e tiramos a lição com o próprio erro”, pondera E7.

Adaptações:

Foi preciso desenvolver uma maneira de procurar atender, ainda que parcialmente, as solicitações de clientes. Isso faz-se necessário tendo em vista que “nunca se sabe o dia de amanhã”, já que a troca de favores ou reciprocidade está envolvida na construção dos relacionamentos, “essa é a cultura da China”, reafirma E7.

A crítica nunca pode ser feita abertamente na frente de outras pessoas, seja no caso do fornecedor, seja no caso de funcionários.

Autoridades do governo chinês observam o *status* da empresa por demonstrações de “poder” expressos por investimentos no negócio e mesmo pelo uso de “bons carros”, explica E6.

E7 pondera que não é possível cumprir com “100% do que o governo exige. Tem que dizer sim, no primeiro momento, e depois encontrar outras alternativas para resolver o problema”.

Nota-se que os funcionários e colaboradores sentem-se bem tratados e satisfeitos quando se demonstra preocupação com eles e se lhes dedica atenção.

#### 6.4.3.4. *Guanxi* ou rede de relacionamentos interpessoais

Consideração geral: os executivos são unânimes em afirmar que a rede é essencial para “abrir e manter negócios”. Ressaltam que se há a intenção de estabelecer negócios a longo prazo com clientes é preciso construir um bom relacionamento pessoal. E ainda, que “é essencial para conseguir e agilizar qualquer processo”.

Diferenças que geram dificuldades:

- 1) E6 aponta que em relação aos fornecedores, estão constantemente buscando maior aproximação da empresa e é preciso “cuidar para (...) não ter efeito contrário e o chinês tirar proveito cobrando preços maiores”.
- 2) Há uma conexão entre os preços e as condições de fornecedores e o grau de “amizade” envolvido.
- 3) A despeito dos chineses serem muito estimulados por “dinheiro”, E7 pondera que há limites sutis quando há relacionamento envolvido.
- 4) Todos os Bancos são do governo e é muito difícil a relação com esses bancos. E7 afirma que “se não for através de *guanxi* não se consegue quase nada”.
- 5) O relacionamento pessoal ou social exige tempo, e “começa no dia a dia”, diz E7.

Adaptações:

A criação da boa imagem da empresa diante dos funcionários passa pela construção do relacionamento. Com “um bom relacionamento também é possível reter o pessoal, fazê-los continuar na empresa mesmo ganhando um salário abaixo da média do mercado”, explica E7.

A lógica da importância do relacionamento pessoal e da troca de favores, conforme E7, “vale mais do que recompensas financeiras, pois a rede social pode ajudar as pessoas para o resto da vida”.

Em relação aos fornecedores, E7 explica que “tem que ter primeiro a amizade da pessoa que você está negociando. Caso contrário, fica difícil ter um resultado bom. Os preços, as condições mudam quando se ganha confiança e amizade da contraparte.”.

Construir relações com as autoridades governamentais ou do partido, por exemplo, é no dia a dia, “os funcionários do governo detestam quando você entra em contato somente no momento que tenha problemas ou para pedir ajuda”, diz E7.

#### **6.4.4. Ambiente de negócios na China e no Brasil**

Infraestrutura e logística de transporte: Na China a infraestrutura das vias de transporte são excelentes e eficientes, com processo aduaneiro bem mais rápido do que no Brasil e com corrupção existindo da mesma forma.

Sistema legal e tributário: A carga tributária chinesa é baixa, é simples, e o governo tem lançado incentivos e ações para aliviar as dificuldades das empresas locais de inúmeras maneiras.

Mão de obra: Na China a mão de obra qualificada é menos disponível que a mão de obra “operária”. A lei trabalhista em vigor desde 2008 tornou a demissão de funcionários mais difícil e mais cara em função da indenização. Ainda assim, “o custo dos encargos continua bem abaixo que no Brasil, mesmo com o aumento de salários ganhando intensidade. Há escassez de mão de obra qualificada e a vantagem da mão de obra barata na China deve desaparecer em breve.

##### **6.4.4.1. Mudança no governo chinês e o futuro da empresa na China**

A percepção dos respondentes é de que 2013 será um ano sem grandes mudanças nas medidas e ações do governo. A transição de poder entre governos ocorre de “maneira suave e com muita tranquilidade”. 2013 parece ser um ano de manutenção e 2014 talvez apresente medidas novas.

## 7. ANÁLISE DOS CASOS

As quatro empresas citaram três importantes motivações para dirigirem-se ao país asiático: o baixo custo de produção e infraestrutura; a plataforma para exportação aos clientes mundiais; e, o mercado doméstico e sua inquestionável potencial para os produtos das empresas pesquisadas. Porém, é preciso destacar que, dentre elas, a Embraco é a única que se dirigiu à China com a perspectiva imediata da venda ao mercado interno, uma vez que o contato com o país já ocorria pela exportação de seus produtos. As outras três empresas visaram primordialmente desfrutar dos benefícios do baixo custo de produção que, aliados à moderna infraestrutura, para o comércio exterior, trar-lhes-ia (como de fato trouxe) uma base privilegiada para a exportação ao sudeste asiático e aos demais países do mundo.

Embraco e Gauss entraram através da formação de *joint ventures*. A Embraco associou-se à empresa estatal chinesa e a Gauss a um de seus próprios fornecedores. Mesmo depois que a regulamentação chinesa liberou a entrada de IDE com capital totalmente estrangeiro (WFOE), sem a obrigação das parcerias, as duas empresas mantiveram suas associações. Cada uma à sua maneira encontrou os meios de operar com responsabilidade, lidando com a sociedade chinesa.

Embraco conquistou, ao longo do tempo, a primazia da responsabilidade do *management* na JV, ficando a contraparte chinesa por temas mais vinculados às relações institucionais. Nesta forma de trabalhar, os conflitos relativos à condução da operação ficaram minimizados.

A empresa Gauss precisou trocar de sócio e refazer a JV, já que a primeira associação causou-lhe prejuízos muito significativos. Em sua segunda associação, a parceria foi escolhida com base no perfil do aliado e com critérios que levaram em grande consideração os interesses mútuos dos sócios. De forma inovadora, a Gauss entrelaçou sua empresa e a do sócio. Cada um tem participação minoritária na do outro, com papéis bem definidos e negócios sendo desenvolvidos com autonomia e cooperação. É significativo dizer que as duas empresas estão alocadas no mesmo terreno e desfrutam da vizinhança e da convivência que esta proximidade lhes propicia.

A WEG realizou o que se chama de *brownfield investment*, adquirindo empresa chinesa e buscando, assim, maior autonomia. Essa opção custou-lhe, e ainda custa, demasiado tempo e recursos para adaptar o legado da empresa chinesa aos padrões da WEG matriz.

A Maxion, ao contrário, efetuou o *greenfield investment*, iniciando todo o empreendimento desde a estaca “zero”, por sua própria conta.

Todas relatam muitas dificuldades, de toda a ordem e tamanho em suas implantações. Exceto pela Maxion, a pesquisa documental e bibliográfica somada às falas dos entrevistados revelam ter havido momentos em que a desistência do investimento foi cogitada.

Ao enfrentarem o dia a dia em Beijing, Nantong, Xuzhou ou Jiaying, as dificuldades apresentaram-se muito maiores e mais complexas do que poderiam supor, a despeito de já possuírem larga experiência internacional com unidades fabris e escritórios em outros países (exceto pela Gauss, cuja filial chinesa representa seu primeiro IDE).

Além de enfrentarem problemas com a qualidade dos insumos fornecidos por empresas chinesas, e diferenças no ambiente de negócios como um todo, as respostas dos entrevistados reforçam os resultados da pesquisa realizada pela CEBC de que as diferenças culturais representam uma das mais importantes barreiras para a eficiência e sustentabilidade do negócio.

A pesquisa levada por este trabalho de dissertação revelou convergências entre as considerações gerais sobre os quatro traços culturais escolhidos para análise, bem como sobre as diferenças que geram as dificuldades na gestão das empresas, conforme pode ser visto na síntese dos quadros que se seguem.

É na forma como cada empresa concentra-se, enfatiza e se adapta que se pode observar a riqueza de alternativas e de caminhos sendo percorridos, em que cada uma busca criar seu “próprio prato”, sua própria receita sino-brasileira de funcionar e continuar crescendo. Todas indistintamente avaliaram sua permanência em território chinês e suas metas de crescimento junto ao país asiático.

Os quadros abaixo seguem a ordem das perguntas dispostas no questionário de pesquisa, construídos com base na observação conjunta das respostas.

Quadro 9 – Idioma e Comunicação

DIMENSÃO	EMBRACO	WEG	MAXION	GAUSS
<b>CONSIDERAÇÕES GERAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma e comunicação influem fortemente na gestão.</li> <li>• A diferença entre as maneiras de comunicar-se gera conclusões equivocadas.</li> <li>• Exige paciência e tempo.</li> <li>• Compreender os significados marca um novo modo de se comunicar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A comunicação interfere radicalmente na jornada da empresa estrangeira na China.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É algo desafiador quando se trata de China, pois é preciso haver fidelidade aos significados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A comunicação é algo muito importante para quem vem instalar-se na China.</li> <li>• Não considerar a comunicação, pode representar uma barreira quase intransponível para realização de negócios.</li> </ul>
<b>DIFERENÇAS QUE GERAM DIFICULDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chances significativas por detrás.</li> <li>• Mau entendimento dos chineses (idioma para estabelecer padrões, hábito e escala social).</li> <li>• O inglês pouco desenvolvido dos chineses.</li> <li>• A coerência entre fala e ação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outras expressões de comunicação que expressam valores culturais diferentes e diferença gerencial.</li> <li>• Tradução – o tradutor pode alterar e filtrar o conteúdo de acordo com sua forma.</li> <li>• Hierarquia entre os interlocutores pode interferir na tradução.</li> <li>• Só a tradução não é suficiente para atingir o significado.</li> <li>• Repetições, duração de tempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há dialetos locais, funcionários da manufatura nem sempre falam o mandarim.</li> <li>• A estrutura do pensamento chinês tem lógica e linha de raciocínio diferente.</li> <li>• Não são diretos, são contextuais.</li> <li>• O uso do inglês representa uma limitação. Nem sempre dá conta.</li> <li>• A comunicação adequada exige a correspondência entre posições hierárquicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reter funcionários com valorização dos que falam inglês.</li> <li>• O inglês deixa a comunicação vulnerável a conotações adversas pela simples troca de palavra ou verbo.</li> <li>• Negociando em chinês com fornecedor, fica mais fácil o poder da barganha.</li> <li>• Com o governo, tratar em idioma inglês corresponde a um melhor tratamento, pois as empresas estrangeiras cumprem as regras.</li> </ul>

Quadro 9 – Idioma e Comunicação (continuação)

DIMENSÃO	EMBRACO	WEG	MAXION	GAUSS
ADAPTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Do chinês para o português com familiaridade com o Brasil.</li> <li>• Usar dentro da empresa.</li> <li>• No nível gerencial com maioria de chineses.</li> <li>• Aumentou-se o número de chineses nas posições gerenciais com inglês mais desenvolvido.</li> <li>• Criação de cargo de integrador para articular as duas culturas.</li> <li>• Desenvolvim ento educacional.</li> <li>• À resposta de hábitos e costumes.</li> <li>• Formação técnica.</li> <li>• Procedimento s.</li> <li>• Investimentos em cursos.</li> <li>• Convenio com Universidade, criar laços.</li> <li>• Gestão de pessoas implica que brasileiros assumam postura de “agentes de mudança”.</li> <li>• Formar e treinar time de fornecedores para melhor integração dos processos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradução para o chinês de documento de matriz usada nos treinamentos.</li> <li>• Busca de chineses para posição com inglês desenvolvido.</li> <li>• Geração de chineses, mais jovens e mais qualificados e ajustados aos novos tempos.</li> <li>• Participação nas tomadas de decisão para assimilarem critérios usados pela gestão brasileira.</li> <li>• Valorização dos costumes locais.</li> <li>• Acompanhame nto mais necessário do que em outras culturas.</li> <li>• Confirmar entendimento por escrito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradutores são importantes quando se trata de falar com o governo.</li> <li>• No trato com fornecedores e clientes chineses, é preciso saber falar o chinês.</li> <li>• Nível gerencial com chineses nativos que falem inglês, em função da cultura e do <i>guanxi</i>.</li> <li>• <i>Follow up</i> - checar “duas vezes” o entendimento e acompanhar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falar chinês e inglês, e principalmente trato com fornecedores e linha de produção.</li> <li>• Todos os gerentes falam as duas línguas.</li> <li>• Horários de entrada e saída para gerar interseção de horários e trocas em tempo real.</li> </ul>

## 7.1. Idioma e Comunicação

Na literatura pesquisada, a língua chinesa é considerada uma relevante barreira à comunicação com os chineses. Como expressão do pensamento chinês (NISBETT, 2003), ela guarda um nível de imprecisão e de dualidade, em que, por exemplo, som e silêncio não se excluem, mas integram-se e complementam-se numa relação dialógica. Todo discurso chinês é repleto de analogias e metáforas e baseia-se no contexto de uma cultura milenar. A interpretação de seu significado depende da familiaridade com esse contexto, suas tradições e relações interpessoais em interação (HALL, 1976).

A pesquisa com os entrevistados revelou a convergência sobre o forte impacto na gestão das empresas resultante da diferença entre a comunicação chinesa e a ocidental e, mais especificamente, com a forma brasileira de se comunicar, pois envolve significados que muitas vezes não têm correspondência entre as duas culturas. Além disso, a comunicação corporal entre ambas é, muitas vezes, contraditória em relação aos mesmos códigos e gestuais, gerando confusão e interpretação incorreta dos sentidos pretendidos. Desta forma, a comunicação pode representar uma barreira “quase intransponível”. A compreensão do nível de interferência que o idioma e a comunicação operam na condução de um empreendimento na China marca, para os entrevistados, a busca por um novo modo de expressar-se.

As diferenças apontadas concentram-se nos seguintes aspectos:

- a) Dificuldade de compreensão dos significados por trás das expressões. A tradução literal, por melhor que seja, é limitada para o sentido exato do que se está comunicando.
- b) A não compreensão das mensagens gera mal entendidos entre brasileiros e *stakeholders*, podendo, em alguns casos, provocar prejuízo para os negócios. Mal entendidos também podem gerar perda de “Face”, o que igualmente interfere na consecução das negociações.
- c) Mesmo expressões cuja tradução é realizada a contento, podem possuir significados ininteligíveis por se apoiarem em valores culturais distintos e muitas vezes antagônicos, a exemplo do uso do silêncio e da preferência por usar expressões de negação. O silêncio pode ser expressão de respeito e

reverência, enquanto para brasileiros pode gerar desconforto, ansiedade e constrangimento.

- d) Há uma profusão de dialetos, principalmente entre funcionários oriundos de outras regiões. Podem ocorrer situações em que o próprio mandarim não seja suficiente mesmo entre os chineses, quando se trata da geração nascida anteriormente à década de 1970.
- e) O inglês ainda é pouco desenvolvido entre alguns chineses que se candidatam ao trabalho nas fábricas, ou entre alguns fornecedores locais. É mais fácil encontrar na geração de jovens chineses universitários o idioma com fluência e pronúncia que possam ser usados adequadamente.
- f) Sendo o inglês falado com elevado nível, uma habilidade muito requisitada para funcionários mais qualificados, retê-los é uma dificuldade, pois são extremamente valorizados pelo mercado.
- g) A dependência de tradutores e intérpretes cria alguns obstáculos de ordem cultural. Muitas vezes os tradutores alteram ou omitem conteúdos de acordo com seus “filtros” culturais internalizados. Se a tradução envolve pessoas de alta hierarquia, o tradutor poderá escolher “maneiras” de expressar as ideias que nem sempre são fiéis ao que está sendo dito, embora preservem a “Face” dos interlocutores e denotem respeito à hierarquia.
- h) Os chineses nem sempre são diretos. Sua linha de raciocínio é diferente e seu discurso se adapta de acordo com as posições hierárquicas. O uso do inglês, ou de outra terceira língua, pode tornar a comunicação vulnerável, já que a escolha de certos vocábulos ou tempos verbais pode gerar conotações equivocadas.

Esse elenco de diferenças corresponde às definições de Hall (1976) sobre comunicação em países de *high context culture*, em que é necessária menos explicitação, é mais metafórica e se apoia no grau de tradição de seu contexto. O Brasil e China são classificados por Hall (1976) como *high context culture*. Essa semelhança pode gerar pontos de conflito nas relações de negócio ou de trabalho entre chineses e brasileiros num grau elevado, uma vez que as comunicações não são explícitas e somente quem estiver inserido na dinâmica de sua própria sociedade pode entender totalmente a mensagem que se quer transmitir (FERNANDES, 2008).

### Adaptações:

Algumas ações são comuns a todas as empresas no sentido de lidar com as dificuldades acima apontadas. Há ações de natureza prática operacional, como o uso sistemático de tradutores, dentro e fora das empresas, cuja seleção se pauta por certa senioridade; recrutamento de funcionários mais qualificados, mais ajustados aos novos tempos da China, melhor capacitados e com o inglês desenvolvido, principalmente para as posições gerenciais.

Empresas como a Embraco e a Maxion apontam para medidas que vão além da tradução idiomática, buscando desenvolver colaboradores na empresa que cumpram o papel de “integrar” e “facilitar” a mútua compreensão em termos da tradução dos significados por trás das palavras. Em muitos casos usam diretamente o português e o chinês, sem a intermediação do inglês.

A WEG reforçou internamente seu acompanhamento sistemático sobre tudo o que é acordado entre funcionários. Segundo as entrevistas, é necessário, checar, acompanhar, confirmar o entendimento com muito mais frequência, cuidado e atenção do que em outras culturas. As questões discutidas e acompanhadas no interior da empresa geram vários registros escritos para que o entendimento seja confirmado e fortemente acompanhado. No que tange aos treinamentos, são ministrados com a documentação traduzida para o mandarim, e a compreensão do contexto cultural dá-se pela valorização dos costumes locais e a participação da empresa nestas cerimônias. Concomitantemente, a empresa busca treinar funcionários chineses por meio de sua participação em momentos em que decisões são tomadas. A presença de gestores chineses tem como objetivo propiciar sua observação e participação como expediente para assimilar os critérios e os valores através dos quais as decisões são tomadas.

Também a Maxion ressalta a importância do acompanhamento quando expressa a necessidade de “checar duas vezes” o que é acordado. Aponta, ainda, a iniciativa de desenvolver chineses nativos, com inglês fluente, para os cargos gerenciais em função da cultura e do *guanxi*. Somando-se às outras empresas, alerta sobre a importância da escolha de tradutores bem qualificados e de confiança, principalmente quando se tratar das interações com o governo.

Outra medida é tomada pela Gauss, de patrocinar a integração de times gerenciais brasileiros e chineses, ajustando horários de entrada e saída no Brasil e

na China, de tal forma que haja intersecção da jornada de trabalho para o contato das equipes em tempo real.

Exceto por dois dos entrevistados (Gauss e Maxion) que falam e escrevem no idioma chinês com fluência, os outros cinco gestores não dominam o idioma. Os relatos do entrevistado da Embraco, cujo tempo na China é o de maior duração sem que tenha o domínio e fluência do idioma, parece sugerir que a comunicação bem sucedida também pode ser alcançada pela profunda compreensão da cultura, como meio de transpor a barreira linguística.

### Quadro 10 - Hierarquia

DIMENSÃO	EMBRACO	WEG	MAXION	GAUSS
<b>CONSIDERAÇÕES GERAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O efeito do líder no grupo é grande. E potencializado pelo sistema educacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarquia é uma das coisas mais sólidas no relacionamento com chineses.</li> <li>• A obediência cega pelo medo da repressão, no período de Mao, aguçou a dinâmica do respeito à hierarquia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeito à hierarquia faz parte do protocolo chinês.</li> <li>• O chefe concentra toda a responsabilidade.</li> <li>• Há hierarquia no <i>timing</i> de cada etapa de negociação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noção de hierarquia é muito respeitada.</li> <li>• Funcionários têm orgulho dos superiores.</li> <li>• O Governo aprecia o contato com a maior posição hierárquica da empresa.</li> </ul>
<b>DIFERENÇAS QUE GERAM DIFICULDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Submissão aos líderes gera falta de iniciativa.</li> <li>• Muitas vezes o nível gerencial intermediário não toma decisões.</li> <li>• Quanto maior o nível hierárquico na interlocução, mais sensível a questão da "Face".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessária correspondência hierarquia entre interlocutores.</li> <li>• Estereótipo sobre estrangeiros, vistos inicialmente como exploradores.</li> <li>• Cargo é mais importante, as competências ficam em plano secundário.</li> <li>• Lógica vertical estrita dificulta a lógica matricial.</li> <li>• O respeito ao chefe imediatamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O respeito hierárquico é barreira à iniciativa.</li> <li>• Correspondência necessária entre cargos e posições hierárquicas na interlocução com governo e clientes.</li> <li>• A presença de executivo expatriado brasileiro expressa aos chineses real intenção de negócio.</li> <li>• Medo permeia as relações de subordinação e dificulta implementação da</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionário/executivo chinês tem medo de assumir responsabilidades.</li> <li>• Delegar e descentralizar o poder causa estranhamento por parte dos chineses.</li> <li>• A presença do executivo de maior cargo hierárquico expressa seriedade e pode gerar melhores condições de negociação.</li> </ul>

		<p>superior é muito forte.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarquia pode ser barreira na tradução (para o tradutor).</li> </ul>	<p>gestão participativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se houver incoerência entre discurso e ação o respeito é abalado.</li> <li>• Embora o comando seja da empresa brasileira não há como impor as regras sem considerar as nuances e traços culturais, o que emperra o negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crença de que só a palavra do <i>general manager</i> é efetiva, suportada pela crença de que os líderes abaixo dele não tem alçada para manter uma decisão.</li> </ul>
ADAPTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar funcionários chineses recém-formados de boas universidades.</li> <li>• Patrocínio de bolsas de estudo e investimento na formação de jovens.</li> <li>• Contratar “facilitador sênior” (mais que tradutor) bem qualificado.</li> <li>• Concepção de curso de MBA com foco em liderança.</li> <li>• Treinamento para motivar (estimular) os níveis gerenciais a terem iniciativa, externarem opiniões e liderarem seus próprios times.</li> <li>• Respeitar o tempo necessário (que pode ser longo) para construir as coisas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustar denominações de cargos de acordo com as alçadas de poder para serem respeitados.</li> <li>• Dar atenção à correspondência entre posições hierárquicas e número de participantes em reuniões.</li> <li>• Respeito à hierarquia requer sensibilidade e cuidado, pois é uma questão decisiva e inquestionável.</li> <li>• Investir no estímulo à participação com divisão de opiniões.</li> <li>• Criação de comitês com times mistos para a interação e assunção de responsabilidade coletiva.</li> <li>• Conceber formas de pedir a opinião sem expor os funcionários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociar compras de grande impacto requer a presença do expatriado brasileiro de cargo elevado.</li> <li>• Facilitador (posição sênior) para interagir em vários níveis, atuando como conselheiro, por entender as culturas e dominar os idiomas.</li> <li>• Dar o exemplo na coerência do discurso e ação</li> <li>• Transferir <i>know-how</i> com visita de técnicos que dão exemplo.</li> <li>• Muito treinamento para construir relação de confiança entre chefe e subordinado (empresa amiga).</li> <li>• Remuneração acima da média.</li> <li>• Redobrado cuidado no trato com funcionários, para conquistá-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscou JV com sócio empreendedor, compondo sociedade mútua nas duas empresas.</li> <li>• Contratar gerente geral com domínio dos três idiomas, com alçada e poder para transitar entre os <i>stakeholders</i>.</li> <li>• Valorizar e praticar os costumes locais, as festividades e o hábito de presentear. Participar e promover jantares, saber beber, brindar, dividir alegria.</li> <li>• Dar bônus aos funcionários.</li> </ul>

			los, estimulando-os a tomar iniciativa.	
--	--	--	---	--

## 7.2. Hierarquia

Nas considerações gerais sobre hierarquia, as entrevistas apontaram, igualmente, ser um dos traços do protocolo mais sólidos no relacionamento com os chineses. Em suas ponderações, fazem lembrar que o respeito à hierarquia é potencializado pelo sistema educacional, e que o período Mao Zedong aguçou a obediência cega pelo medo da repressão. Assim, a pesquisa trouxe o reconhecimento de que o efeito do líder no grupo é grande, e nele os chineses tendem a concentrar toda a responsabilidade.

Uma das empresas também traz à tona o fato de que os funcionários buscam sentir orgulho de seus líderes. A consideração à hierarquia envolve uma combinação de elementos como idade, cargo, posição na família, posição no governo ou Partido Comunista Chinês. Estes apontamentos estão de acordo com o que Hofstede (1999) explica sobre o dinamismo confuciano, em que a estabilidade da sociedade chinesa se apoia nas relações de desigualdade entre os indivíduos. Estas relações, que são basicamente as cinco (*wu lun*), designam as obrigações mútuas. No que se refere às relações de chefia, o subordinado deve-lhe obediência e respeito em troca de proteção e consideração.

### Diferenças que geram dificuldades:

No local de trabalho e nas relações de negócio, o respeito à hierarquia traz uma série de dificuldades para as empresas brasileiras, as quais trazem em suas políticas as práticas de gestão participativa, avaliação de desempenho, estímulo à cultura da inovação, *feedback* como expediente de melhoria contínua e acompanhamento de performance dos funcionários.

A pesquisa apontou alguns elementos que, analisados em conjunto, trazem nuances que parecem paradoxais:

- a) Existe uma forte submissão ao chefe imediato. Embora os chefes de escalão ainda maior possuam mais poder na escala hierárquica, essa posição não neutraliza a lealdade do funcionário para com seu chefe imediato;
- b) Decorre dessa primeira colocação a dificuldade de implementar um sistema matricial de comando, por meio do qual um subordinado pode responder a vários “chefes”. Da mesma forma, a delegação de poderes e descentralização de decisões pode causar estranhamento por parte dos chineses;
- c) A lógica de comando estritamente vertical, misturada à noção de “Face”, faz com que os funcionários tenham medo de expressar suas opiniões ou de tomarem iniciativas sem serem chamados para tal. O respeito à hierarquia torna-se uma barreira à gestão participativa;
- d) A falta de iniciativa implica, muitas vezes, em que o funcionário, embora saiba que certa orientação ou providência demandada não funciona, omita sua opinião ou experiência por receio de “meter-se em algo que não lhe compete”;
- e) Entre a gerência intermediária chinesa há certa resistência ou medo de assumir responsabilidades. Isso reforça a crença de funcionários de que somente a palavra do chefe de maior hierarquia é confiável, pois entendem que os líderes intermediários não têm alçada para manter uma decisão;
- f) As posições hierárquicas têm que ser definidas de acordo com suas denominações. Um funcionário poderá ter competência técnica para decidir sobre determinado assunto ou participar de alguma reunião com fornecedores, clientes ou governo, porém sem a denominação que lhe atribua o poder respectivo, ele não será ouvido;
- g) Em todas as reuniões com *stakeholders*, consideram-se as correspondências entre os cargos dos participantes: diretores falam com diretores, gerentes com gerentes e assim por diante. Isso impõe alocação de gestores que nem sempre é necessária;
- h) A presença de executivo de maior cargo, principalmente quando é expatriado brasileiro, é reconhecida com seriedade e pode gerar melhores condições numa negociação;

- i) Embora os estrangeiros gozem, por parte do governo, de certo respeito pelo cumprimento às regras, alguns fornecedores demonstram acreditar no estereótipo de que estrangeiros são exploradores e só querem tirar vantagem;
- j) A despeito da importância do cargo e da obediência que lhe corresponde, se for observado no líder incoerência entre o que fala e o que faz, perdem a admiração e a lealdade, embora a obediência permaneça;
- k) Quanto maior o nível hierárquico, mais sensível se torna a questão da “Face” envolvida na interlocução. Muitas vezes o tradutor que realiza a intermediação de um diálogo ou tratativa, altera a tradução, caso julgue, por sua própria conta, que o conteúdo do que é preciso traduzir não está de acordo com a posição hierárquica dos interlocutores; e,
- l) O respeito à hierarquia dificulta a implementação da gestão participativa.

As diferenças aqui elencadas pela pesquisa correspondem ao que o referencial teórico aborda sobre a busca da Harmonia através da Ordem. Granet (1997) situa o respeito à hierarquia na crença de que a ordenação das relações por posição social faz parte de um modelo de conduta e um sistema de convenções que conferem Saber. Diz ainda:

Poder é distribuir posições, lugares, qualificações; é dotar a totalidade dos seres de sua maneira de ser e sua aptidão para ser. Princípio de poder regulador pertencente ao Chefe, talentos ordenadores detidos pelo erudito, autoridade exemplar possuída pelo sábio, a Etiqueta inspira o conjunto das disciplinas de vida ou dos saberes atuantes que constituem a Ordem universal. (GRANET, 1997 p. 253).

Fica expresso nas dificuldades enfrentadas pelas empresas, que a lógica hierárquica está profundamente impregnada na cultura chinesa (REGO e CUNHA, 2009); a falta de iniciativa tem origem na tendência paternalista identificada por Hofstede (1999), calcada na elevada distância de poder.

#### Adaptações:

Para adaptarem-se e, ao mesmo tempo, estimularem mudanças no seio das organizações, todos os entrevistados apontaram o investimento em educação, treinamento contínuo e estímulo, nas mais variadas maneiras à participação e exposição das opiniões dos funcionários. A Embraco denominou Tecnologia de Gestão suas ações dirigidas ao desenvolvimento de pessoas. Entre as ações que

fazem parte desta estratégia estão os investimentos em treinamento, bolsas para estudantes universitários, cursos de MBA voltados para o tema da liderança. Além disso, a contratação de funcionários chineses, recém formados, da geração nascida a partir da década de 1980, e a criação do cargo de integrador cultural, compõem um rol de abordagens com aderência ao discurso e a chamada à participação. Segundo o entrevistado, os chineses têm medo de sonhar. Por isso, ele insiste que é preciso construir e promover carreira, ademais de motivá-los a criar seus sonhos, desenvolver a autoconfiança, a autoestima dos chineses.

A Maxion segue com plataforma semelhante à da Embraco, enfatizando o treinamento para construir a relação de confiança entre chefe e subordinado. Ressalta a necessidade de ter cuidado redobrado para conquistar o funcionário a ter iniciativa e perder o medo de manifestar-se. Parte desse cuidado diz respeito à consistência nas condutas dos líderes. A Maxion define-se como empresa amiga em que a liderança pelo exemplo é estimulada. Outra ação semelhante à da Embraco é a de possuir em seus quadros a figura do facilitador sênior que domine as duas culturas e seus idiomas, atue como conselheiro e interaja em diversos níveis de negociação.

Ainda assim, a empresa respeita o hábito de garantir a presença de expatriado brasileiro ou gestores de cargos elevados quando se tratar de negociações com fornecedores ou tratativas com o governo.

A WEG busca estimular a participação através de comitês com equipes mistas de chineses e brasileiros, que possuam alçada para decidir com responsabilidade coletiva. Além disso, apoia as iniciativas mais criativas dos gestores que buscam ouvir as opiniões dos funcionários com o cuidado de não deixá-los constrangidos, usando inclusive expedientes em que as posições são colocadas anonimamente.

A GAUSS contratou seu gerente geral com domínio dos três idiomas, experiência na China e no Brasil e com alto grau de competência em gestão de pessoas. Seu cargo e conhecimento permitem transitar com autonomia entre *stakeholders*. Com o intuito de também conquistar a confiança dos funcionários, a empresa valoriza e pratica os costumes locais, festividades, troca de presentes, patrocina jantares, acompanha os fornecedores ou membros do governo em atividades de entretenimento comuns ao local.

Quadro 11 – Face

DIMENSÃO	EMBRACO	WEG	MAXION	GAUSS
<b>CONSIDERAÇÕES GERAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservar a imagem é tradição cultural de muito peso.</li> <li>• Está entrelaçada com a conduta em relação à rede de relacionamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Face” é muito valioso para os chineses, talvez mais que a família ou a riqueza.</li> <li>• Diz respeito à vergonha.</li> <li>• Diz respeito ao orgulho e é mais forte que no Brasil.</li> <li>• Muito na China é movido a isso.</li> <li>• Um chinês sem “Face” é um fracassado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Face” faz parte da vida e cultura do chinês.</li> <li>• Causar a perda de “Face” pode gerar represálias ou impedimentos e prejudicar as negociações.</li> <li>• Empresa também tem “Face”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Face” e <i>guanxi</i> parecem estar entrelaçados como conceitos irmãos.</li> <li>• As boas negociações estão permeadas pela boa “Face” da empresa.</li> </ul>
<b>DIFERENÇAS QUE GERAM DIFICULDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Feedback</i> aberto e direto não é comum.</li> <li>• Crítica ou questionamento podem interferir na “Face”.</li> <li>• Mudanças pretendidas são lentas.</li> <li>• Preservar a “Face” em público em nome da harmonia beira certa hipocrisia.</li> <li>• Toleram-se absurdos em nome da harmonia.</li> <li>• “Face” e hierarquia estão atrelados e vinculados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentir sobre algo pode ser necessário na concepção chinesa de salvar a “Face”.</li> <li>• Sentir a perda da “Face” pode provocar no funcionário seu pedido de demissão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Face” é um dos abismos entre a cultura ocidental e oriental.</li> <li>• Provocar a perda da “Face” pode gerar retaliação (sabotagem ou conspiração).</li> <li>• Promover troca de fornecedor local por estrangeiro pode provocar a perda de “Face” pelas relações estabelecidas entre comprador e vendedor.</li> <li>• Exigências técnicas detalhadas e ressaltadas podem ser mal interpretadas e gerar perda de “Face” ao fornecedor.</li> <li>• O conceito de “Face” em discussões técnicas é muito sensível.</li> <li>• Discordar ou questionar funcionários pode provocar sensação de desprestígio e levá-lo a pedir demissão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se a demanda do cliente não for atendida, pode gerar perda de “Face” e prejuízo posterior.</li> <li>• Criticar fornecedor provoca vergonha.</li> <li>• Sinalizar potencial da empresa gera ganho de “Face”.</li> <li>• Crítica aberta à frente de terceiros gera perda de “Face” do funcionário e pode provocar seu auto desligamento.</li> <li>• É mais difícil lidar com o lado sentimental dos chineses que dos brasileiros.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• A forma de discordar está permeada pela “Face”.</li> <li>• Assuntos pessoais são misturados aos profissionais.</li> </ul>	
<b>ADAPTAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar entender os valores intrínsecos da sociedade chinesa.</li> <li>• Persistir na prática do <i>feedback</i>.</li> <li>• Entender a história e cultura chinesa para saber lidar com o paradoxo do espírito coletivo e a competitividade dos chineses.</li> <li>• Trazer “prato feito” do Brasil não funciona.</li> <li>• Conhecer e refletir sobre os valores da sociedade chinesa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observação das ações que dão “Face” aos colaboradores e praticá-las, como elogiar em público.</li> <li>• Promoção de mudança de comportamento junto à equipe gerencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familiarizar-se com o conceito.</li> <li>• Dar a “Face” ao funcionário muitas vezes é necessário, elogiando-o em público.</li> <li>• Usar intérprete sênior em negociações para evitar quebra de protocolo e salvaguardar a “Face”.</li> <li>• Reconhecer que “Face” é condição presente desde o início da negociação com qualquer <i>stakeholder</i>.</li> <li>• Cuidado com crítica ou o modo como se demite funcionários para não provocar perda de “Face” diante de sua rede.</li> <li>• Perder a “Face” pode ser pior do que ser “desligado”/demitido.</li> <li>• Dar “Face ao governo (demonstrar respeito às opiniões e sugestões oficiais) faz parte de construção de relacionamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidado com as solicitações de clientes e empenho em buscar atendê-las. Há um jogo de reciprocidade envolvido.</li> <li>• Não criticar “abertamente” na frente de outras pessoas (seja fornecedor, seja funcionário).</li> <li>• Governo é sensível às demonstrações de poder por parte da empresa (empresa ganha “Face”), como, por exemplo, investimentos no negócio e o uso de “bons carros”.</li> <li>• Não negar ou confrontar solicitações do governo. Acatar, num primeiro momento e depois descobrir alternativas para a impossibilidade do que foi pedido.</li> <li>• É possível dar “Face” ao funcionário tratando-o bem e demonstrando preocupação e interesse.</li> </ul>

### 7.3. “Face”

O entendimento sobre “Face” e sua implicância na condução das empresas e no trato com os *stakeholders* ficou expresso na pesquisa como um traço extremamente valioso, pelo qual muitos chineses são movidos e que está entrelaçado com o *guanxi* como conceito interdependente. Diz respeito à dignidade, à imagem perante o grupo e pode ser considerada mais importante do que a família e a riqueza.

A “Face” pode ser dada, perdida e preservada (salva) de acordo com as ocasiões de interação entre pessoas ou empresas. Neste sentido, a empresa também tem sua “Face” e as negociações bem conduzidas estão permeadas pela “Face” dada e recebida das empresas e de seus agentes. Esta conceituação formulada pelas empresas corresponde ao que Hofstede (1999) menciona quando explica que a harmonia está em resguardar a “Face”, no sentido da dignidade, do respeito a si mesmo e o prestígio.

#### Diferenças que geram dificuldades:

Diante de um tema que, segundo um dos entrevistados, representa um “abismo” entre a cultura ocidental e a oriental, as entrevistas apontaram diversas dificuldades. Não há divergências entre as percepções das empresas, mas uma sequência de visões que abrange todo o escopo dos negócios e da gestão.

Entre os desafios, vale ressaltar que preservar a “Face” parece ser condição determinante para a construção das redes *guanxi* com todos os *stakeholders*. Desta forma, as empresas apontam o alto grau de dificuldade, no dia-a-dia, levar a cabo as tarefas de negociação com clientes e fornecedores e interação com funcionários e governo quando se trata de realizar críticas, exigências, reclamações ou discordâncias.

A forma direta e objetiva que faz parte das políticas de transparência das empresas brasileiras precisa ser adequadamente adaptada, já que na cultura chinesa, a forma indireta, mais abstrata, cuidadosa e cerimoniosa é o caminho para a harmonia nas relações.

Assim são alguns dos desafios que as empresas brasileiras enfrentam quando tratam de:

- a) Dar e solicitar *feedback* de funcionários, criticar ou questionar procedimento. Se os funcionários se sentirem com a imagem prejudicada (perder a “Face”), dependendo da gravidade, podem se desligar da empresa ou provocar ações de sabotagem ou conspiração contra a empresa;
- b) Operar mudanças em processos, pois torna-se difícil reconhecer quando os funcionários têm discordâncias, críticas ou alternativas diferentes para a mesma intenção;
- c) Operar troca de fornecedores ou prestadores de serviço, apontar exigências técnicas detalhadas sem o cuidado e sensibilidade pertinentes podem ser interpretadas como perda de “Face”, gerar resistência ou mesmo retaliações;
- d) Lidar com o lado sentimental dos chineses e superposição de assuntos pessoais e profissionais;
- e) Saber se contrapor ou não aceitar demandas de clientes e governo para não gerar perda de “Face” e prejudicar eventos futuros;
- f) Identificar as diversas maneiras de dar a “Face” como expediente para sinalizar o potencial da empresa e sua consideração pelos *stakeholders*.

#### Adaptações:

Quanto à maneira das empresas se adaptarem ao conceito de “Face” pode-se apontar, em primeiro lugar, o reconhecimento unânime de que não é viável trazer a gestão brasileira como um “prato feito” e tentar implementá-la “goela abaixo”. Se o *modus operandi* entrar em choque com questões ligadas à imagem de pessoas ou instituições, deve-se lembrar do que cita Hofstede (1999), quando afirma que “Na tradição chinesa, perder a dignidade equivale a perder os olhos, o nariz e a boca”. Não é raro ouvir dos brasileiros trabalhando na China a formação de que a “Face” para os chineses é mais importante do que a vida.

A Embraco insiste sobre a importância de estudar e entender a história e a cultura chinesa como base para saber lidar com o paradoxo do espírito coletivista ao lado da competitividade dos chineses. O exercício de reflexão sobre os valores que apoiam o conceito de “Face” ou os outros traços culturais é apontado como meio de

praticar o *feedback* sem a perda da “Face”. O entrevistado ao comentar as leituras sobre a China, cursos e viagens pelo interior do país demonstrou sua curiosidade e genuíno interesse pelo aprendizado. Seu repertório de experiências na interação com chineses e sua busca constante pelo conhecimento parecem ter interferido positivamente para o acerto com o qual vem orientando e conduzindo os negócios da JV, com apoio explícito da contraparte chinesa.

Também a WEG operou mudanças no sentido de prover a equipe gerencial de recursos e senioridade para lidar com a sutileza dentre dar e perder a “Face”. Um dos livros usados na bibliografia desta dissertação e que contribuiu para a compreensão dos traços culturais chineses foi recomendado por um dos expatriados brasileiros. Seu comentário corrobora as opiniões da Embraco e da Maxion quando declara que após a leitura do livro muitas “coisas passaram a fazer sentido”.

A Maxion soma-se a este coro quando diz que é necessário familiarizar-se com o conceito e reconhecer que a “Face” é condição presente desde o início das negociações. Acrescenta a prática de usar intérpretes *seniors* nestas ocasiões para prevenir a quebra de protocolo, evitar a perda e salvaguardar a “Face” de ambos os lados, tal como cita Hofstede (1999) sobre a necessidade de que as relações sociais sejam levadas de tal forma que todos possam conservar sua dignidade. Também ratifica o cuidado com a crítica direta a funcionários, principalmente em frente de terceiros. Explica que a perda de “Face” pode ser pior do que a perda do emprego.

Em relação ao governo, a Maxion teve uma experiência interessante, pois praticou desde o início de sua implantação uma interlocução constante com os órgãos da ZDI, sempre submetendo mesmo que informalmente, seus projetos às instâncias oficiais, demonstrando respeito às opiniões e sugestões das instituições. A empresa é considerada modelo em termos da apropriação com a qual se constituiu e as diversas ações de preservação do meio ambiente (exemplos: recuperação do óleo, tratamento da água), sendo usada pelas autoridades da ZDI nas visitas de outros investidores estrangeiros na região. Há muita “Face” envolvida nestas ações que ao mesmo tempo contribuem para estreitar os relacionamentos.

A Gauss valida as colocações da Maxion e em Jiaying também foi merecedora de prêmio em dinheiro, por parte do governo local, por serem destaque na exportação de tecnologia da região em 2011. Os entrevistados sugerem o cuidado com o qual se deve interagir com o governo pois não se pode negar uma solicitação abertamente sob o risco de provocar a perda da “Face”. O mesmo

acontecendo em relação aos clientes, pois há um jogo de reciprocidade envolvido que pode interferir no futuro dos negócios. Percebe-se a afirmação de Hofstede (1999) de que “as relações sociais devem ser levadas de tal forma que todos possam conservar sua dignidade”. Em relação aos funcionários, destaca a importância do tratamento cuidadoso no sentido do respeito aos sentimentos e da demonstração de interesse por seus problemas como meio de lhes dar a “Face”.

**Quadro 12 – Guanxi**

DIMENSÃO	EMBRACO	WEG	MAXION	GAUSS
<b>CONSIDERAÇÕES GERAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É obrigatório entender.</li> <li>• Não há negócio na China sem <i>guanxi</i>.</li> <li>• Relacionar-se em vários níveis de <i>stakeholders</i>.</li> <li>• Refere-se ao processo de aproximação, respeito, e construção de confiança.</li> <li>• Representa forma de amizade com interesses envolvidos.</li> <li>• É preciso determinar os limites que resguardem sua identidade e lisura nos negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não é algo particular dos chineses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não considerar o <i>guanxi</i> implica começar errado na China.</li> <li>• Há muitas variáveis para a construção da rede.</li> <li>• Há empresas que não conseguem construir <i>guanxi</i>.</li> <li>• Há empresas que constroem <i>guanxis</i> errados.</li> <li>• É relação interpessoal que requer tempo e dedicação para ser construída.</li> <li>• Não depende de posição hierárquica para estabelecer-se.</li> <li>• <i>Guanxi</i> pode ser comparado com garantia, endosso, compromisso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Guanxi</i> é essencial para abrir e manter os negócios.</li> <li>• Para estabelecer negócios a longo prazo com clientes é preciso construir bom relacionamento pessoal.</li> <li>• É meio para conseguir e agilizar processos.</li> </ul>

Quadro 12 – *Guanxi* (continuação)

DIMENSÃO	EMBRACO	WEG	MAXION	GAUSS
<p><b>DIFERENCAS QUE GERAM DIFICULDADE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidado com “armadilhas” no estabelecimento das conexões para não confundir interesses pessoais e do negócio.</li> <li>• Integrar-se às formas de aproximação implica em beber junto, aceitar convites e convidar para jantares.</li> <li>• Leva muito tempo construir um relacionamento.</li> <li>• Tem paciência envolvida.</li> <li>• A noção de tempo é diferente.</li> <li>• No início a energia despendida é enorme, a desconfiança é enorme.</li> <li>• Nas interações os chineses “lêem você”, para julgar se há coerência entre o que você fala e pensa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Guanxi</i> está ligado a ambição de progredir, permeia as instâncias do ambiente de negócios e envolve reciprocidade</li> <li>• É necessário participar nas redes e envolve refeições longas e consumo de bebida alcoólica.</li> <li>• Dá abertura a atos de corrupção.</li> <li>• Está relacionado à “escassa janela de oportunidades” para os chineses.</li> <li>• É usada pelos chineses em sua “obsessão” por crescer melhorar e ganhar dinheiro.</li> <li>• A reciprocidade às vezes é traduzida por pagamento em dinheiro ou outros presentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delicada a construção de <i>guanxi</i> com funcionários pela tênue fronteira com o favoritismo aos olhos dos demais.</li> <li>• A construção de <i>guanxi</i> acontece o tempo todo.</li> <li>• Implica troca de favores e reciprocidade que é levada e respeitada ao longo do tempo.</li> <li>• Colocar aos fornecedores pedidos com valor e volume significativos é estratégico para conquistar “<i>guanxi</i>”.</li> <li>• Se não há volume, então a forma de conduzir a negociação torna-se muito importante</li> <li>• É considerado como <i>background</i> no recrutamento dos funcionários</li> <li>• <i>Guanxi</i> e cadeia de distribuição estão muito vinculados. É difícil quebrar, mesmo se o produto é mais vantajoso.</li> <li>• Dar ou salvar “face” é caminho para construção de <i>guanxi</i>, especial e com governo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O relacionamento exige tempo e acontece no dia a dia.</li> <li>• Fornecedores buscam sempre aproximação e ter cuidado para não ter efeito contrário e ser explorado por eles.</li> <li>• O grau de amizade envolvido interfere nos preços e condições de fornecedores.</li> <li>• Quando há relacionamento envolvido a importância do dinheiro é relativizada.</li> <li>• A relação com bancos depende de <i>guanxi</i>, sem isso não se consegue nada.</li> </ul>

Quadro 12 – *Guanxi* (continuação)

DIMENSÃO	EMBRACO	WEG	MAXION	GAUSS
<b>ADAPTAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encarar o <i>guanxi</i> como uma rede de relacionamento positiva, a partir de interesses comuns e complementares e mútuo aprendizado.</li> <li>• Inovar sempre é a maneira de contornar a “cópia”.</li> <li>• Investir em gestão de processo de processo e gestão de pessoas, pois isso é difícil de copiar.</li> <li>• Processo de gestão é construído passo a passo e conquistar o “coração”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrocinar uma cultura de comunicação aberta e muito respeito.</li> <li>• O poder do <i>guanxi</i> é grande, mas sua natureza é diferente da rede no Brasil.</li> <li>• Adaptar a prática dos presentes àquilo que a empresa julgar ser adequado: por ex., vales diversos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicar tempo e cuidado para estabelecer relacionamentos com <i>skateholders</i>.</li> <li>• Requer muito tempo na construção de <i>guanxi</i> com fornecedores. Disso depende negociação de preço, prazo, qualidade da entrega.</li> <li>• Construir relacionamento com funcionários requer a admiração que gestores têm que conquistar pela coerência entre o que falam e fazem.</li> <li>• É pré-requisito para manter talentos.</li> <li>• Brasileiros adaptam-se mais rápido à prática do <i>guanxi</i>. Há semelhança quanto à valorização dos relacionamentos.</li> <li>• Funcionários da cidade com <i>guanxi</i> ajudam no recrutamento de novos, através da rede construída na cidade.</li> <li>• <i>Guanxi</i> dos funcionários ajuda a adaptação no time.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A lógica de importância do relacionamento e da troca de favores é que vale pela vida inteira.</li> <li>• A construção do relacionamento é contínuo e sistemático. Não deve haver aproximação, só quando se deseja resolver algum problema.</li> <li>• Criar boa imagem diante dos funcionários passa por criar relacionamento .</li> <li>• Primeiro tem que ter a amizade, caso contrário, fica mais difícil negociar.</li> <li>• <i>Guanxi</i> pode reter funcionário mesmo com salário mais baixo que o mercado.</li> <li>• Com fornecedores, o grau de relacionamento interfere nos resultados das negociações.</li> </ul>

## 7.4. Guanxi

O *guanxi* foi considerado, por unanimidade, um traço cultural de extrema relevância, o qual pode determinar a permanência do negócio na China. Exceto pela WEG, que não avaliou o *guanxi* como algo particular, as demais empresas caracterizaram a rede chinesa como algo sutil, que envolve uma complexidade de variáveis, entre elas tempo, dedicação, confiança, amizade e respeito pela “face”. Tal qual a literatura sobre *guanxi* aponta, a relação com clientes, fornecedores e agentes do governo, para ser edificada em longo prazo, passa por incorporar relacionamentos interpessoais que, muitas vezes, precedem (ou pelo menos ocorrem concomitantemente) as tratativas de natureza técnica e operacional.

Assim, parece haver uma convergência entre fazer negócios e relacionar-se pessoalmente, em que as ações se alimentam mutuamente e se produzem recursivamente. A fronteira entre amizade e relacionamento profissional é difusa e difícil de ser distinguida. A concepção de unidade ou não fragmentação relativa ao pensamento chinês (GRANET, 1997) parece estar aqui evidenciado, quando a prática chinesa de fazer negócios não contrapõe a natureza pessoal e profissional das abordagens.

Esta experiência também foi vivenciada pela autora deste trabalho, em diversas ocasiões em que esteve com os chineses na China e no Brasil, nas quais as interações comerciais eram mescladas por interesses sobre sua vida pessoal.

### Diferenças que geram dificuldades:

As dificuldades apontadas de como lidar com o *guanxi* complementam-se nas diversas manifestações dos entrevistados e estão relacionadas a:

- a) Investimento de tempo contínuo e sistemático, numa grandeza e intensidade sem comparação com redes de relacionamento no Brasil;
- b) Aproximação em atividades de cunho pessoal, envolvendo jantares, bebidas alcoólicas, troca de presentes, entre outras;
- c) Sutil delimitação entre uma cortesia ou agrado gentil e uma fonte de suborno ou corrupção;

- d) Expectativa por parte dos chineses de retribuição, muitas vezes difícil de ser atendida pela empresa brasileira;
- e) Necessidade de cuidado extremo com a imagem e reputação dos *stakeholders* chineses;
- f) Compreensão do funcionamento das cadeias de distribuição e fornecimento, que são essencialmente constituídas por vínculos de *guanxi* e o esforço para tornar-se um *insider* dentro destas redes;
- g) Cuidado com rompimento ou troca de fornecedores sem justificativa aceitável do ponto de vista dos valores chineses. Uma abordagem puramente de ordem econômica ou técnica pode provocar perda da “face” e colocar a empresa brasileira fora de uma cadeia importante de negócio. Tornar-se um *outsider* pode ser um ônus incalculável;
- h) Estabelecimento de limite adequado para construção de *guanxi* com funcionários. Calibrar a aproximação para não colocar o funcionário em posição de desconforto diante do grupo, como favorito.

#### Adaptações:

Para lidar com este traço cultural, que se impõe e permeia as relações de negócio com todos os *stakeholders*, as empresas estabeleceram normas de conduta, políticas organizacionais e estratégias que buscam contemplar a criação de vínculos com as redes já existentes, ou construção de suas próprias redes de relacionamento. Para isso, precisaram incorporar rituais e cerimônias (SCHEIN, 2009) como formas de aproximação praticadas pelos chineses, bem como participar, promover, patrocinar e incluir essas práticas como parte do método de negociar, sedimentar conquistas, resolver problemas, ter acesso a informações e identificar oportunidades.

A condução da adaptação à construção ou inclusão em redes contemplou as seguintes atitudes praticadas por todas as empresas indistintamente, porém em graus diferentes dependendo do perfil dos gestores: alocar tempo e orçamento para jantares, almoços, karaokês, casas de banho, atividades culturais e de entretenimento; e a participação em eventos familiares como casamentos, aniversários e quaisquer outras atividades importantes nas tradições locais ou nacionais.

A Gauss entendeu que a criação de uma boa imagem diante dos funcionários requer construção de relacionamento. Passou a estimular a interlocução entre

funcionários chineses e brasileiros da filial chinesa com a matriz brasileira, através da comunicação por mensagens e com visitas de funcionários de uma unidade para a outra. A empresa aponta que o *guanxi* auxilia na retenção de funcionários e que a “amizade” contribui nas negociações com fornecedores. Ressalta que estas relações interpessoais têm que ser alimentadas cotidianamente para que sejam seriamente consideradas. O aspecto puramente utilitário da rede, ou seja, buscá-la somente quando há problemas ou dificuldades para serem resolvidas, não é bem visto. Esta observação enquadra-se na ideia de Granet (1997), de que o entendimento nas relações sociais requer companheirismo e amizade.

A Maxion, assim como a Gauss, converge sobre a ideia de que o *guanxi* contribui na retenção de funcionários, pois inspira-lhes lealdade à empresa.

Aliado a isso, a Maxion ressalta a importância do exemplo do líder na geração de admiração e confiança, por sua coerência entre o discurso e a ação, bem como pela presença e participação ativa nas questões do dia a dia.

Dentre as empresas, a Embraco, talvez por ter realizado sua entrada na China em 1995, associando-se com empresa estatal obsoleta, desenvolveu uma estratégia junto a fornecedores que implica formação e treinamento. Assumir a tarefa de desenvolvê-los como empresas e a adquirirem práticas organizacionais que lhes permitam alcançar os mercados estrangeiros, fez com que a Embraco pudesse contar com fornecedores mais qualificados e, ao mesmo tempo, mais comprometidos. Responsabilizar-se por formar e qualificar fornecedores, agindo como mentora na melhoria da gestão interna desses próprios fornecedores, foi a estratégia desenvolvida como “*guanxi* positivo”, visando interesses comuns, complementares e mútuo aprendizado. Essa postura afina-se ao espírito de barganha (ganha-ganha), conciliação e a noção de conveniência mencionado por Granet (1997) sobre o pensamento chinês.

Também em relação aos funcionários e lideranças, optou por responsabilizar-se por sua formação, treinamento e desenvolvimento. Não só pelo Centro Educacional que funciona na empresa, as bolsas para estudantes na universidade e programas específicos de MBA, mas também pela atitude de treinar no dia a dia, pelo exemplo. Como demonstração simples dessa atitude, pode-se citar que o entrevistado vem formando suas assistentes diretas, incluindo-as sempre que possível em reuniões diversas de tal forma que, pela convivência e pelo exemplo, possam assimilar, aprender e assumir cargos de maior responsabilidade. Inclusive,

por ocasião da realização da entrevista para a dissertação, as assistentes foram chamadas a participar de uma parte dela no sentido de ouvirem e terem como referência a maneira como o entrevistado conduzia as respostas. Além disso, os laços criados com a atitude de transferir conhecimento também compõem a base da rede *guanxi* entre a Embraco, seus fornecedores e seus funcionários, validando a ideia de que o *guanxi* está a serviço da cooperação, razão maior de seu funcionamento (LUO, 2000).

Da mesma forma, a WEG procurou adaptar-se, buscando meios de praticar hábitos e costumes comuns aos chineses e patrocinando uma cultura interna de comunicação aberta e de respeito mútuo.

Foi a única empresa que não apontou diferença significativa na natureza do *guanxi* chinês, em comparação com as outras redes de relacionamento praticadas no mundo. Talvez, por esta compreensão, tenha lhe custado mais tempo encontrar e desenvolver fornecedores adequados às exigências de qualidade de seu produto, bem como a constituição de sua carteira de clientes locais. A mudança constante de gestores brasileiros e chineses com poder de decisão em curto espaço de tempo, nas áreas estratégicas, pode ter dificultado a construção dos relacionamentos interpessoais com fornecedores e clientes, que justamente requerem tempo e dedicação.

Diferentemente da postura supra elencada, Embraco, Maxion e Gauss mantêm na China a intervenção dos mesmos executivos que lá desbravaram o território e a cultura desde o início das implantações. Dentre elas, a Embraco conservou o mesmo executivo por mais de 10 anos em posição de liderança. Essa estabilidade sedimentou os vínculos com os *stakeholders* chineses e, ao mesmo tempo, criou “tempo” para a formação de sucessores capazes. Dar continuidade e sustentar os vínculos construídos participando em diversos *guanxis* do ambiente chinês faz parte da estratégia da empresa de continuar crescendo no país asiático.

A dinâmica do *guanxi*, tal como é relatada por todas as empresas, ilustra a afirmação de Hofstede (1999) de que as práticas comuns estabelecidas, quando compreendidas a partir das diferenças de valores, são as que solucionam os problemas concretos. Também fica evidente, nos relatos dos entrevistados, a perspectiva temporal de longo prazo quando se trata de construir relações, tal qual é apontado por Hofstede (1999) quando trata da dimensão cultural Orientação a Longo Prazo, em que a China possui a maior pontuação da pesquisa.

É na longo lapso temporal que a confiança pode ser testada, a reciprocidade praticada e o comprometimento estabelecido. A confiança, base dos vínculos construídos na rede *guanxi*, é o que pode garantir o cumprimento dos acordos entre a empresa e os diversos *stakeholders*. A força dos contratos, tal como são encarados pelas praticas ocidentais e regulamentados pela OMC, ainda têm peso relativo. O contrato resultante de acordos baseados em relações de confiança parece ser gerenciado sob a égide da preservação da “Face” e da integridade e manutenção da rede *guanxi*.

## 7.5. Ambiente de negócios na China e no Brasil

O ambiente de negócios refere-se à maneira como a atividade econômica de um país funciona e está regulamentada.

As manifestações dos executivos sobre suas percepções, a respeito do ambiente de negócios na China, convergem para o entendimento de que os diversos sistemas que o compõem, mesmo com restrições ou atraso em relação aos sistemas brasileiros, facilitam suas operações, exceto pelo entendimento e aplicabilidade do sistema legal.

Estas percepções vêm ao encontro do relatório *Doing Business*<sup>32</sup> (2010) lançado pelo Banco Mundial,<sup>33</sup> o qual analisa comparativamente 183 países de acordo com a facilidade de fazer negócios. Quanto menor a posição do país neste ranking, melhor o ambiente de negócios. De acordo com este critério, a China, que ocupa a 89ª posição, está melhor classificada que o Brasil em sua 129ª posição. Além disto, entre as 50 economias que despontam como aquelas que melhoram seu ambiente de negócios em ritmo contínuo desde 2005, em relação às suas respectivas regiões, a China ocupa a 12ª Posição, e o Brasil não aparece na lista.

---

<sup>32</sup> *Doing Business 2010 - Reforming in difficult times*, publicação do *The World Bank e International Finance Corporation IFC*. Disponível em: <<http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2010>>. Acesso em: 24 fev. 2013.

<sup>33</sup> *The World Bank*. Disponível em: <<http://www.doingbusiness.org/rankings>>. Acesso em: 24 fev. 2013.

Alguns dos principais elementos utilizados para analisar esse ambiente dizem respeito a: abertura e fechamento de empresas, obtenção de alvarás, contratação de mão de obra, pagamento de impostos, obtenção de crédito, cumprimento de contratos, entre outros.

É relevante notar que, diante do frágil apoio institucional do governo brasileiro às empresas que se internacionalizam para a China, algumas iniciativas informais e voluntárias (conforme Apêndice C) deram origem a grupos e associações de brasileiros na China, com o objetivo de discutir o ambiente de negócios comum, trocar experiências e cooperar entre si para melhor enfrentá-lo.

### **7.5.1. Mudança no governo chinês e o futuro da empresa na China**

A partir das colocações dos entrevistados, todas as empresas pretendem continuar investindo na China e não avaliam que a mudança de governo represente alguma mudança na trajetória do desenvolvimento do país. Ao contrário, os respondentes parecem sentir estabilidade nas condições políticas e expectativas de melhorias, no tocante aos aspectos ligados ao controle da corrupção e estímulo ao consumo doméstico.

## **7.6. Análise final**

As observações aqui descritas correspondem a algumas colocações de Hofstede (1999) no que concerne à semelhança das dificuldades enfrentadas pelas empresas, pelo que o teórico denominou em seus estudos de dinamismo confuciano. Esta dimensão aponta para a valorização do respeito à tradição e da ordem nas relações, de acordo com as posições sociais, aqui chamadas de hierarquia; proteção à dignidade, aqui referida por “Face”; importância da harmonia; e, cumprimento dos rituais, entre outras questões.

Da mesma forma, ao apontarem o fator “paciência”, os entrevistados confirmam as colocações de Hofstede (1999) sobre a importância para as comunidades asiáticas da persistência com resultados, nem sempre imediatos, a perspectiva temporal e sua atitude de perseverança e obstinação, usadas para vencer obstáculos.

O descompasso entre os objetivos originais decididos pelas matrizes das empresas e as realidades culturais e de ambiente de negócios, encontradas na China, parece apontar para a afirmação de Schein (2009) às lideranças. O autor alerta que o entendimento e a consciência sobre as culturas em que estão inseridos são essenciais, caso contrário os líderes podem acabar gerenciados por elas.

Nesse diapasão, Schein (2009) discorre sobre os três níveis de cultura a serem observados no interior das organizações, os quais podem aqui ser tomados como analogia e referência, quando se observa a cultura de negócios no contexto chinês. Verificou-se, na análise dos casos, a emergência dos rituais e cerimônias que, segundo Schein (2009), situam-se no nível dos artefatos. Estes elementos representados pela profusão de regras de “etiqueta”, no trato com os chineses, não só no interior das empresas, assim como com os demais *stakeholders*, validam as concepções do autor para esta análise. Práticas como jantares, celebrações com bebida alcoólica, entre outras, foram citadas por todos os respondentes como rituais importantes nos encontros sociais mais diversos, momentos imprescindíveis para a criação de vínculos relacionais.

Finalmente, ao se observar o percurso das quatro empresas para a consolidação das filiais na China, é possível perceber o papel exercido pelos dirigentes da linha de frente que estiveram, ou estão, a cargo das adaptações em curso.

Nesse quesito, também é possível reconhecer a validade das colocações de Schein (2009) sobre o papel dos líderes. Seja fundador, empreendedor, como no caso da Gauss, ou ainda sejam gestores que assumem unidades, como é o caso das demais empresas, é a partir deles, da maneira como traduzem as políticas ditadas para a filial chinesa, que a dinâmica de adaptação cultural ocorre. São eles, com seu próprio repertório cultural e suposições pessoais sobre como as atividades produtivas devem ocorrer, que produzem cultura em torno de si.

É assim que Schein (2009) explica o processo de formação cultural em torno do líder. A observação das abordagens bem sucedidas, ou ainda, como disseram

alguns respondentes quando mencionaram a admiração, a consistência entre o que se fala e o que se faz, a perseverança, fazem com que o grupo de chineses e brasileiros nas unidades chinesas experimente, aprenda e compartilhe experiências. Com o tempo, o grupo vai perdendo a consciência dessas crenças e valores para tratá-las cada vez mais como suposições não negociáveis até que sejam assumidas como verdadeiras e tornem-se parte da nova identidade do grupo.

### 7.6.1. Análise das proposições

Encerrando a apresentação e análise dos casos, as proposições da pesquisa serão verificadas. De modo geral, as proposições foram confirmadas, ao menos em parte, pelas evidências empíricas, fato este indicador de que o referencial teórico tem alinhamento com a prática das empresas estudadas.

#### 7.6.1.1. Proposição 1

Proposição 1 abarca o esforço de aprendizado sobre a cultura chinesa como premissa básica para estabelecer-se na China e manter-se operando vantajosamente, embora não garanta o sucesso da adaptação.

Mencionada proposição foi **parcialmente confirmada**. A análise dos casos das quatro empresas demonstra que, de qualquer maneira, todas estabeleceram-se sem atribuir o devido peso ao conhecimento sobre a cultura chinesa e, portanto, sem haver preparado a maioria dos expatriados brasileiros responsáveis pela operação, principalmente nos primeiros anos de investimento.

Há que se ponderar que, entre as quatro estudadas, Embraco, WEG e Maxion possuíam um grau de internacionalização que lhes conferiu experiência com outras culturas de outros países. Portanto, é de se supor que o conhecimento acumulado pelas organizações se fez presente na “bagagem” que cada executivo se valeu. A

Gauss, diferentemente, tem seu primeiro IDE na China, assim a China é sua primeira localização fora do mercado brasileiro, experiência relatada no desenvolvimento do caso, como a única que encerrou sua primeira JV em condições traumáticas.

Da mesma forma, é preciso ressaltar que a posição ocupada pela China nos negócios de cada uma das empresas anteriormente à implantação, também parece ter influenciado sua forma de abordagem e tipo de suporte aos brasileiros da linha de frente, por compor um conhecimento prático já acumulado.

Portanto, é importante considerar que as empresas (exceto a Gauss) possuíam outras experiências de IDE, bem como algum contato com a China (importação ou exportação) antes de lá se implantarem. Todas realizaram seus estudos de viabilidade econômica, planejamento estratégico para a entrada, e todas as medidas de caráter legal, técnico e financeiro. A pesquisa evidenciou que esse legado não foi suficiente para evitar que todas encarassem a possibilidade de encerrar suas operações na China, exceto pela Maxion.

A proposição talvez possa estar formulada de maneira parcialmente equivocada, pois, o que se constatou foi que, por falta de maior conhecimento sobre a cultura e cultura de negócios na China, as empresas sofreram inúmeros percalços, em maior ou menor grau, em suas implantações, cujos prejuízos são difíceis de serem mensurados, exceto pelo não cumprimento das metas de produção ou de vendas.

É intangível avaliar o custo representado pela necessidade de alocar tempo e dinheiro em atividades voltadas ao estabelecimento de vínculos nas redes *guanxi*, ou o custo representado por ações não realizadas e omitidas em função da “Face” de *stakeholders* chineses (perda de “Face” provocada por desconhecimento de protocolos e de valores e significados de rituais), ou ainda à dificuldade de trocar fornecedores por outros, com vantagens de qualidade e preço em função de compromissos engendrados no *guanxi* imbricado na cadeia de suprimentos e a consequente questão da perda de “Face” envolvida nestas ocasiões. Não se tinha, igualmente, a noção da dificuldade em gerenciar e desenvolver os funcionários chineses em função do obstáculo representado pela comunicação, como também às práticas trazidas das antigas *danwei*, e o obstinado respeito à hierarquia oriundo do confucionismo. Este último provocando entraves ao desenvolvimento de práticas

mais dinâmicas, trocas e *feedbacks* que teriam contribuído para uma mais rápida acomodação das metas de produção e qualidade.

### 7.6.1.2. Proposição 2

A proposição 2 abrange a distância cultural, a pouca experiência das empresas com a China e o pouco apoio institucional do governo brasileiro, aumentando a responsabilidade e a participação dos executivos da linha de frente na condução da adaptação e do *management*.

Compreende-se que esta **proposição foi confirmada**. Foi possível notar que as empresas contam com políticas claras de suas matrizes, planejamento estratégico e governança corporativa, os quais as posicionam como multinacionais brasileiras, com exceção da Gauss, por ser menos internacionalizada. Essa retaguarda, bem como a experiência acumulada em IDEs em vários países, não evitou o enfrentamento das inúmeras dificuldades descritas nesta pesquisa.

Notou-se, na realidade, por muitas vezes, as dificuldades dos executivos da linha de frente em explicar às suas matrizes a natureza dos problemas advindos dos valores, hábitos e costumes tão diferentes e difíceis de compreender. Esses executivos, em diversas ocasiões, agiram como tradutores da cultura chinesa para seus *boards* dirigentes e enfrentaram as mesmas dificuldades que toda tradução enfrenta: há aspectos da cultura quase intraduzíveis. É preciso estar nela e criar mecanismos de adaptação na prática do dia a dia, contando muitas vezes com a intuição e o improviso, lidando com a incerteza e o acaso.

A despeito do maior ou menor suporte que as matrizes possam ter fornecido, a pesquisa revelou que parte significativa das ações de adaptação, habilidade em construir *guanxi*, sensibilidade para salvar e dar “Face” a membros do governo chinês, Partido Comunista, fornecedores, clientes e funcionários, recaiu sobre os “ombros” dos dirigentes locais e de suas próprias competências. Exemplo revelador desta responsabilidade é representado pela experiência da WEG. A troca de vários gestores, em curto espaço de tempo, resultou em grande dificuldade em construir a própria “Face” da empresa perante o mercado, afetando os respectivos vínculos com fornecedores e clientes tão necessários ao desempenho da produção com qualidade e das vendas no mercado interno.

Sobre como fazer funcionar os negócios na China, Embraco e Maxion usaram o mesmo termo e enfatizaram a inoperância de trazer o “prato feito” do Brasil para ser implantado. De fato, o “prato” sino-brasileiro foi sendo concebido ao longo do tempo, por vezes com políticas desconhecidas ou inusitadas em relação ao repertório de políticas das matrizes.

A definição informal, manifestada pelo entrevistado da Embraco, sobre sua estratégia “*bubugao*”, podendo-se traduzir como “passo a passo” e de acordo com as situações enfrentadas, dá conta de exemplificar o peso determinante da ação direta dos dirigentes locais na formulação das políticas e de suas respectivas implantações. Além disso, há de se considerar, embora a pesquisa não tenha envolvido este campo de investigação, que os executivos foram submetidos a enorme pressão, não só em função da distância psíquica e cultural para cada um deles, mas também para suas esposas e filhos. O esforço pessoal e familiar à adaptação a um país tão distante, “desconhecido”, com idioma e comunicação repletos de “não traduções”, provocam um ônus psicológico de ordem inquestionável, nem sequer tocado neste trabalho, embora se tenha ciência de sua importância.

### 7.6.1.3. Proposição 3

Por fim, a proposição 3 contemplava as características idiossincráticas dos líderes à frente dos negócios como fator preponderante para lograr a adaptação da filial como um todo e o êxito do empreendimento.

Aqui também tivemos a proposição ***parcialmente confirmada***. Esta proposição é decorrente, em certa medida, da anterior. O estudo parece indicar que boa dose das estratégias locais foi construída com base na capacidade de resiliência de cada dirigente; de sua postura empática em relação à comunidade chinesa em geral; de sentir e transmitir genuíno interesse pelos costumes locais e integrar-se a eles, de possuir curiosidade e disposição de conviver com a diferença, paciência e perseverança; de possuir e agir com flexibilidade e espírito empreendedor, entre outras características.

É interessante notar que os executivos da Maxion e Embraco, presentes desde o início da implantação, revelaram em suas entrevistas gostarem de viver na

China e orgulharem-se de sua experiência e aprendizado. O executivo da WEG, que esteve nos primeiros anos de implantação, revelou seu apreço pelos chineses e sua intenção em permanecer na China, não fossem as questões de outra natureza, fora de seu controle. A Gauss, agora em sua segunda JV, tem no comando um gerente geral absolutamente afinado à cultura local e conta com outros executivos brasileiros adaptados ao trabalho e à vida na China.

Apesar destas evidências, não é possível confirmar a proposição por falta de aprofundamento sobre o tema das competências, falta de instrumentos precisos de medição que pudessem revelar e avaliá-los segundo um elenco de competências que sugerisse a condição “*a priori*” compatível ao trato intercultural, como competência estratégica. Assim, fica esta proposição parcialmente verificada e aberta à possibilidade de aprofundamento, por ocasião de nova pesquisa.

## CONCLUSÃO

Diante do cenário macroeconômico mundial, a China tende a continuar sendo um dos mais importantes parceiros comerciais do Brasil. Cada vez mais empresas brasileiras importam da China; mais se discute a adição de valor à pauta de exportação dos produtos, os quais também são exportados para lá em volume crescente, e cada vez mais as empresas que se internacionalizam têm a China como destino a ser considerado. Independentemente do movimento que, por ventura, as empresas brasileiras façam a caminho do país asiático, as empresas chinesas já traçaram seu caminho para o Brasil e o estão percorrendo. Seja daqui para lá ou de lá para cá, a possibilidade do encontro está dado e, portanto, trata-se de refletir de que forma essa contingência poderá transformar-se em oportunidade e cooperação.

O estudo do percurso das empresas brasileiras que compõem a amostra aponta para a necessidade do esforço consciente, no sentido de compreender os valores, conceitos e tradições da milenar cultura chinesa.

Ao longo deste trabalho, quatro traços culturais são analisados na forma em que influenciam a condução das empresas brasileiras na China. A tarefa de analisá-los está comprometida pelas lentes culturais do pesquisador, sua visão de mundo, experiências com os próprios chineses durante longo período e suas convicções. Além disso, a amostra é limitada, pois limitado também é o universo composto por 9 empresas com unidades próprias de manufatura. Assim, outra limitação do trabalho refere-se à impossibilidade de generalização dos resultados, baseados em quatro estudos de caso. Talvez, a vantagem que se possa retirar do pequeno universo de indústrias brasileiras na China é a possibilidade de realizar uma futura pesquisa com 100% das manufaturas lá instaladas. Quiçá se produzisse muito mais, embora ainda possa ser pouco.

O elemento que talvez amenize a restrita dimensão do universo da investigação é o fato de que o pesquisador, ele próprio, já acompanhava a trajetória de algumas das empresas, mesmo antes de materializar-se o advento da dissertação. Ao longo dos últimos 18 meses a aproximação foi estreitando-se. Além das visitas às fábricas chinesas e à matriz brasileira, no caso da WEG, várias foram

as possibilidades e os meios disponibilizados pelos entrevistados de acesso à informação e convivência com seus desafios e realidades. Essa experiência pode ser parcialmente dirigida para o questionário, o último instrumento de pesquisa adotado. O questionário, bem como as entrevistas, não foi suficiente para registrar a riqueza das experiências e inquietações dos inquiridos, cabendo aqui a crítica pertinente.

A experiência adquirida na consecução da dissertação, além do conhecimento produzido, resultou na expansão e aprofundamento da rede de relações interpessoais acionada para dar cabo da tarefa. Este processo parece expressar a força com que a convivência com outras formas de cooperação pode enriquecer e expandir a base sobre a qual a dissertação foi produzida.

A partir da análise dos casos, foi possível descrever a grandeza da diferença cultural percebida pelas empresas, e os impactos que as dificuldades provocaram desde as implantações. Assim, as ações resultantes do esforço empreendido por encontrar soluções geraram aprendizado e adaptação.

Pode-se dizer, valendo-se de analogia, que as empresas percorreram, igualmente, parte do caminho que é o mesmo para todas e, chegando a certo ponto da estrada, cada uma tomou a direção que lhe pareceu possível e apropriada, de acordo com seus recursos e com a capacidade de lidar com a diversidade.

Por terem motivações diferentes em sua entrada na China, também abordaram as questões culturais de forma diferente, tal como se pode notar: a Embraco foi mobilizada para a atuação junto ao mercado doméstico e precisou de esforço redobrado para ajustar-se à realidade local. As outras, voltadas à produção para exportação, variaram suas aproximações entre posturas mais planejadas e cuidadosas a posturas que priorizaram apenas a utilização das condições de baixo custo e voltadas para fora do país asiático. Assim, as preocupações com as diferenças culturais se fazem sentir em grande profundidade na empresa mais voltada ao mercado doméstico, e que lá aportou há mais de 17 anos. Chegou à China, em 1995, num momento em que o país vivia a severa transformação dos primeiros anos de reforma e abertura. O contato de chineses com estrangeiros era algo completamente extraordinário, envolto num misto paradoxal de suspeita e encantamento. Essas contingências trouxeram à empresa vivência e experiência que, acumuladas, conferem-lhe um saber imensurável, transformando-a em referência.

Faz parte do caminho que percorreram a prévia contratação de consultorias, as quais trabalharam em prol dos ajustes ao ambiente institucional, político, legal e tributário, quando da entrada do investimento. Embora algumas consultorias possam ter abordado questões de diferença cultural, não há sinal, nas manifestações dos entrevistados, de que as assessorias tenham posicionado as diferenças culturais como fator preponderante de suas permanências bem sucedidas em território chinês.

Da mesma maneira, não há menção a apoio efetivo do governo brasileiro, o que corresponde ao estudo de Pimentel (2009) de que o governo brasileiro, a despeito de esforço que vem empreendendo no sentido de aproximar-se da China, não arma as empresas com informações básicas sobre negócios, e possui pouco trânsito político ou, pelo menos, menor do que outros países.

Finalmente, o repertório das empresas com longa experiência e atividade pujante no comércio internacional e IDE em diversos países, não foi suficiente para lidar com as diferenças culturais encontradas na China.

Diante dessa constatação, outra questão demanda reflexão e diz respeito aos fatores que influenciam as adaptações forjadas pelas empresas. Na busca desta compreensão, pode-se inferir que o desconhecimento sobre a China e a falta de apoio institucional acentuam a dependência sobre o perfil dos gestores que lá estão. Parte do esforço de superação, empreendido pelas empresas, parece estar vinculado, fundamentalmente, à capacidade empreendedora dos executivos que assumiram a linha de frente e seus respectivos perfis idiossincráticos. As diferenças de personalidade, de formação, de experiências e informações também parecem influir sobre a maior ou menor capacidade de aprendizagem e adaptação aos ambientes de negócio. (JOHANSON; SCHWEIZER; VAHLNE, 2010).

Assim, o desempenho eficiente dos gestores, sob o impacto da cultura chinesa, guarda relação com o desenvolvimento de habilidades de raciocínio comparativo, percepção das diferenças, rapidez em decodificá-las, interação com o “outro”, curiosidade, flexibilidade e adaptabilidade, bem como o estabelecimento de pontos de contato (BANDEIRA e GUANAES, 2012).

Essas habilidades sugerem que as empresas atentem para o desenvolvimento de mentalidade (*mindset*) de tal forma a encararem as diferenças de cultura como fator dinâmico de aprendizado, e como elemento tão determinante e estratégico quanto os fatores de viabilidade econômica.

É sabido que as diferenças culturais geram incertezas. São variáveis difíceis de serem entendidas. O esforço concentrado para ajustar-se a elas gera estresse, insegurança e muitas vezes conflitos internos que vão impactar no desempenho do executivo ou de suas equipes. No entanto, como cita o artigo 3º da Declaração Universal da UNESCO sobre diversidade cultural (2002), temos:

A diversidade cultural amplia as possibilidades de escolha que se oferecem a todos; é uma das fontes do desenvolvimento, entendido não somente em termos de crescimento econômico, mas também como meio de acesso a uma existência intelectual, afetiva, moral e espiritual satisfatória<sup>34</sup>

Portanto, as empresas que se aproximam do mercado chinês, em quaisquer das modalidades, precisam preparar-se, talvez mais do que de qualquer outro mercado. A questão da diversidade e das diferenças culturais compõem o corpo de variáveis sensíveis à internacionalização das empresas para a China, implicando pensar a diversidade cultural como parte da estratégia que agrega valor aos negócios, podendo representar maior vantagem competitiva.

Os resultados desta dissertação podem contribuir para a reflexão de outras empresas e instituições que buscam a China para a realização de negócios, ou que, mesmo já praticando o comércio ou o IDE, possam usar os apontamentos sobre as diferenças culturais como referência para suas escolhas e alternativas na abordagem do mercado chinês.

### **Sugestões para estudos futuros**

Uma parte significativa da pesquisa bibliográfica foi realizada sobre o ambiente de negócios na China em comparação com o mesmo ambiente de negócios no Brasil. Os resultados desta pesquisa não foram expressos neste trabalho em função da dimensão que esta análise deveria contemplar para que servisse de base para conclusões científicas bem fundamentadas. Notou-se, entre os vários sistemas que compõem o ambiente de negócios em ambos os países, que a questão da mão de obra chinesa e dos aspectos ligados ao ambiente legal são de tal ordem intrigantes e impactantes no contexto de negócios que, por si só compõem tema para outra pesquisa, diversa, ficando aqui a título de sugestão.

---

<sup>34</sup> Declaração Universal Sobre a Diversidade Cultural da UNESCO, lançada em 2002. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160por.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2013.

A consecução deste trabalho provocou no pesquisador a disposição de buscar mais esclarecimentos sobre a base das manifestações das empresas estudadas. Sugere-se como tema de aprofundamento advindo da experiência com esta dissertação, o estudo a respeito da competência intercultural de profissionais e a gestão intercultural nas empresas como meio de desenvolver um *global mindset*, importante para lidar com um mundo cada vez mais conectado em toda a plenitude de sua diversidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACIOLY, Luciana. China: uma inserção externa diferenciada. **Economia Política Internacional**: análise estratégica. n. 7, out.-dez. 2005. Disponível em: <[http://www.eco.unicamp.br/asp-scripts/boletim\\_ceri/boletim/boletim7/03\\_China.pdf](http://www.eco.unicamp.br/asp-scripts/boletim_ceri/boletim/boletim7/03_China.pdf)>. Acesso em: 13 out. 2012.

AMBLER, T.; WITZEL, M., Xi, C. **Doing business in China**. Nova Iorque: Routledge, 2009.

AZEVEDO, Jamana R de. **Contribuições de Hofstede para o estudo da cultura organizacional**. XIII SIMPEP. Bauru: 06 - 08 nov. 2006.

BARBOSA, Livia L. Cultura nacional e cultura organizacional. **Revista da ESPM**, p. 76, mar.-abr., 2010.

\_\_\_\_\_; VELOSO, Letícia. **Relatório Final de Pesquisa**: Gerenciamento Intercultural. São Paulo: Centro de Altos Estudos da ESPM, 2006.

BÁRCENA, A. A relação China-América Latina. **Valor Econômico**. Disponível em: <<http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/prensa/noticias/comunicados/9/43309/P43309.xml&xsl=/prensa/tpi/p6f.xsl&base=/tpl-i/top-bottom.xsl>>. Acesso em: 22 jan. 2013.

BARRIO, Angel Espina; MOTTA, Antonio; GOMES, Mario Helio (Orgs). **Inovação Cultural, Patrimônio e Educação**. Disponível em: <<http://campus.usal.es/.../livro%20congresso%20Recife%20completo.pdf>>. Acesso em: 07 set. 2012.

BECARD, Danielly Silva Ramos. O que esperar das relações Brasil-China? **Rev. Sociol. Política**. V. 19, n. suplementar, p. 31-44. Curitiba: nov. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v19s1/04.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2012.

BELL, Duran. Guanxi: A Nesting of Groups. **Wenner-Gren Foundation for Anthropological**. V. 41, n. 1, p. 133- 138, 2000.

BIATO JUNIOR, Oswaldo. **A Parceria Estratégica Sino-Brasileira**: Origens, Evolução e Perspectivas. Brasília: FUNAG, 2010.

BOND, M. H. Integrating across multicultural studies of value. In: 26<sup>th</sup> INTERNATIONAL CONGRESS OF PSYCHOLOGY, 1996, Montreal. **Anais...** Montreal, Canadá, 1996.

BRAPEQ. **Anais...** Disponível em: <[http://www.brapeq.com.cn/sobre\\_nos.html](http://www.brapeq.com.cn/sobre_nos.html)>. Acesso em: 16 fev. 2013.

CAICHILOLO, Carlos Ricardo. **Relações Brasil-China: Do período quente da Guerra Fria à abertura da China ao Ocidente.** Dissertação (Mestrado) Instituto de Ciências Humanas, Departamento de História Universidade de Brasília. Brasília, 2001.

CARCANHOLO, M. D.; MATTOS, F.A.M. **Amenazas y Oportunidades del Comercio Brasileño con China:** lecciones para Brasil. Problemas del Desarrollo, Revista Latinoamericana de Economía. V. 168, p. 117-145, jan.-mar. 2012.

CELINO, Eduardo André de Brito. As Zonas de Desenvolvimento Econômico como instrumento de políticas públicas na China. In: PROCÓPIO, Argemiro. **O Século da China.** Curitiba: Juruá, 2010.

CHUNG, Tom. **Negócios com a China: desvendando os segredos da cultura e estratégias da chinesa.** Osasco/SP: Novo Século, 2005.

CONFÚCIO. **Os Analectos.** Tradução, comentários e notas de Giorgio Sinedino. São Paulo: Editora UNESP, 2012.

CONSELHO EMPRESARIAL BRASIL CHINA - CEBC. **CEBC ALERTA INFORMATIVO** n. 4, 8 fev. 2012. Disponível em: <<http://www.cebc.org.br/sites/default/files/ed4bc.pdf>>. Acesso em: 04 jun. 2012.

CONSELHO EMPRESARIAL BRASIL CHINA - CEBC. **Investimentos Chineses no Brasil:** uma nova fase da relação Brasil-China. Disponível em: <<http://www.cebc.org.br/pt-br/projetos-e-pesquisas/investimentos-chineses-no-brasil/investimentos-chineses-no-brasil>>. Acesso em: 18 jul. 2012.

CORSI, Francisco Luiz. A Crise e reconfiguração espacial do capitalismo global: a ascensão do leste asiático, p. 109-130. In: PIRES, Marcos Cordeiro; PAULINO, Luís Antonio (Orgs). **As relações entre China e América Latina num contexto de crise:** estratégias, intercâmbios e potencialidades. São Paulo: LCTE Editora, 2011.

CUCHE, Dennis. **A Noção de Cultura nas Ciências Sociais.** Bauru: EDUSC, 1999.

CUNHA, Lílian Fernandes da. **China Duas Vertentes:** Liberalização Comercial e Inserção Internacional. 3º Congresso de Iniciação Científica da UnB, 30-31 jul. 1997. Brasília, 1997.

DUQING, Chen. **Os 25 anos das relações sino-brasileiras.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1999.

ECO, Umberto. **Confissões de um jovem romancista.** São Paulo: Cosac Naify, 2012.

EMBAIXADA DA REPÚBLICA POPULAR DA CHINA NO BRASIL. Disponível em: <<http://br.china-embassy.org/por/szxw/t910502.htm>>. Acesso em: 19 out. 2012.

EMBRACO. Visita de FHC à EMBRACO. Anais... Disponível em: <[http://www.sinprorp.org.br/Clipping/2002/anais/anais\\_univale\\_22.htm](http://www.sinprorp.org.br/Clipping/2002/anais/anais_univale_22.htm)>. Acesso em: 16 nov. 2012.

FAIRBANK, John King; GOLDMAN, Merle. **China**: uma nova história. Porto Alegre: LePM, 2007.

FERNANDES, Maria Fernanda Gomes. **Negociação Brasil e China**: seus principais aspectos culturais. Dissertação (Mestrado) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2008.

FERREIRA, Múcio Porphyrio. **Os Ensinos de Confúcio**. São Paulo: Cultrix, 1968.

FIORI, Mylena. **Quem não está na China, não está no mundo**. Disponível em: <<http://www.china2008.inf.br/2008/08/29/quem-nao-esta-na-china-nao-esta-no-mundo/>>. Acesso em : 20 nov. 2012.

FORO BRASIL CHINA. **Anais...** Disponível em: <<http://www.forobrasilchina.com/sobre/>>. Acesso em: 10 fev. 2013.

FRISCHTAK, Cláudio. O Brasil diante da nova competição global: as empresas brasileiras como vetores internacionais de investimento. **XX Fórum Nacional**. Rio de Janeiro, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRAHAM, E. M. Do Export Processing Zones Attract FDI and Its Benefits: The experience from China. **International Economics and Economic Policy**. V. 1, n. 1, p. 87-103. Berlim, 2004.

GRANET, Marcel. **O pensamento chinês**. Rio de Janeiro: Contraponto Editora, 1997.

GROSSMAN, Martin. Business networks, "brain circulation", and the American Chinese diaspora. **The Journal of Information and knowledge management systems**. V. 40, n. 3-4, p. 287-300. Bridgewater, Massachusetts, EUA, 2010.

GUTIERREZ, Oscar. América Latina recela de la expansión de China. In: **El País**, 01 jan. 2011. Disponível em: <[http://www.elpais.com/articulo/internacional/America/Latina/recela/expansion/China/elpepuint/20110102elpepuint\\_8/Tes](http://www.elpais.com/articulo/internacional/America/Latina/recela/expansion/China/elpepuint/20110102elpepuint_8/Tes)>. Acesso em: 04 mar. 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

HALL, E. T. **Beyond culture**. Nova Iorque: Anchor Books, 1976.

HALLIDAY, J.; CHANG, J. **Mao**: a História Desconhecida. São Paulo: Cia das Letras, 2006.

HOFSTEDE, Geert.; et al. Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. In: **Administrative Science Quarterly**. n. 35, p. 286-316, 1990.

\_\_\_\_\_. **Culturas y Organizaciones**: el software mental la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia. Madrid: Alianza Editorial, 1999.

HUNTINGTON, Samuel P. A importância das culturas. In: HARRISON, Lawrence; \_\_\_\_\_. (Orgs). **Cultura Importa**: os valores que definem o progresso humano. Rio de Janeiro: Record, 2002.

International Centre for Trade and Sustainable Development. **Por que os produtos especiais e o mecanismo especial de salvaguarda são essenciais para a China?** Disponível em: <<http://ictsd.org/i/news/12468/>>. Acesso em: 05 jul. 2012.

INKELES, Alex; LEVINSON, Daniel J. National Character: the study of modal personality and sociocultural systems. In: LINDSEY, G.; ARONSON, E. (Eds.). **The Handbook of social psychology**. 2.ed. V. 4, Reading, MA: Addison-Wesley, 1954.

IPEA. **O Perfil dos Exportadores Industriais Brasileiros para a china**. Texto para discussão n. 1091. Brasília: maio 2005. Disponível em <[http://agencia.ipea.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4677:td-1091-o-perfil-dos-exportadores-industriais-brasileiros-para-a-china&catid=309:2005&directory=1](http://agencia.ipea.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=4677:td-1091-o-perfil-dos-exportadores-industriais-brasileiros-para-a-china&catid=309:2005&directory=1)>. Acesso em: 28 ago. 2012.

JULLIEN, François. **Outras lentes para a China**. Le Monde Diplomatique. Brasil, out. 2006. Disponível em: <<http://www.diplomatique.org.br/acervo.php?id=1974>>. Acesso em: 30 ago. 2012.

KAO, C. Personal trust in the large businesses in Taiwan: a traditional foundation for contemporary economic activities. In: G. Hamilton (Ed.). **Business networks and economic development in East and Southeast Asia**. Hong Kong: Centre of Asian Studies, University of Hong Kong, 1991.

KISSINGER, Henry. **Sobre a China**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2011.

KUHN, T. S. **O Caminho Desde a Estrutura**. São Paulo: Editora UNESP, 2006.

LEÃO, Rodrigo Pimentel Ferreira; PINTO, Eduardo Costa; ACIOLY, Luciana. **A China na nova configuração global – impactos políticos e econômicos**. Brasília: IPEA, 2011.

LEI, D.; SLOCUM JR.; JONH, W. Global strategic alliances: payoffs and pitfalls. In: **Organizational Dynamics**. V. 19, n. 3, p. 44-62. Amsterdã: Winter, 1991.

LEITE, José Roberto Teixeira. **A China no Brasil**: influências, marcas, ecos e sobrevivências chinesas na sociedade e na arte brasileiras. Campinas: UNICAMP, 1999.

LEMOINE, Françoise. **FDI and the opening up of China's economy**. CEPPII, 2000.

LUO, Yadong. **Guanxi and Business**. World Scientific. Singapore: River Edge, N.J., 2000.

MASIERO, Gilmar. Origens e desenvolvimento das Township and Village Enterprises (TVEs) chinesas. In: **Revista de Economia Política**. V. 26, n. 3, p. 425-444. São Paulo: 2006.

MCGREGOR, James. **China's drive for 'Indigenous Innovation': a web of industrial policies**. Estudo para a U.S. Chamber of Commerce, 2009. Disponível em: <<http://www.uschamber.com/reports/chinas-drive-indigenous-innovation-web-industrial-policies>>. Acesso em: 18 jul. 2012.

MELO, S.A.B.; SCHIAVINI, J.; GUEVARA, A.J.H.; SCHERER, F.L. Empreendedorismo, aprendizagem e *guanxi* no processo de internacionalização da Embraco para a China. In: **Congreso de Ciencias, Tecnologías y Culturas entre las disciplinas del conocimiento**. Mirando al Futuro de América Latina y el Caribe. Hacia una Internacional del Conocimiento. Santiago: Universidad de Santiago de Chile, 7-10 jan. 2013.

MINXIN, Pei. *China's trapped transition: the limits of developmental autocracy*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2006.

MOFCOM - MINISTÉRIO DO COMÉRCIO CHINÊS. A População da China. Disponível em: <<http://br2.mofcom.gov.cn/aarticle/aboutchina/population/200511/20051100722130.html>>. Acesso em: 13 out. 2012.

MORIN, Edgar. **Cultura de Massa no Século XX, espírito de tempo – Neurose**. V. 1. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. V. 2. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2009.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento complexo**. Rio de Janeiro: Forense, 2005

**NATIONAL BUREAU OF STATISTICS OF CHINA**. Disponível em: <[http://www.stats.gov.cn/was40/gjtjj\\_en\\_detail.jsp?searchword=Total+population&echannelid=9528&record=2](http://www.stats.gov.cn/was40/gjtjj_en_detail.jsp?searchword=Total+population&echannelid=9528&record=2)>. Acesso em: 19 out. 2012.

NAUGHTON, Barry. **Growing Out of the Plan: Chinese Economic Reform, 1978-1993**. Nova Iorque: Cambridge University Press, 1995.

\_\_\_\_\_. **The Chinese Economy – Transition and Growth**. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 2007.

NEGRI, Fernanda de. Perfil dos Exportadores Industriais Brasileiros para a China. In: **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, n. 84, ago.-set. 2005.

NISBETT, Richard E.; et al. Culture and systems of thought: holistic versus analytic cognition. In: **Psychological Review**. N. 108, p. 291-310. Nova Iorque: Free Press, 2001.

\_\_\_\_\_. **The geography of thought**. Nova Iorque: Free Press, 2003.

NITSCH, Manfred; DIEBEL, Frank. *Guanxi* economics: Confucius meets Lenin, Keynes and Schumpeter in contemporary China. In: PROCÓPIO, Argemiro (Org.). **O século da China**. Curitiba: Juruá Editora, 2010.

OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa de. Reformas Econômicas na China. **Economia Política Internacional: Análise Estratégica**. N. 5, abr.-jun. Campinas: Unicamp, 2005.

OLIVEIRA, Henrique Altemani. Brasil-China: trinta anos de uma parceria estratégica. **Revista Brasileira de Política Internacional**. V. 47, n. 1, p. 7-30. São Paulo: RBPI, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbpi/v47n1/v47n1a02.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2012.

PBC. **Anais...** Disponível em: <<http://www.pbc-china.com/pt-br/institucional>>. Acesso em: 10 fev. 2013.

PETTIS, Michael. O que significará o reequilíbrio da China para o mundo. **Jornal Valor Econômico**, 13 set. 2012.

PIMENTEL, João Eduardo Albino. **Empresas brasileiras na China; estratégia e gestão**. São Paulo, 2009. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

POLESELLO, Daiane; HOELTGEBAUM, Marianne. AMAL, Mohamed. **Determinants of International Entry Mode Choice: A case study of a Brazilian Multinational**. XV SemeAd, Seminários em Ação. São Paulo, out. 2012.

QIU, Xiaoqi. O dragão é bom parceiro. In: **Getulio FGV**, ano 4, n. 24, p. 23 nov.-dez., 2010.

REDDING, S.G. **The Spirit of Chinese Capitalism**. Berlin, New York: De Gruyter, 1993.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina. **Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos**. Lisboa: RH Editora, 2009.

RIBEIRO, Valéria Lopes. **A China e a Economia Mundial: Uma abordagem sobre a ascensão chinesa no século XX**. II Colóquio Brasileiro em Economia política dos Sistemas-Mundo. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2008. Disponível em: <[http://www.gpepsm.ufsc.br/html/index.../RIBEIRO\\_VL.pdf](http://www.gpepsm.ufsc.br/html/index.../RIBEIRO_VL.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2012.

SACHS, Oliver. **Vendo Vozes, uma viagem ao mundo dos surdos**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

SANT'ANNA, Lourival. A maior missão da história, rumo à China. **Jornal O Estado de São Paulo**, p. B4; 09 maio 2004.

SANTILLÁN, Gustavo E. Condições salariais e políticas públicas nas empresas estatais urbanas da China (1997-2002). In: PIRES, Marcos Cordeiro; PAULINO, Luís Antonio (Orgs). **As relações entre China e América Latina num contexto de crise: estratégias, intercâmbios e potencialidades**. São Paulo: LCTE Editora, 2011, p. 189-202.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHIAVINI, Janaina. M.; et al. Os desafios do processo de expatriação no cenário sino-brasileiro: o caso da WEG S.A na China. In: **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**. V. 6, n. 2, p. 22-47. São Paulo: jul.-dez. 2011.

SCHWANFELDER, W. **Confúcio: a milenar arte da gestão**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS DE EMPRESAS TRANSNACIONAIS E GLOBALIZAÇÃO - SOBEET. **Multinacionais Brasileiras**, ano 4, n. 4, set. 2011.

SEGRILLO, Angelo. A nova velha China. In: **História Viva**, Ed. Especial, n. 34, p. 6-11. São Paulo: Duetto, s.d.

SELIGMAN, Scott D. **Chinese business etiquette: a guide to protocol, manners, and culture in the People's Republic of China**. Nova Iorque: Warner Books, 1999.

SHU, Chang-Sheng. Imigração Chinesa: chineses no Rio de Janeiro. In: **Leituras da História Ciência e Vida**, n. 17. São Paulo: Editora Escala, s.d.

STRATHERN, P. **Confúcio em 90 minutos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1998.

SU, C.; SIRGY, M. J.; LITTLEFIELD, J. E. Is guanxi orientation bad, ethically speaking? A study of chinese enterprises. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, V. 44, n.4, p. 303-312, Springer, 2003.

SUKUP, Viktor. A China frente à globalização: desafios e oportunidades. In: **Rev. bras. polít. int.** V. 45, n. 2 [cited 2012-07-03], p. 82-113, 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttextepid=S0034-73292002000200005eInq=enenrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttextepid=S0034-73292002000200005eInq=enenrm=iso)>. Acesso em: 22 out. 2012.

TANURE, B. **Gestão à Brasileira: Uma Comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

TAYEB, Monir H. **International Human Resource Management: A Multinational Company Perspective**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

THE ECONOMIST. China Pedalling prosperity. 26 maio 2012.

THORSTENSEN, Vera. **China – lider das exportações mundiais e também membro da OMC: desafios e oportunidades para o Brasil**. 2010. Disponível em: <[http://www.eesp.fgv.br/sites/eesp.fgv.br/files/file/4c9770fd75b6c\(1\).pdf](http://www.eesp.fgv.br/sites/eesp.fgv.br/files/file/4c9770fd75b6c(1).pdf)>. Acesso em: 16 jun. 2012.

TREVISAN, Cláudia. Viagem de Lula à China terá comitiva recorde. **Folha de São Paulo**, p. B8, 16 maio 2004.

VALOR ECONÔMICO. **Dependência da China se sustenta em meio à crise**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/2842772/dependencia-da-china-se-sustenta-em-meio-crise#ixzz27VTEbjIM>>. Acesso em: 25 set. 2012.

VALOR ECONÔMICO. **O que significa o reequilíbrio da China para o mundo**. Caderno Especial, 13 set. 2012. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/2827650/o-que-significara-o-reequilibrio-da-china-para-o-mundo>>. Acesso em: 14 set. 2012.

VÉRAS, Daniel Bicudo; VÉRAS, Erika Zoeler. O “jeitinho” e o “Guanxi”: diferenças culturais entre o modo brasileiro e a forma chinesa de se fazer negócios. In: PAULINO, Luís Antonio; PIRES, Marcos Cordeiro (Orgs). **As relações entre China e América Latina num contexto de crise: estratégias, intercâmbios e potencialidades**. São Paulo: LCTE Editora, 2011, p. 87-108.

WILSON, Jonathan; BRENNAN, Ross. Doing business in China: is the importance of guanxi diminishing? **European Business Review**, v. 22, n. 6, 2010.

WINCHESTER, Simon. **O homem que amava a China**. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

WONG, K. SHIN. **A China explicada para brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2008.

ZANDER, L. **The licence to lead**. Estocolmo: IIB, 1997.

ZHANG, Haihua; BAKER, Geoff. **Think like Chinese**. Sidney: The Federation Press, 2008.

ZHIXING, Xiao. The Problem with China's Business Culture. In: **Harvard Business Review** 2011. Disponível em: <[http://blogs.hbr.org/cs/2011/10/the\\_problem\\_with\\_chinas\\_busine.html](http://blogs.hbr.org/cs/2011/10/the_problem_with_chinas_busine.html)>. Acesso em: 20 out. 2012.

## APENDICE A

### Roteiro das entrevistas

- 1) Descrever sua experiência profissional na Empresa.
- 2) Descrever sua percepção sobre a entrada da empresa na China, motivações e contexto do negócio no momento da entrada.
- 3) Descrever o momento em que a empresa decidiu por sua expatriação e em que condições chegou ao país.
- 4) Chegando aos primeiros anos da implantação, apontar as principais dificuldades. Apontar temas que surpreenderam pelo desconhecimento.
- 5) Houve suporte de alguma instituição do governo brasileiro?
- 6) Houve algum tipo de suporte patrocinado pela empresa (consultorias, ou outras organizações)?
- 7) As metas traçadas para cumprimento nos primeiros anos foram cumpridas?
- 8) Quais os principais impedimentos para o cumprimento das metas?
- 9) Como os obstáculos foram sendo superados? Dê exemplos.
- 10) Como lidou com o desconhecimento do idioma e a necessidade de comunicar-se?
- 11) O que significa *guanxi*?
- 12) Como se constrói *guanxi* com governo, fornecedores, clientes e funcionários?
- 13) Exemplificar com casos concretos de acertos e desacertos.
- 14) Em que medida este traço cultural é importante para a empresa?
- 15) Que tipo de obstáculos são enfrentados para construção de *guanxi*?
- 16) Como desenvolver *guanxi* e como alimentar?
- 17) Do que depende a construção e manutenção de *guanxi*?
- 18) Que aprendizado foi verificado e que recomendações daria, hoje, para novos expatriados?
- 19) Tem apreço por estar trabalhando na China?

## APENDICE B

### Questionário

Objetivo geral da dissertação de mestrado é entender como certos aspectos da cultura chinesa influenciam a maneira pela qual as empresas brasileiras instaladas na China conduzem seus negócios. Para isso, foram escolhidos quatro elementos da cultura chinesa: o idioma/comunicação, a hierarquia, a “face” e o “*guanxi*”.

A pesquisa pretende entender como estes elementos se apresentam nas operações cotidianas e como as empresas se adaptaram aos traços culturais selecionados. Como objetivo específico, pretende-se comparar os ambientes de negócio na China e no Brasil, do ponto de vista da infraestrutura e logística de transporte (malha aeroportuária, rodovias e ferrovias, processo aduaneiro), sistema legal e tributário, sistema de crédito e financeiro, e característica da mão de obra (acesso, formação, qualificação, níveis salariais, rotatividade).

**1) Idioma/comunicação** – em que sentido o idioma chinês e a maneira de se comunicar impactou e impacta o andamento das operações e como a empresa tratou a questão no que tange a:

- a) Clientes;
- b) Fornecedores;
- c) Instituições do governo e/ou partido comunista; e
- d) Funcionários e colaboradores.

**2) Hierarquia** – que efeitos a hierarquia gera no andamento das operações no local de trabalho ou nas relações com os *stakeholders*? Como a empresa lida ou considera este elemento no trato com:

- a) Clientes;
- b) Fornecedores;
- c) Instituições do governo e/ou partido comunista; e
- d) Funcionários e colaboradores.

2.1. Como esta questão se apresenta no Brasil em comparação com a China?

**3) “Face” ou *mianzi*** – conceito que corresponde às noções de imagem, dignidade e auto-respeito. Como é encontrado nas relações e de que maneira influencia no trato com:

- a) Clientes;
- b) Fornecedores;
- c) Instituições do governo e/ou partido comunista; e
- d) Funcionários e colaboradores.

3.1. Como esta questão se apresenta no Brasil em comparação com a China?

**4) “Guanxi” ou rede de relacionamentos interpessoais** – de que forma a construção de *guanxi* é necessária ou importante; como a empresa procede para estabelecer e que consequências isto provoca no trato com:

- a) Clientes;
- b) Fornecedores;
- c) Instituições do governo e/ou partido comunista; e
- d) Funcionários e colaboradores.

4.1. Como esta questão de rede de relacionamento se apresenta no Brasil em comparação com a China?

**5) Compare o ambiente de negócios na China e no Brasil sob os seguintes aspectos:**

5.1. Infraestrutura e logística de transporte (malha aeroportuária, rodovias e ferrovias, processo aduaneiro).

**China**

**Brasil**

5.2. Sistema legal e tributário (existência, compreensão e aplicação das leis; existência, compreensão dos impostos e taxas).

**China**

**Brasil**

5.3. Sistema de crédito e financeiro (acesso a serviços bancários, juros, acesso a empréstimos, financiamentos).

**China**

**Brasil**

5.4. Mão de obra – disponibilidade e acesso, contratação e demissão, formação e qualificação, comprometimento com o trabalho, disciplina, níveis salariais, rotatividade, interferência de sindicatos.

**China****Brasil**

6) Diante da mudança da equipe dirigente do governo e do atual contexto econômico de crise, como a empresa se posiciona em relação ao seu futuro na China?

## APÊNDICE C

### **Organização, cooperação e interação informal dos profissionais brasileiros na China**

Com o crescimento das relações comerciais e políticas entre Brasil e China, muitos profissionais brasileiros começaram a sentir a necessidade de trocar informações e buscar meios de apoio para potencializar suas atividades na China.

O governo brasileiro, por meio da embaixada e consulados, oferece um apoio inicial e formal aos brasileiros residentes na China. Talvez pela estrutura enxuta ou mesmo por não ser parte do escopo de atividades desses órgãos, muitos temas de interesse profissional acabam não sendo explorados pelos órgãos formais. Dessa forma, observa-se o surgimento de grupos de apoio que buscam suprir a crescente demanda dos profissionais que vivem e ou trabalham com a China. Seu objetivo é o de fomentar a troca de conhecimentos entre seus membros, aprofundar temas de interesse comum em áreas como legislação, cultura organizacional, e mesmo buscar e identificar parceiros locais, para desenvolvimento de *networking*, trâmites comerciais, mercado, entre outros. Nesta dissertação são apontados dois grupos, que agem voluntariamente e possuem o apoio e reconhecimento da Embaixada e Consulados brasileiros na China. São eles: o Foro Brasil China e o PBC (Profissionais Brasileiros na China).

#### **Foro Brasil China:**

Criado em 2006, por iniciativa da Embaixada do Brasil na China, o Foro Brasil China é um grupo informal integrado por pessoas jurídicas brasileiras com investimentos ou escritórios de representação na República Popular da China. Atualmente, conta com aproximadamente 60 empresas-membro, sendo que cada empresa é representada por apenas um executivo nas reuniões do Foro. As reuniões tendem a ser trimestrais. Historicamente, as reuniões foram em Shanghai, Beijing e Guangzhou, visto que grande parte dos membros estão localizados nessas cidades ou em suas cercanias.

Trata-se, hoje em dia, do mais valioso *think tank* brasileiro, no que se refere a conhecimentos acumulados sobre a prática de negócios na China, exatamente por reunir os representantes brasileiros diretamente responsáveis pelo dia a dia das operações brasileiras naquele país.

O Foro Brasil tem uma diretoria formada por alguns de seus membros, eleitos pelos demais. Existe um presidente e cinco diretores. Quando um diretor abdica de seu cargo, é eleito um novo diretor entre os membros que se candidatarem. A diretoria é responsável pela organização dos eventos. Os temas discutidos são abrangentes. Buscam-se temas de interesse coletivos dos membros como, por exemplo, legislação comercial da RPC, política da RPC, segurança de dados, promoção comercial na RPC, lei trabalhista chinesa, entre outros.

Existe a intenção da diretoria de formalizar o Foro como uma entidade oficialmente acreditada junto às autoridades de comércio da China, como representante do empresariado brasileiro na China.

### **Profissionais Brasileiros na China – PBC**

O grupo dos Profissionais Brasileiros na China – PBC é um grupo de direito privado, sem fins econômicos ou lucrativos, de caráter organizacional, assistencial, promocional e educacional, sem cunho político ou partidário ou vinculação a qualquer instituição. Foi fundado em fevereiro de 2011 em Shanghai, por um grupo de jovens profissionais brasileiras residentes na China. O grupo convida os profissionais brasileiros que trabalham tanto em empresas brasileiras na China como em outras empresas chinesas e estrangeiras na China. A criação do PBC foi motivada pelo interesse em promover a identificação, comunicação e integração da vasta e diversificada comunidade de profissionais brasileiros na China.

Diferente do Foro Brasil, onde a ênfase está colocada na articulação das pessoas jurídicas, o PBC reúne pessoas físicas para a troca e integração de seus conhecimentos e experiência profissionais singulares, no Brasil, China e outros países, independente da origem da empresa ou instituição para qual trabalham.

O grupo organiza e realiza seminários, eventos de discussão com foco em assuntos de relevância comercial, jurídica, política e econômica no eixo Brasil-China. Além do *website*, o grupo também está presente nas redes sociais: somente no site do *LinkedIn* o grupo já conta com mais de 500 membros.

**Brapeq**

A Brapeq foi criado em 2007, por um grupo de mulheres residentes em Beijing. Hoje conta com mais de 600 membros cadastrados. Seu objetivo principal é de promover a cultura brasileira na China, auxiliar a comunidade brasileira na adaptação à vida chinesa e estimular a compreensão da cultura chinesa entre os residentes brasileiros no país. As atividades do grupo vão desde *happy hours*, projeção de filmes brasileiros, apoio aos festivais de cinema brasileiro, passeios e confraternizações folclóricas culturais brasileiras, convidando não só os brasileiros residentes em Beijing, mas toda a comunidade brasileira na China.