

# Gestão Intercultural nas Relações Comerciais Brasil-China

Suzana Bandeira  
Rafael Guanaes

**Como citar:** BANDEIRA, S. GUANAES, R. Gestão Intercultural nas Relações Comerciais Brasil-China. *In:* AGUILAR, S. L. C.; ALBRES, H. M. (org.). **Relações Internacionais:** pesquisa, práticas e perspectivas. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012. p. 245-265. DOI: <https://doi.org/10.36311/2012.978-85-7983-240-6.p245-265>



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

## GESTÃO INTERCULTURAL NAS RELAÇÕES COMERCIAIS BRASIL-CHINA

*Suzana Bandeira*  
*Rafael Guanaes*

O propósito deste artigo é apresentar, na ótica das relações empresariais internacionais, algumas reflexões sobre as relações comerciais entre empresas brasileiras e empresas e instituições chinesas, bem como os desafios que se apresentam para o pleno desenvolvimento destas relações.

Essas reflexões têm como base uma experiência de doze anos, período compreendido entre 1994 e 2006, na direção de empresas brasileiras importadoras, cujos principais fornecedores eram chineses, somados há quatro anos – de 2007 até o presente 2011- de trabalhos de consultoria na preparação de empresas brasileiras que, em graus variados, importam ou exportam para a China. Durante esse período, o contato diário com empresários, colaboradores, professores e autoridades chinesas, tanto estabelecidas na China como no Brasil, nos permitiram montar uma rede de troca de informações e conhecimento, para além do objetivo comercial imediato.

Nossas indagações sobre as maneiras distintas de chineses e brasileiros fazerem negócios, levaram-nos a levantar questões sobre a Cultura de Negócios

na China e, ao mesmo tempo, avaliar o impacto que a gestão intercultural provoca na realização deste intercâmbio e na concretização de negócios.

Nesse percurso fomos abandonando paulatinamente a ideia, que faz parte de certo senso comum, de que “a China é muito diferente”, pela compreensão de que “a China é, antes de tudo, desconhecida”. As razões históricas que levaram ao isolamento da China, e o pouco interesse do Ocidente em estudar esse país, não serão abordados neste artigo. Cabe apenas ressaltar que, com a reforma econômica chinesa iniciada em 1978 e o novo lugar que este país passa a ocupar no cenário econômico mundial, há uma busca, em vários países, por recuperar esse tempo perdido, esforço ao qual, com nossa modesta contribuição a esse livro, procuramos nos juntar.

O artigo está organizado em partes, sendo a primeira uma apresentação da história de nossos primeiros contatos e vivência com empresas chinesas, no Brasil e na China, fonte do aprendizado que vem sendo sistematizado através dos trabalhos da consultoria. Na segunda parte discutiremos brevemente sobre a trajetória do comércio exterior brasileiro e a evolução das trocas com a China. Apontamos o crescente número de empresas brasileiras envolvidas neste comércio e chamamos atenção para o despreparo de empresas e empresários face às diferenças culturais entre os dois países e a necessidade de considerar a cultura de negócios como um dos elementos da cadeia de suprimentos. Na terceira parte abordamos a questão da gestão intercultural incluída no planejamento estratégico da empresa visando obter vantagem competitiva na condução dos negócios com a China. São apresentados alguns aspectos culturais relevantes, principalmente nos primeiros contatos a serem estabelecidos com empresas chinesas. Na quarta parte concluímos o artigo destacando a importância da cultura e sua relação com a cultura das empresas e as competências requeridas dos profissionais e das organizações, especialmente a competência intercultural.

#### **NOSSA EXPERIÊNCIA NO COMÉRCIO EXTERIOR: COMO CHEGAMOS À CHINA**

Nossa experiência com as empresas chinesas começou antes da decisão de montar a consultoria. De 1984 até 1993, exercemos várias funções na Carteira de Comércio Exterior (CACEX), no Banco do Brasil, “[...]”

considerada um dos nichos mais profissionalizados, competentes e eficientes dentro do aparato estatal.” (FERNANDES, 2011, p. 10).

Com as reformas no comércio exterior promovidas pelo governo de Fernando Collor de Mello em 1991, e o conseqüente aumento da demanda por especialistas qualificados em comércio internacional, fomos contratados, em 1994, por uma indústria de aparelhos eletroeletrônicos, com planta na Zona Franca de Manaus. Os fornecedores desta empresa eram, em sua maioria, empresas chinesas localizadas em Hong Kong, Taiwan e República Popular da China, e o presidente da empresa brasileira já possuía experiência em viagens a Hong Kong, mantendo contatos com parceiros comerciais japoneses e chineses desde então.

Esses contatos fundamentais, vivência internacional, habilidade intercultural e um alto grau de empreendedorismo compuseram um comportamento e uma abordagem bem sucedidos em relação a esses novos fornecedores globais – os chineses. A nossa responsabilidade era de gerenciar a importação e a logística, em sintonia com compras internacionais e o setor de produção. Assim, em 1994, iniciamos os primeiros contatos com os chineses no exercício desta função.

Os encontros iniciais foram no Brasil, a partir da visita de alguns fabricantes chineses de componentes e de partes e peças dos aparelhos eletrônicos. Alguns fornecedores ainda eram empresas estatais e enviavam seus melhores representantes técnicos e, mais tarde, passaram a enviar os próprios donos de empresas chinesas recém estabelecidas. As reuniões técnicas eram exaustivamente preparadas pelos engenheiros brasileiros, seguidas das negociações de preço e condições de pagamento levadas pelo presidente. De fato, os acordos só eram concluídos depois do retorno dos chineses às suas respectivas empresas. Mesmo que tivessem um alto nível hierárquico, percebemos que as decisões importantes não eram tomadas na hora.

Enquanto essas delegações ainda estavam no Brasil, tratava-se de deixá-los à vontade, detalhar o que fosse possível e brindar o encontro em restaurantes brasileiros de bom nível. Embora fôssemos compradores, isto é, clientes dos fornecedores chineses, agíamos como se estivéssemos em outro papel, invertendo a lógica do *marketing* praticado no Brasil (são os que vendem que se esmeram mais por agradecer os que compram). Conforme orientação do

presidente da empresa brasileira, não se podia deixá-los um minuto sequer. Tinham que se sentir prestigiados e apoiados em qualquer questão.

A comunicação entre as empresas, nos primeiros anos, era realizada principalmente por telefax. Escrever as mensagens em inglês, de forma simples e às vezes repetitiva, era um meio de desenvolver os assuntos e apostar em sua compreensão rumo à conclusão das negociações. Nenhuma minuta ou contrato eram assinados. As ações envolvendo o envio das ordens de compra e as remessas de pagamento estavam ancoradas apenas na troca das mensagens decorrentes dos contatos presenciais ocorridos, na China ou no Brasil.

Em 1997 realizamos nossa primeira visita à China, entrando por Hong Kong e visitando fábricas em Guangdong (cidades de Shenzhen e Guanzhou), justamente a província escolhida pelas autoridades chinesas como piloto das Zonas Especiais de Exportação (ZEE). Esse foi nosso primeiro momento marcante de contato com a cultura chinesa em seu próprio território, em suas instalações, em seus escritórios, restaurantes, ruas e outros espaços de convívio social.

Foi possível constatar o tipo de tratamento e hospitalidade pela qual os chineses são conhecidos, seguindo a máxima atribuída a Confúcio “[...] quão felizes ficamos ao receber amigos de longe”. A empresa logo sentiu o impacto da realização da nossa primeira visita aos fornecedores chineses: as comunicações se tornaram mais eficientes e houve uma explícita melhoria no processo como um todo. Fomos notando, pouco a pouco, que a iniciativa estava conosco e que os fornecedores tinham enorme flexibilidade no trato das ideias novas que lhes eram sugeridas.

Se por um lado consumia-se muito tempo com visitas, trocas de mensagens, em um vai-e-vem de entendimentos, por outro lado percebemos uma agilidade e prontidão na execução e certo pragmatismo ao encarar os desafios. As condições de pagamento também foram sendo alteradas, substituindo-se o pagamento antecipado ou carta de crédito por – em muitas vezes – pagamento à vista ou a prazo (após o embarque). Essas mudanças indicavam o grau de confiança que ia se desenvolvendo.

A empresa brasileira realizou várias mudanças na natureza de seu negócio, passando, nos últimos seis anos em que estivemos à frente da gestão de negócios internacionais, à distribuidora de produtos eletroeletrônicos importados, não mais produzindo no Brasil. Completaram-se doze anos de

contato diário com mais de setenta fornecedores com planta e escritórios na República Popular da China.

Em 2005, realizamos outra viagem significativa – um marco na trajetória das relações entre a empresa brasileira e os fornecedores e prestadores de serviço na China. Também no intuito de melhorar a qualidade dos embarques, visitamos os principais portos e os respectivos armazéns das companhias de frete internacional. Fomos acompanhando, passo a passo, o caminho das mercadorias das fábricas até o embarque. Nesta investigação foram descobertos procedimentos, partindo da empresa brasileira, que poderiam ser melhorados. Mais uma vez a iniciativa foi nossa, alterando a maneira como emitíamos as ordens de compra, considerando os centros de distribuição dos fabricantes e a localização dos portos de embarque. Jamais teríamos tido a abordagem diferente se não tivéssemos chegado até lá e estudado *in loco* os recursos e as condições nas quais os fornecedores se apoiavam. Interessante foi notar os comentários de vários deles, valorizando nosso interesse e ousadia.

Duas vezes por ano, eram destacados profissionais da empresa brasileira para visitar as feiras, principalmente as de Cantão (Guangdong), para a prospecção de novos fornecedores e diversificação de produtos. Os próprios fornecedores iniciais contribuíam com suas pesquisas locais para distinguir fornecedores qualificados e idôneos de outros produtos que não competiam com os deles. O mais importante desses fornecedores tomou a iniciativa de entrar em contato com outros, de produtos diferentes, e propor a estufagem de contêineres comuns, resultando em economia de frete para a empresa brasileira, sem que tivéssemos sugerido esta solução. Desta vez, a iniciativa veio de lá, do mais significativo fornecedor.

Pouco a pouco, por orientação do presidente da empresa brasileira, os engenheiros ligados ao desenvolvimento de produtos, responsáveis por compras, pela importação e logística foram à China e quando os chineses vinham ao Brasil, todos os departamentos eram envolvidos, cada um ao seu tempo, nas reuniões, almoços e jantares. Desta forma, parte significativa da empresa foi construindo um modo de agir em relação aos chineses, desde a recepcionista e telefonista, passando pelos funcionários do estoque e expedição até os setores financeiro e comercial. Houve um aprendizado da empresa no trato com fornecedores estrangeiros, em particular com os da República Popular da China, Hong Kong e Taiwan. Cabe notar que a gestão levada a cabo pelo presidente brasileiro estava

imbuída em dar uma enorme importância aos aspectos culturais na relação comercial e um investimento significativo de tempo e dinheiro em prol da construção dos vínculos de confiança.

#### O UNIVERSO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS QUE NEGOCIAM COM A CHINA

O Brasil estabeleceu, desde os anos 1990, intercâmbios importantes com países europeus, Estados Unidos e demais países da América Latina. A partir da década de 2000 a importância da China para o Brasil começou a aumentar. A evolução das relações comerciais, nesse primeiro decênio de 2000, tem apresentado crescimento superior à elevação do comércio entre o Brasil e o mundo, gerando o aumento da participação das exportações e importações brasileiras para a China. Entre 2001 e 2010, as importações brasileiras da China passaram de US\$ 1,32 bilhão – 2,19% do total – para US\$ 26,32 bilhões – 14,49% do total, e o número de empresas que importaram da China cresceu de 4.437 para 20.837 (ver TABELA 1), enquanto as exportações do Brasil para a China elevaram-se de US\$ 1,004 bilhão – 2,37% do total – para US\$ 30,785 bilhões – 15,25% do total, enquanto o número de empresas exportadoras para a China passou de 1004 para 2446 (ver TABELA 2).

Tabela 1 – Valores e número de empresas importadoras – 2001-2010

Ano	Importadoras em geral		Importadoras da China	
	Empresas	Valor US\$ bilhões	Empresas	Valor US\$ bilhões
2001	28.807	55,60	4.437	1,32
2002	25.550	47,24	4.497	1,55
2003	22.324	48,33	4.737	2,14
2004	22.410	62,84	5.812	3,70
2005	22.628	73,60	7.158	5,35
2006	24.572	91,35	9.144	7,98
2007	28.911	120,62	12.325	12,62
2008	33.144	172,96	15.541	20,04
2009	34.044	127,72	16.852	15,90
2010	38.684	181,65	20.837	26,32

Fonte: SECEX/MDCI

Tabela 2 – Valores e número de empresas exportadoras – 2001 a 2010

Ano	Exportadoras em geral		Exportadoras para China	
	Quantidade	Valor US\$ bilhões	Quantidade	Valor US\$ bilhões
2001	18.254	58,29	1.004	1,90
2002	18.796	60,44	1.356	2,52
2003	19.741	73,20	1.635	4,53
2004	21.925	96,68	1.830	5,44
2005	21.252	118,53	1.952	6,83
2006	20.588	137,81	1.982	8,40
2007	20.888	160,65	2.160	10,75
2008	20.408	197,94	2.143	16,52
2009	19.823	153,00	2.263	21,00
2010	19.278	201,92	2.446	30,79

Fonte: SECEX/MDIC

Em relação ao investimento direto estrangeiro (IDE), a China atraiu nos últimos vinte anos milhares de empresas estrangeiras e bilhões de dólares em investimento. De acordo com estatísticas oficiais publicadas na Revista de Pequim em junho de 2009, as empresas estrangeiras na China ultrapassam 660 mil, representando um investimento de mais de US\$ 890 bilhões desde o início das reformas econômicas. A participação das empresas brasileiras é quase nula – cerca de 40 a 50 empresas, incluindo os escritórios de representação – resultando menos que 0,01% do total.

Temos, então, um universo crescente de empresas brasileiras intercambiando com chineses e esse universo é em geral pouco preparado, por motivos, às vezes, alheios à sua vontade. Os números sobre volume de negócios e sobre empresas envolvidas não dão conta de expressar a diversidade das experiências e das dificuldades enfrentadas pelas empresas, pois não há como medir determinadas variáveis.



Com a ascensão da China, deslocando a ordem comercial mundial estabelecida nos últimos quinze anos, a questão da cultura de negócios torna-se então central para todos os que negociam com os chineses. Se, em se tratando do Brasil, em relação ao comércio com os países de relativa proximidade cultural, não são poucos os casos de insucesso nos negócios por razões ligadas à ineficiência da gestão intercultural, em relação à China, os aspectos de ordem cultural ganham um peso ainda mais significativo. A China é muito diferente do Brasil, à primeira vista. Não considerar essas diferenças ou subestimá-las pode colocar em risco uma potencial transação comercial e até, em algumas situações, a própria estratégia geral de um negócio.

Ainda que os empresários, suas empresas e suas equipes de frente sejam treinadas e qualificadas no tocante às normas, rotinas e procedimentos vigentes no Brasil e nos países em que negociam, ainda que estes mesmos setores dentro das empresas dominem e gerenciem todas as etapas que envolvem a entrada e saída de mercadorias, há elementos não tangíveis da cadeia de suprimentos que interferem na qualidade das transações internacionais e que, em certa medida, podem ser determinantes para manutenção e desenvolvimento de operações bem sucedidas.

#### **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO INTERCULTURAL**

A cultura representa papel vital na definição da capacidade de um país em se desenvolver, pois modela e influencia o modo de pensar dos indivíduos a respeito de riscos, recompensas, oportunidades e, conseqüentemente, sobre o progresso. Essa influência se faz sentir na maneira pela qual as empresas são estruturadas e gerenciadas. Alguns aspectos, como a relação com as autoridades, regras de interação pessoal, comportamento dos funcionários para com os gestores e vice-versa, normas sociais de comportamento de grupo, individual e profissional, são temas que “[...] nascem do sistema educacional, da história social e religiosa, das estruturas familiares e de muitas outras condições nacionais frequentemente imponderáveis, mas singulares.” (PORTER, 1993, p. 126).

Portanto, se os valores, as crenças, os usos e costumes, ou seja, a cultura de um povo está presente na maneira pela qual realiza os negócios e administra suas empresas, é fundamental, para essas empresas, que a gestão

intercultural faça parte de suas estratégias. No tocante à China, essa gestão tem um peso muito grande. Há um desconhecimento sobre este país, sua história, sua geografia, seu idioma. Há a percepção de uma grande distância entre as culturas, inclusive porque as trocas culturais entre os dois países são incipientes. Não se trata simplesmente de conhecer e repetir uma série de regras de etiqueta empresarial. Aprender as regras é o primeiro passo. Além disso, é preciso compreender quais são seus significados e suas motivações. A partir desse entendimento pode-se chegar aos valores culturais, que são a base para o diálogo e obtenção de consensos.

A cultura é algo dinâmico e vivo dentro dos indivíduos que, por sua vez, reconstruem-na e a modificam. Ela está contida em cada “chinês” e “brasileiro” que participa de uma negociação, sendo resignificada, por eles, de acordo com seus ambientes nacionais, locais e organizacionais. Desta forma, entendemos que Gestão Intercultural é a gestão da diversidade, através da valorização e respeito às diferenças, de maneira que se possa construir uma comunicação que represente vantagem competitiva.

São inúmeros os relatos de casos sobre empresas de várias nacionalidades, de portes e segmentos diferentes que encontraram e encontram grande dificuldade em operar na China e negociar com os chineses. Apesar dos enormes recursos envolvidos, deslocamento de executivos e consultores, técnicos experientes, os projetos esbarram em uma falta de alinhamento de expectativas.

Muito além da barreira da língua, está a barreira cultural. Como se sabe, diferentes culturas apresentam distintas formas de coordenar e realizar o trabalho. De fato, na história dos grandes desastres corporativos, não faltam casos de cegueira etnocêntrica, marcados pela inépcia ou insensibilidade gerencial para com as diferenças entre culturas organizacionais. (WOOD, 2006, p. 46).

Nossa experiência nos coloca diariamente em contato com essa realidade.

#### **ASPECTOS CULTURAIS PARA ESTABELECEER OS PRIMEIROS CONTATOS**

Na vivência da consultoria fomos colocados em contato com centenas de empresas, empresários e executivos que têm, ou buscam ter, com a China alguma relação comercial. Avaliamos que em mais de 90% destes contatos,

a questão da cultura de negócios não foi levada em consideração quando se estabeleceu e tentou-se cultivar essa relação. Como dissemos, a cultura de negócios deve compor o planejamento da empresa de maneira a integrar a gestão intercultural como elemento da sua estratégia de negócio. Havendo uma variedade de situações a serem enfrentadas, cada situação implica em um planejamento específico. É esse planejamento que apontará quais recursos, quais conhecimentos, qual gestão será necessária para cumprir seus objetivos e metas.

Vamos agora destacar os diferentes aspectos culturais encontrados pelas empresas brasileiras quando estabelecem seus primeiros contatos com os chineses e se deparam com costumes diferentes dos que encontram na maior parte dos países ocidentais.

#### A) O IDIOMA CHINÊS

Quando nos referimos a um idioma é preciso ter em mente que

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, conforme descreve Humboldt, é de natureza essencialmente criativa e cultural, possui uma qualidade genérica, é seu ‘espírito’ e não apenas seu ‘estilo’. [...] ‘expressa (e talvez em parte determine) o modo como todo um povo pensa, sente e aspira. (SACKS, 1998, p. 133-136).

Desta forma, do ponto de vista da comunicação eficiente, o ideal seria que, entre dois interlocutores, 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 compreender a língua do outro, sem a intermediação de um tradutor.

Por sua vez, usar uma terceira língua, como o inglês, que é usado, representa uma solução prática. Porém devem-se considerar os limites e restrições no tocante à questão daquilo que é intraduzível nos significados, nos conceitos, nos valores e também na ética e moral.

Nós consideramos o idioma chinês uma das principais barreiras enfrentadas, em função de não ser uma língua fonética. Apesar de gramática simples, não existe um alfabeto que nos oriente explicitamente sobre os sons nem sobre a composição de palavras. Os caracteres, os ideogramas, compõem

combinações de significados. A relação com o significado é mais direta na escrita chinesa do que na latina. Por não ser uma língua fonética, a independência entre caracteres e sons fez com que a escrita chinesa evoluísse muito menos que a língua falada. A escrita constitui um elemento de unidade nacional.

Existem mais de cem dialetos falados em toda a China e não é raro encontrarmos executivos chineses que não falam o mandarim, principalmente em regiões afastadas dos grandes centros urbanos. O mandarim foi definido, em 1956, como o idioma oficial, e sofreu simplificação na quantidade de traços usados em muitos ideogramas, no sentido de facilitar o aprendizado e, desta forma, combater o analfabetismo. Antes disto o mandarim era um entre os dialetos falados na China.

O esforço do aprendizado da língua é importante se há o plano de se 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). De todo modo, é um importante fator de integração à comunidade e via de compreensão do “mundo” em que se está participando.

Para um primeiro contato em feiras, geralmente, o idioma utilizado é o inglês. Podemos encontrar o inglês falado pelos chineses em vários níveis e pronúncias e mesmo profissionais maduros que não o falam. Muitos são donos de empresas da primeira geração de pioneiros após a reforma e a abertura econômica iniciada em 1978. Com essa possibilidade, talvez dominar apenas o inglês não seja suficiente, dependendo da profundidade do que se deseja atingir em um contato.

Neste caso, os intérpretes e tradutores são figuras essenciais na interação com os chineses, inclusive porque, em alguns estandes, o inglês não é falado, bem como os folhetos e catálogos estão escritos somente em mandarim. Quando a ida à feira ocorre em grupo organizado, na maioria das vezes há um tradutor para o grupo, o que resulta que nem sempre é possível acioná-lo no momento em que se necessita.

Mesmo que, dependendo da expectativa em relação ao contato que se quer estabelecer, o inglês seja suficiente, ao prospectar determinados produtos, é possível encontrar o fornecedor adequado, surgir um convite para

visitar a fábrica e a dificuldade de comunicação pode se tornar um obstáculo ao desenvolvimento desta oportunidade.

## **B) HIERARQUIA**

Existem razões históricas para que na sociedade chinesa o respeito à hierarquia represente um de seus valores fundamentais. Compreender essas razões históricas implica em discorrer sobre as várias correntes que formaram o pensamento chinês, bem como as relações entre essas correntes de pensamento e sua utilização pelo Estado e pela sociedade chinesa, algo que não cabe tratar neste artigo. Vamos apenas registrar que o respeito à hierarquia, bem como à família, aos mais velhos, aos níveis de responsabilidade e poder são extremamente importantes nas relações entre os chineses.

Disso decorre uma série de protocolos que se justificam a partir desse entendimento. Por isso, ao encontrar os chineses em uma reunião ou visita, é prudente saber quem é o profissional de maior cargo hierárquico, para que seja cumprimentado primeiro, com a respectiva entrega do cartão, para que lhe seja dirigida a palavra na interlocução, e mesmo aguardar para receber a indicação do lugar que se deve sentar à mesa de negociação ou à mesa de um jantar. Há protocolos muito claros aos chineses sobre os procedimentos na arte de bem receber e de proceder numa interlocução, demonstrando apropriado grau de respeito, não interrompendo a fala de seu interlocutor, sendo pontual, entre outros. É também comum observar o cuidado dos chineses em equilibrar os encontros entre executivos indicando posições correspondentes às suas contrapartes. Não é comum a tratativa entre membros cujas posições sejam muito díspares entre si.

Mesmo considerando a presença e influência de milhares de empresas estrangeiras e suas maneiras mais informais, o abandono de distinções hierárquicas pode levar a significativas perdas nas práticas de negócio com os chineses.

## **C) CORTESIA, HOSPITALIDADE E FORMALIDADE**

As relações de negócio geralmente se iniciam formalmente. Segundo Seligman (1999), a informalidade pode acontecer após certo tempo de

convívio e mútuo conhecimento. Ainda assim tem limites. Os chineses são comprometidos com seus rituais e protocolos e tentam dizer e fazer o que é apropriado e correto para cada situação, cumprindo um caminho que possa lhes garantir vantagem. A extrema polidez e cortesia com que tratam os que vêm de fora não devem ser confundidas com espaço para intimidade. Enquanto os chineses se esforçam em estabelecer pontos comuns de interesse, mesmo interesses pessoais, eles nunca perdem a noção de que estão empenhando o tempo e a dedicação de anfitriões por razões profissionais.

Os chineses podem procurar se engajar em temas com os quais têm alguma familiaridade, como perguntar sobre o estado civil, os filhos, a moradia, viagens, comida, entre outros assuntos. É comum se desdobrarem para que seus visitantes e convidados se sintam à vontade e prestigiados. Isso não significa que estejam abrindo sua intimidade. Esperam ser chamados por seus sobrenomes, não costumam cumprimentar com abraços ou beijos e controlam suas expressões faciais, buscando demonstrar equilíbrio e respeito, o que dificulta aos ocidentais a exata “tradução” dos sinais faciais como expressão de suas reações. Em momentos de negociação, discussão e argumentação em tratativas comerciais, torna-se mais difícil, e por vezes estranho, entender o que os chineses estão pensando ou sentindo, em função de suas reações pouco perceptíveis aos ocidentais.

As exigências na compreensão da cultura de negócios numa fase de envolvimento comercial mais intensa se tornam mais complexas. Diferente do modo direto e objetivo com o qual a maioria dos ocidentais apresenta seus temas, de forma linear e com aparente racionalidade, os chineses recorrem a modelos diferentes e raciocínios “circulares” que, com muita frequência, desnorteiam seus interlocutores e lhes dão a impressão de que as discussões não evoluem.

Para os ocidentais que estreiam seus negócios com os chineses, é desconfortante descobrir que após extensos momentos de explanação, acompanhados pelo aceno positivo dos chineses durante as reuniões, longos intervalos de silêncio, voltam a pontos aparentemente superados e não concluem nem acatam aquilo com que pareciam concordar todo o tempo. A sinalização afirmativa não significa que estejam concordando, mas que estão ouvindo atentamente. As negociações podem ser longas e parecerem intermináveis. O contato cuidadoso exige tempo. A pressa pode ser inimiga

de uma aproximação adequada, ou seja, aquilo que para os ocidentais significa em geral eficiência pode não ser eficaz nas negociações com os chineses.

É ponto essencial para qualquer reunião a demonstração de preparo e domínio do tema, perseverança e paciência, diversidade de exemplos e riqueza de argumentos. Se os chineses têm longa tradição de negociantes e geralmente vão muito bem preparados para as negociações, por outro lado, nossa experiência nos mostrou que existe uma real tentativa de chegar ao consenso e definir um acordo que eles denominam de “boa cooperação”, e onde os ocidentais declaram “negócio fechado”. De fato, para os chineses o negócio não se fecha, mas se abre, se inicia.

O acordo é dinâmico e pode ser modificado tantas vezes quantas forem necessárias conforme as contingências mudem. Por isso, muitos contratos ainda se estabelecem apenas baseados na palavra e na confiança, que parecem ser muito mais importantes aos homens e mulheres de negócios chineses do que qualquer pedaço de papel, a despeito da crescente adaptação das empresas chinesas aos modos contratuais ocidentais desde sua filiação em 2001 à Organização Mundial do Comércio (OMC). O contrato não engessa. Ele representa a intenção do desenvolvimento do negócio. Tudo está em progresso e é dinâmico.

Pode haver negociações mais rápidas. O fato é que quando as relações de confiança estão estabelecidas, empresas chinesas podem ser muito rápidas e práticas. Se houver um relacionamento interpessoal bem desenvolvido, ele é uma plataforma importante para o processo de negociação. As relações são desenvolvidas entre pessoas, por isso é importante que os executivos das empresas ocidentais, responsáveis pelos contatos e negociações com os chineses, não sejam trocados constantemente. As relações são desenvolvidas com a pessoa, não só com a empresa em abstrato.

#### D) A QUESTÃO DA “FACE”

O conceito de “Face” (*Mianzi*) pode ser entendido como reputação, dignidade e prestígio. É algo que pode ser perdido no momento em que você se coloca ou coloca o outro numa situação embaraçosa, constrangedora, ou, como se diz no Brasil, “numa saia justa”.

“Face é o respeito (consideração, reverência, apreciação) que você recebe dos membros do grupo e o respeito adequado 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”. Isso existe também no Brasil, mas não no grau de importância e de profundidade estabelecidos na sociedade chinesa. O conceito de “face” se justifica e está relacionado com valores como hierarquia e ordem.

A “face” pode ser “perdida” em diversas situações: um insulto ou uma cobrança em público, uma punição ou uma afronta semelhante resulta em “perda da face”. Mesmo contradizer alguém na frente de outro ou por motivos aparentemente menos radicais, como apenas declinar um convite com uma desculpa pouco convincente, pode acarretar em “perda da face”.

É nesse sentido que um “não”, uma negativa, pode ser interpretada como detonadora da “perda da face”, à medida que quem nega pode estar colocando o outro em uma situação constrangedora.

Nós presenciamos esta situação diversas vezes. Aqui no Brasil, alguns empresários reclamam que, por vezes, não recebem resposta a solicitações que fazem aos chineses. Outros dizem que, apesar de repetirem diversas vezes certas solicitações, parece que não entendem, ou desviam do assunto. Isso pode ocorrer, em geral, pelo fato de os chineses evitarem dizer “não” diretamente, usando outras formas indiretas de negativa como: *isso é muito difícil, ou inconveniente, ou a política da empresa é diferente* etc. Desta forma os chineses “preservam a face” do seu interlocutor.

Muitas vezes a “perda da face” ocorre pelo próprio sujeito da ação. Por exemplo, perdendo o controle numa discussão. 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 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.

“Face” está presente mesmo em uma simples negociação de preço. Observar o grau hierárquico do interlocutor chinês com quem se está



negociando, chamá-lo corretamente pelo nome e título, acompanhar o protocolo ou o ritual é uma maneira de dar “face”.

Igualmente, as refeições ocupam um lugar especial nos negócios. Elas também fazem parte do processo de estabelecimento do conhecimento mútuo e da aproximação necessários à construção da confiança. Há muita “face” envolvida em uma boa refeição. Ir a um bom restaurante, pedir pratos caros é uma maneira de “dar a face” ao seu convidado. Além de refeições como almoço e jantar, o tradicional hábito chinês de tomar chá só será valorizado pelo executivo ocidental que tiver conhecimento do lugar que o chá e as casas de chá ocupam desde a antiguidade na China. A compreensão dos hábitos e costumes, a valorização da cultura chinesa são um meio valioso de demonstrar respeito, cortesia e “dar a face”, um passo importante na construção das relações.

#### E) **GUANXI: A REDE DE RELACIONAMENTO**

Não há exatamente uma tradução apropriada para este conceito, mas *guanxi* pode ser entendido como uma rede de relações interpessoais, sendo um dos traços culturais mais dinâmicos da sociedade chinesa. É um sistema de rede complexo, possuindo milenares raízes históricas que, em determinados momentos, também foi usado como forma de enfrentar e fazer valer os interesses do grupo, da família, do clã, diante do Estado. Permaneceu funcionando mesmo no período mais duro do regime comunista, antes do início das Reformas Econômicas em 1978. Quando as reformas se implantaram, esse sistema ganhou vida, e continua sendo utilizado em várias esferas das atividades chinesas, inclusive nos negócios.

De fato, *guanxi* é um importante e informal contrato de relacionamento entre pessoas que pode ser estendido para o mundo de negócios e para o conjunto de relações entre empresas e instituições chinesas. Nitsch e Diebef (2010) afirmam que *guanxi* implica reciprocidade social e se baseia nas emoções mútuas (*ganqing*) entre dois ou mais indivíduos que, cultivando a amizade, também buscam benefícios pessoais. Para entender este conceito com maior precisão, deve-se apontar quatro termos essenciais que se referem ao *guanxi* em um sentido mais amplo: relações sociais (*guanxi*), emoções (*ganqing*), favores (*renqing*) e face (*mianzi*) (NITSCH; DIEBEF, 2010).

O *guanxi* se estabelece tendo como base a confiança mútua. Para os chineses, qualquer importante relação de confiança entre agentes da economia nacional é basicamente uma questão de relações sociais informais. De acordo com Luo Yadong, da Universidade de Miami, o termo *guanxi* diz respeito ao ato de apoiar-se em conexões a fim de garantir favores nas relações pessoais, e forma uma intrincada e difundida rede de relacionamentos, que os chineses cultivam com empenho e criatividade. Possui seus códigos de ética, obrigações mútuas implícitas, garantias e entendimentos, e governa as atitudes chinesas em relação às relações sociais e de negócios em longo prazo (LUO, 2000, p. 2).

No entanto, sendo a corrupção na China significativa, parte das críticas que são feitas ao *guanxi* são muitas vezes relacionadas a essa prática, misturando-as indistintamente. Em função disso os executivos de negócios precisam estar atentos sobre esta prática, assim como em seu desenvolvimento e utilização (LUO, 2000).

Segundo Su, Sirgy e Littlefield (2003, p. 303), o *guanxi* é um imperativo para se realizarem negócios na China, embora seja usado como sinônimo de corrupção ou suborno nas transações de negócios. Esta perspectiva negativa coloca um problema sério às multinacionais ocidentais, sobre como fazer ou mesmo se devem fazer negócios na China? 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.

A experiência tem demonstrado que a rede pode ser montada para ações tanto positivas quanto negativas, em nada diferindo de quaisquer outras redes de relacionamentos humanos.

Diferente do *networking* ocidental, *guanxi* implica outras dimensões do ser social na construção das relações. Envolve tempo, convivência, e estabelecimento de vínculos de confiança. Pode-se dizer que representa certo patrimônio. Construir esta rede e contar com ela pode ser decisivo para fazer negócios na China, já que “fazer negócios” é também relacionar-se. Talvez por esta razão, os ocidentais sintam que o tempo requerido nas tratativas com chineses seja tão longo. Afinal, estabelecer vínculos de confiança e construir relações duradouras exige outra grandeza de tempo. Muitos jantares, almoços, encontros e conversas, elementos que permitam a convivência em outras

ambiências possibilitam a aproximação e o conhecimento mútuos: base para o desenvolvimento de relações de cooperação.

## CONCLUSÃO

Diante do cenário macroeconômico mundial, a China é e continuará sendo um dos mais importantes parceiros comerciais do Brasil. Iniciar, desenvolver e manter relações comerciais e de investimento direto estrangeiro com este país exigem um esforço consciente no sentido de compreender seus valores, conceitos e tradições. A milenar cultura chinesa é um forte elemento de unidade e identidade nacional, influencia a cultura de suas organizações, cujas estruturas são filtradas pelo conjunto de valores dos indivíduos chineses que as compõem. Tanure (2007) afirma que o modo de funcionamento das organizações é tão importante para a história e a cultura daquela sociedade como o são os costumes familiares, educacionais, práticas de governo e práticas religiosas.

Ao longo deste artigo foram mencionados, superficialmente, alguns traços culturais que impactam na maneira de fazer negócios com a China. Cabe ressaltar que a análise desses traços e sua relação com a cultura das organizações não é tarefa fácil já que, “[...] carregamos em nossas análises nossos pré-conceitos, nossas experiências culturais, nossa visão de mundo e convicções.” (MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001, p. 61).

Criar as condições para o mútuo entendimento passa, então, não só por conhecer e reconhecer as diferenças com quem se negocia (o “outro”), mas exige também um esforço de conhecimento dos próprios traços culturais, seja no âmbito dos indivíduos ou no âmbito das empresas.

O crescente avanço tecnológico e a ampliação das trocas comerciais entre os países colocam, portanto, novos desafios para as empresas, seus líderes e seus colaboradores, conforme explica a citação a seguir:

Entretanto, a partir da década de 1980, com o avanço da globalização, o contato intercultural, até então restrito aos segmentos seniores das organizações e aos expatriados, expandiu-se e rotinizou-se, ao mesmo tempo em que sua complexidade passou a ser melhor percebida. Trabalhar em e com times “multiculturais” e operar em mercados culturalmente diversos são experiências que passaram a integrar o cotidiano organizacional, significando um diferencial competitivo para jovens gerentes, e sendo

consideradas exigência básica para qualquer líder organizacional. (PARKER, 1995 apud BARBOSA; VELOSO, 2007, p. 5).

Barbosa e Veloso (2007) ressaltam que a reboque desta nova realidade surgiram questões importantes a serem trabalhadas na esfera gerencial e de mercado, questões estas que fórmulas tradicionalmente utilizadas não abarcam suficientemente: O que são diferenças culturais? Como se apresentam e como lidar com elas? Quais os seus impactos nos negócios e como estes impactos influenciam as comunidades locais? Como preparar as pessoas para operar em um mundo “multicultural”, e qual o papel da cultura organizacional neste cenário?

Responder a essas questões torna-se cada vez mais um imperativo para a sobrevivência das empresas em seus mais diversos níveis de internacionalização. Sabemos que as diferenças culturais geram incertezas. São variáveis difíceis de serem entendidas. O esforço concentrado para se ajustar a elas gera estresse, insegurança e muitas vezes conflitos internos que vão impactar no desempenho do executivo ou suas equipes.

O bom desempenho dos gestores ou dos funcionários em contato com outras culturas e, no nosso caso, com a cultura de negócios na China, depende cada vez mais do desenvolvimento de habilidades como o raciocínio comparativo, percepção das diferenças e rapidez em decodificá-las, interação com o “outro”, curiosidade, flexibilidade e adaptabilidade, bem como o estabelecimento de pontos de contato.

Adotando o respeito à diversidade como um de seus valores, alinhando colaboradores internos e suas contrapartes de outras culturas e considerando a cultura de negócios como parte da cadeia de suprimentos, as empresas agregam valor aos seus negócios e podem obter maior vantagem competitiva.

## REFERÊNCIAS

ACIOLY, L.; PINTO, E. C.; CINTRA, M. A. M. As relações bilaterais Brasil-China: a ascensão da China no sistema mundial e os desafios para o Brasil. In: INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. 2011. Disponível em: <[www.ipea.gov.br/portal/images/stories/...110408\\_estudo\\_china\ipeamre.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/...110408_estudo_china\ipeamre.pdf)>. Acesso em: 1 set. 2011.

BARBOSA, L.; VELOSO, L. Gerência Intercultural, diferença e mediação nas empresas transnacionais. *Civitas – Revista de Ciências Sociais*, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 59-85, jan./jun. 2007.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1444&refr=603>>. Acesso em: 1 set. 2011.

CHINA: o que explica esse novo império antigo. *Biblioteca Entre Livros*, São Paulo, n. 5, p. 8-97, 2006. Edição especial.

CHUNG, T. *Negócios com a China: desvendando os segredos da cultura e estratégias da mente chinesa*. Osasco, SP: Novo Século, 2005.

FAIRBANK, J. K.; GOLDMAN, M. *China: uma nova história*. Porto Alegre: L&PM, 2007.

FAIRBANK, M.; LINDSAY, S. *Arando o mar: fortalecendo as fontes ocultas de crescimento em países em desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Qualimark, 2000.

FERNANDES, I. F. A. L. Interesses organizados na política comercial brasileira: da era CACEX às negociações internacionais. *Leviathan – Cadernos de Pesquisa Política*, São Paulo, n. 2, p. 1-35, 2011.

GRANET, M. *O pensamento chinês*. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

JULLIEN, F. *La China da que pensar*. Rubí, Barcelona: Anthropos, 2005.

KUHN, T. S. *O caminho desde a estrutura*. São Paulo: Ed. UNESP, 2006.

LUO, Y. *Guanxi and business*. 2000. Disponível em: <[www.bertrand.pt](http://www.bertrand.pt)>. Acesso em: 17 set. 2011.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. B. A valorização do estrangeiro como segregação nas organizações. *RAC*, Curitiba, v. 5, p. 59-79, 2001. Edição Especial.

NASCIMENTO, R. S. S. A política econômica externa do Governo Collor: liberalização comercial e financeira. 2008. Disponível em: <[http://www.seufuturonapratica.com.br/intellectus/\\_Arquivos/Jan\\_Jul\\_04/PDF/Artigo\\_Rangel.pdf](http://www.seufuturonapratica.com.br/intellectus/_Arquivos/Jan_Jul_04/PDF/Artigo_Rangel.pdf)>. Acesso em: 1 set. 2011.

NITSCH, M.; DIEBEL, F. Guanxi economics: Confucius meets Lenin, Keynes and Schumpeter in contemporary China. In: PROCÓPIO, A. (Org.). *O século da China*. Curitiba: Juruá Editora, 2010. p. 121-157.

PORTER, M. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

SACHS, O. *Vendo vozes, uma viagem ao mundo dos surdos*. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

SCHWANFELDER, W. *Confúcio: a milenar arte da gestão*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

SELIGMAN, S. D. *Chinese business etiquette: a guide to protocol, manners, and culture in the People's Republic of China*. New York: Warner Books, 1999.

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.

TANURE, B. *Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. São Paulo: Atlas, 2007.

WOOD JR, T. Aventuras babélicas. *Carta Capital*, São Paulo, 25 jan. 2006.