



F U N D A Ç Ã O
GETULIO VARGAS

EBAPE

Escola Brasileira de
Administração Pública
e de Empresas

CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA DE PESQUISA

MASTER IN INTERNATIONAL MANAGEMENT – MIM

Uma perspectiva chinesa sobre os fatores culturais a serem considerados pelo brasileiro no processo de negociação com o chinês.

YANA PONTE

Rio de Janeiro, Brasil

2007

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

MASTER IN INTERNATIONAL MANAGEMENT - MIM

Uma perspectiva chinesa sobre os fatores culturais a serem considerados pelo brasileiro no processo de negociação com o chinês.

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, para a obtenção do grau de mestre no Mestrado Internacional.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Paulo Motta

YANA PONTE

Rio de Janeiro, Brasil

2007

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

MASTER IN INTERNATIONAL MANAGEMENT - MIM

Uma perspectiva chinesa sobre os fatores culturais a serem considerados pelo brasileiro no processo de negociação com o chinês.

Dissertação de mestrado apresentada por

Yana Ponte

Aprovada em

Pela comissão examinadora

Professor Dr. Paulo Motta

Professora Dra. Alketa Peci

Professora Dra. Isabel de Sá Affonso Costa

AGRADECIMENTOS

A meu pai, Benício Neto, pelo apoio, estímulo, dedicação e principalmente pela fonte de inspiração.

A meu irmão, Benício Chagas, pelo incentivo e encorajamento para que seguisse em minha titulação de mestrado.

A todos que contribuíram para a realização desse trabalho, em especial ao Professor Paulo Motta.

Às amigas Júlia Dias Leite e Uta Schwietzer a gratidão pelo companheirismo.

Ao Prof. Ramiro Azevedo agradeço a correção gramatical do texto.

Aos entrevistados a minha eterna gratidão.

RESUMO

A China como uma nova grande potência econômica e um dos maiores parceiros comerciais do Brasil. Já é o terceiro maior importador dos produtos e serviços brasileiros e a tendência é aumentar ainda mais esse potencial. Para isso, alianças comerciais entre chineses e brasileiros têm sido cada vez mais desenvolvidas e, com isso, surge a necessidade de compreensão por parte do brasileiro acerca das diferenças culturais no processo de negociação. O objetivo deste trabalho é levantar, do ponto de vista do chinês, os fatores culturais no processo de negociação entre brasileiros e chineses. Um entendimento dessas diferenças permitirá ao brasileiro adotar uma estratégia de melhor negociação com os chineses para obtenção de melhores resultados. Para isso foram realizadas entrevistas com 5 executivos chineses com rica experiência em negociações com brasileiros. O resultado desta pesquisa levanta os pontos em comum indicados pelos entrevistados e que têm impacto direto no processo de negociação entre chineses e brasileiros.

Palavras-chave: Cultura. Negociação internacional. China.

ABSTRACT

China emerges in the world as a potential economic leader and it is poised as the one of the strongest commercial partners of Brazil. China is already the third largest importer of Brazilian products and services and the prediction is to even increase that participation in the Brazilian export volume in the near future. As a consequence, there is a significant increase in commercial alliances between Brazilians and Chinese, which shows the need for the Brazilians to better understand the cultural differences when negotiating with the Chinese. The purpose of this research is to bring, from a Chinese point of view, the cultural difference in the negotiation process between Brazilians and Chinese. A better understanding of those differences will allow the Brazilians to adopt a better negotiation strategy with the Chinese in order to bring a better result. The research was developed by conducting 5 interviews with Chinese executives highly experienced in negotiation with the Brazilians. The results of this research show commons points indicated by the interviewers that have a direct impact on the negotiation process between Chinese and Brazilians.

Key words: Culture. International negotiation. China.

SUMÁRIO

<u>1 INTRODUÇÃO</u>	8
1.1 APRESENTAÇÃO DO ASSUNTO	8
1.2 JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	8
1.3 PROBLEMA A SER INVESTIGADO	9
1.4 OBJETIVO DO ESTUDO	9
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	10
<u>2 REFERENCIAL TEÓRICO</u>	11
2.1 CHINA – ASPECTOS GERAIS	11
2.1.1 Econômicos	11
2.1.2 Histórico	16
2.2 RELAÇÕES POLÍTICAS ENTRE BRASIL E CHINA	18
2.3 RELAÇÕES COMERCIAIS ENTRE BRASIL E CHINA	19
2.4 NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL	24
2.5 CULTURA	28
2.6 COMUNICAÇÃO	37
<u>3 MÉTODO DE PESQUISA</u>	39
3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA	42
3.2 SUJEITO DO ESTUDO	42
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	44
<u>4 RESULTADOS DO ESTUDO</u>	45
4.1 A DIFICULDADE DOS CHINESES DE NEGOCIAR COM OS BRASILEIROS	45
4.2 OS FATORES DA CULTURA CHINESA A SEREM CONSIDERADOS PELOS BRASILEIROS	57

4.3 Os pontos positivos na cultura brasileira que devem ser considerados ao negociar com os chineses.....	72
4.4 As respostas com base nos fatores de mediação de cultura desenvolvidos por Jeswald W. Salacuse.....	73
<u>5 Conclusão</u>	82
<u>Referências</u>	90

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do assunto

A presente pesquisa acadêmica aborda uma perspectiva chinesa sobre os fatores culturais a serem considerados pelo brasileiro no processo de negociação com os chineses. Esses fatores devem ser consideradas pelos brasileiros de forma a facilitar-se o processo de negociação com os chineses.

1.2 Justificativa do assunto

China e o Brasil fazem parte do dos países denominados de BRIC (Sigla para Brasil, Rússia, Índia e China). Esta sigla, criada pela Goldman Sachs, em 2003¹, através do seu economista Jim O'Neil refere-se aos países emergentes com grande potencial de futuro. No relatório publicado pela Goldman Sachs apontava-se que esses países teriam um papel preponderante na Economia Mundial nos próximos 50² anos.

Muitos economistas defendem uma associação desses países para melhor explorar as oportunidades econômicas em uma Economia Globalizada.

As exportações brasileiras para a China, de 1999 a 2003, cresceram mais de 10³ vezes do que o total das exportações brasileiras. Em termos de importação brasileira de produtos chineses, o crescimento também foi marcante para o mesmo

¹ Fonte: <http://noticias.uol.com.br/economia/>

² Fonte: <http://www2.goldmansachs.com/>

período. Crescem cerca de 150%³. Isso demonstra a importância que a China exerce na economia e nos negócios brasileiros.

Na sociedade brasileira, há uma falta de conhecimento em geral sobre a China. A distância, o idioma, a cultura, os usos e costumes, as características de negociação na China são fatores desconhecidos pelos negociadores brasileiros.

No Brasil já foram desenvolvidos muitos estudos sobre a China e suas características sócio-políticas, econômicas e culturais. No entanto, é limitado o número de estudos que tratam das diferenças culturais desses dois países e o impacto das mesmas para um melhor resultado das negociações dos acordos econômicos e comerciais. Mais raro ainda é um estudo que aborde, com base na opinião do chinês, os fatores culturais a serem considerados pelo brasileiro no processo de negociação com o chinês. Um entendimento mais profundo desses fatores culturais, permitirá ao negociador brasileiro desenvolver uma estratégia adequada de negociação com os chineses de forma a potencializar os seus acordos comerciais.

1.3 Problema a ser investigado

Qual é a opinião dos chineses com relação aos seus fatores culturais que influenciam na negociação com os brasileiros? Uma compreensão melhor desses fatores, sob o ponto de vista chinês, permitirá ao brasileiro buscar um melhor resultado no processo de negociação com os chineses.

³ Fonte: <http://www.cebc.org.br>

1.4 Objetivo do estudo

No Brasil existe um restrito estudo sobre os fatores culturais no processo de negociação entre brasileiros e chineses. Diante disso, o objetivo geral desta dissertação acadêmica é apontar para os brasileiros os principais fatores culturais chineses que devem ser considerados para um melhor retorno no processo de negociação com os chineses

1.5 Organização do trabalho

Este estudo está dividido em 5 capítulos. O primeiro refere-se à introdução e o segundo é um referencial teórico sobre o tema. O terceiro trata da metodologia de pesquisa; o quarto, por sua vez, refere-se à apresentação dos resultados. E, por último, o quinto trata das conclusões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo fazer uma revisão crítica da literatura existente sobre um levantamento da cultura chinesa e sua relação comercial com o Brasil. Para isso foram necessários incluir os seguintes tópicos: China – aspectos gerais: Económicos e Históricos, relações políticas entre Brasil e China, relações comerciais entre Brasil e China, negociação internacional, cultura e finalmente comunicação.

2.1 China – aspectos gerais

2.1.1 Econômicos

Conforme a National Bureau of Statistic of China, a China tem uma população de 1,3 bilhão de habitantes, a maior entre todos os países, e uma economia crescente em nível de 9,5%⁴ ao ano durante os últimos 25 anos. Esses dados contribuem para a justificativa de que a China está se tornando a grande potência mundial.

No primeiro semestre de 2006, sua economia manteve-se como a mais vigorosa entre todas. Cresceu mais 10,9%⁴. Atualmente o PIB (Produto Interno Bruto) chinês ultrapassa US\$ 1,9 trilhão⁴. Já é a quarta maior economia do mundo, ficando atrás apenas por Estados Unidos, Japão e Alemanha. As perspectivas futuras são mais surpreendentes ainda. Em 10 anos, se continuar crescendo nesse

⁴ Fonte: <http://www.cebec.org.br>

rítmo, a economia chinesa poderá empatar em tamanho com a americana. Em 2050, poderá atingir US\$ 44 trilhões, atingindo o primeiro lugar na economia do mundo.

Em 5 anos, entre os anos de 2000 e 2004, a China teve um crescimento de aproximadamente 47% do seu PIB nominal, o que significa um crescimento em termos absoluto de US\$514,9 bilhões.

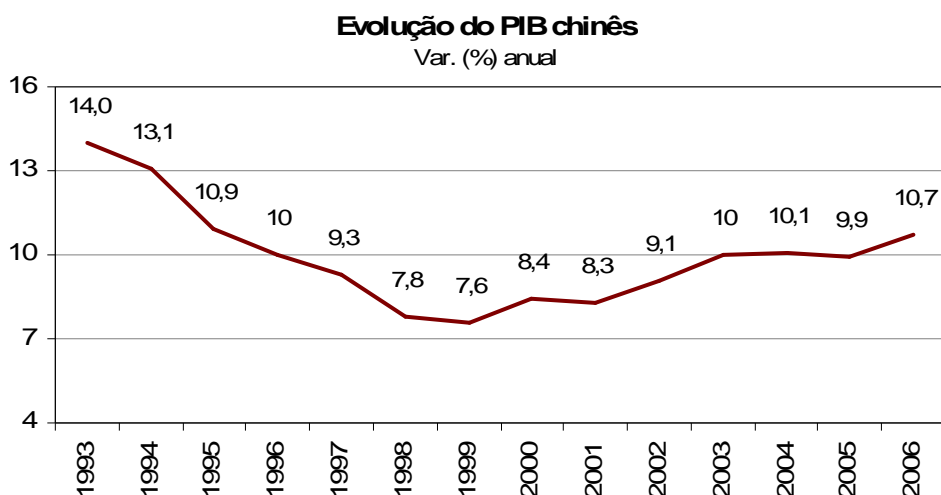


Gráfico 1: Evolução do PIB chinês

* Fonte: Escritório Nacional de Estatística

Diferentemente, ao analisar-se os dados do crescimento médio do Produto Nacional Bruto (PNB) e usando-se o poder de compra da moeda, o PNB chinês seria de pelo menos US\$8,2⁵ trilhões de dólares, cerca de 2/3 dos Estados Unidos e mais do que o dobro do Japão e da Alemanha, que são normalmente tidos como segunda e terceira Economias Globais. Por esse critério a China deverá ultrapassar os EUA antes de 2020 e a Índia se tornará a terceira economia Global em 2010 (Avrichi – ESPM).

⁵ Revista da ESPM. Negócios Internacionais. Ed. 14. Jul./Ago., 2006.

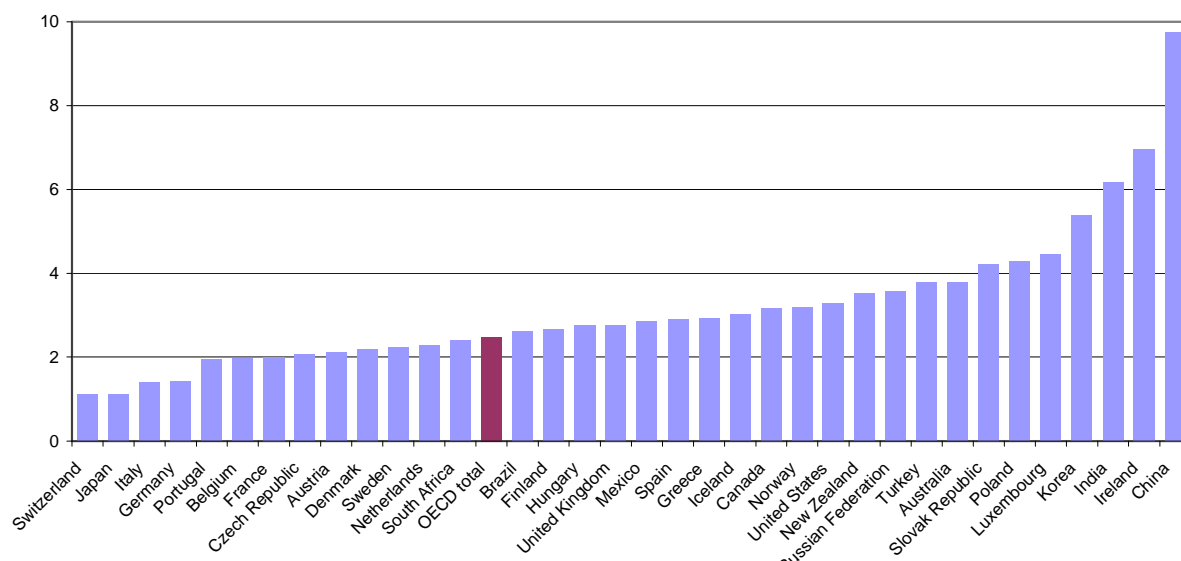


Gráfico 2: Crescimento médio do produto nacional bruto por país – 1991-2004 – Em percentagem

* Fonte: OEDC Factobook: Economic, Environmental and Social Statistics, 2006.

A China cresceu também não só em números mas em qualidade. Ao contrário do que muitos imaginam a China não é um país só de fabricação de produtos baratos. Em 2005, o país fabricou US\$ 400 milhões⁶ em produtos de alta tecnologia. Sete em cada dez aparelhos de DVD vendidos no mundo – das marcas Sony, Panasonic, Philips e outras – são oriundos da China.

Com base nesse entendimento, os dados da TDC Trade, a seguir, demonstram o poder que a China tem na participação da produção total dos produtos que são consumidos no mundo.

⁶ Hong Kong Trade Development Council – www.tdctrade.com.

A China produz
Participação no total mundial
75% dos brinquedos
75% dos relógios
55% dos calçados
50% das câmeras digitais
50% dos contêineres
42% dos monitores
35% dos celulares
33% dos ônibus
30% dos microondas
30% dos televisores
27% do aço
20% das geladeiras
19% dos caminhões
17% dos têxteis
14% dos carros e picapes
13% dos navios

Quadro 1: Participação chinesa na produção total dos produtos que são consumidos no mundo - 2005

* Fonte: Hong Kong Trade Development Council – www.tdctrade.com

De acordo com Cabral (2002, p. 3), Henry Kissinger, um dos avaliadores da conjuntura internacional pós-Guerra Fria, relatou que a China se projeta para o século 21 como um gigantesco parceiro, que se encontra a meio caminho entre o mundo industrializado e o mundo em desenvolvimento. Revela-se, portanto, uma força interessada tanto na mudança das regras do comércio mundial como na reforma do sistema internacional, no sentido de multipolaridade

Outras estatísticas que comprovam a consolidação da China como superpotência podem ser verificadas através dos números como o total de investimentos estrangeiros diretos na China. Em apenas 6 anos a China conseguiu

acumular um investimento direto na ordem de U\$337,1 bilhões, o que explica em parte o grande crescimento do PIB na China.



Gráfico 3: Investimentos estrangeiros diretos na China

* Fonte: Escritório Nacional de Estatística e U.S – China Business Council

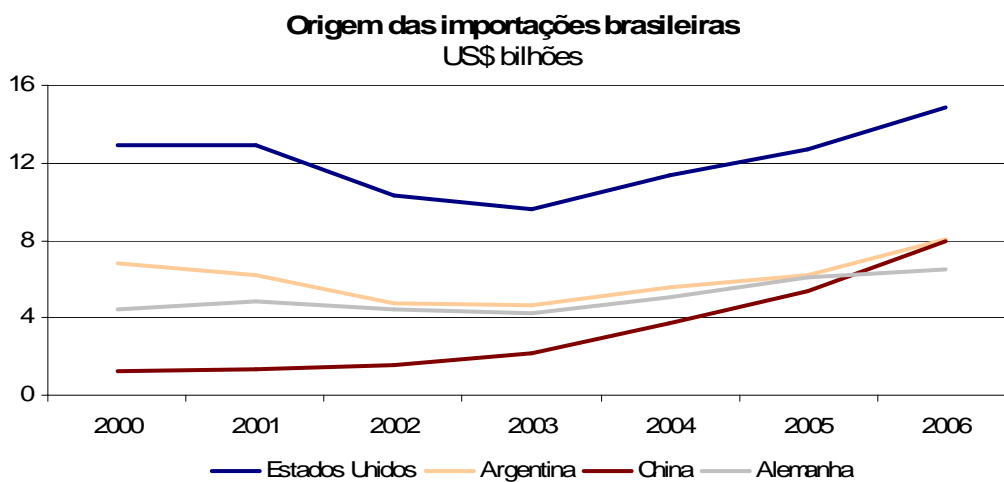


Gráfico 4: Origem das importações brasileiras

* Fonte: Conselho Empresarial Brasil-China

A China é um país complexo, com 22% da população mundial, subdividida em 53 etnias, 31 províncias e 80 línguas, o que torna as diferenças regionais gritantes.

Atualmente essa potência mistura características do Comunismo e do Capitalismo. Portanto, adota baixos salários, partido único, ausência de direitos civis e de reivindicação, com a busca pela produtividade, meritocracia, capital abundante, atração de estrangeiros e investimento em capital humano. Leva vantagem comparada com os demais países, devido ter o maior mercado interno do mundo e o maior mercado externo do planeta – os Estados Unidos

Talvez a característica mais forte do “socialismo de mercado chinês” seja a mistura de papéis entre o Partido Comunista e a iniciativa privada. Praticamente todas as empresas chinesas têm uma participação estatal, ainda pequena. Seja do governo central, seja da província, seja do governo da cidade. O peso do setor público na economia ainda é gigantesco. Estima-se algo entre 40% e 50% do PIB.

Segundo dados do Banco de Desenvolvimento Asiático (BDA), a China cresceu espantosamente, 11,1% no primeiro trimestre de 2007 e a perspectiva é de crescer 10% no ano de 2007 e 9,8% em 2008. O elevado crescimento não condiz com as medidas de desaquecimento da economia tomadas por Pequim. O primeiro-ministro da China, Wen Jiabao, havia traçado uma meta de crescimento de 8% para 2007. A China continuará a crescer forte e rapidamente e se tornará a super potência mundial.

2.1.2 Histórico

Segundo Bulhões; Tang e Duzert (2003) a história registrada da China começa com o reino Fuxi, no ano 2852 a.C. Nesses quase 5 mil anos de história escrita, a China sempre teve governos centralizados e fortes. De acordo com Cabral, Severino (2001), a principal ruptura no desenvolvimento da China foi a cisão sino-soviética nos

tumultuados anos 60. Essa cisão sob a liderança do presidente Mao levou o país a viver um certo isolamento. Com o fim da aliança com URSS, a China buscou inserir-se no sistema internacional e, para isso, procurou aproximar-se do principal protagonista: os Estados Unidos. Pode-se dizer que foi a partir de 1978 que o crescimento significativo chinês teve início, através da adoção do sistema econômico híbrido denominado pelos próprios chineses como *economia socialista do mercado*. Nesse sistema, teoricamente, a centralização governamental organiza e controla a economia, no intuito de promover o desenvolvimento econômico. Segundo Britto; Brunhara; Oliveira Britto (2003), para o grande crescimento das últimas décadas, a China adotou a política das quatro grandes modernizações (da indústria, da agricultura, da ciência e tecnologia e das forças armadas). Foram criadas as ZEEs- Zonas Económicas Especiais, com o objetivo de atrair investimentos estrangeiros em troca de mão de obra barata. Essa política favoreceu o crescimento da economia chinesa para os patamares de hoje e uma explosão de produtos chineses no mundo. A “era das reformas”, com início de 1978 por Deng Xiaoping, está perto de completar 3 décadas. O processo de reformas libertou a lendária energia empreendedora dos chineses, aprisionada pelo igualitarismo comunista e por uma economia dirigida de forma ineficiente. A partir de então, 400 milhões de pessoas saíram da pobreza.

De acordo com Cabral (2001) a China com seu gigantismo populacional de um bilhão e trezentos mil habitantes, e com uma extensão continental de nove milhões de metros quadrados, apresenta ainda uma das mais ricas e contínuas tradições histórico-culturais acumuladas pela Humanidade. A China, em pleno século XXI, ainda apresenta o mesmo ímpeto inovador do início dos tempo quando se

transformou em uma confederação, constituída de inúmeros reinos munidos de uma mesma cultura e um grande império. A unificação da escrita ideográfica chinesa permitiu não só o desenvolvimento da língua literária do povo Han, como também serviu de base aos sistemas escritos de toda a Ásia Oriental (Coréia, Japão, Vietnã).

2.2 Relações políticas entre Brasil e China

“O Brasil e a República Popular da China convergem nesse propósito. Fundamos nosso relacionamento nos princípios de respeito mútuo e de não intervenção nos assuntos internos do outro país. Estes são os alicerces da nossa amizade” (SILVEIRA, 1994).

Segundo a Embaixada Chinesa no Brasil, a República Popular da China e a República Federativa do Brasil estabeleceram as relações diplomáticas em 15 de Agosto de 1974. Desde então, as autoridades de alto nível dos dois países têm realizado intensamente visitas recíprocas, entre as quais se destacaram as duas visitas ao Brasil do Presidente Jiang Zemin em 1993 e 2001 e a do Presidente Fernando Henrique Cardoso à China, em 1995, as quais promoveram o estabelecimento e o desenvolvimento do relacionamento de parceria estratégica entre a China e o Brasil.

Os dois países têm colaborado estreitamente nos assuntos internacionais e se dão apoio mútuo nas instituições e conferências internacionais. As delegações de direitos humanos da China e do Brasil já fizeram visitas recíprocas, tendo impulsionado o intercâmbio e a cooperação bilaterais na área de direitos humanos.

Em 21 de Janeiro de 2001, os dois países chegaram a um acordo sobre o ingresso da China na Organização Mundial do Comércio⁷.

Em 1985, a China e o Brasil estabeleceram o mecanismo de consulta sobre assuntos de interesse comum. A partir daí, já se realizaram 10 reuniões de consulta política entre o Ministério dos Negócios Estrangeiros da China e o Ministério das Relações Exteriores do Brasil. A China estabeleceu no Brasil dois Consulados-Gerais, respectivamente em São Paulo e Rio de Janeiro, enquanto o Brasil instalou na China dois Consulados-Gerais respectivamente em Hong Kong e Xangai.

2.3 Relações comerciais entre Brasil e China

“O Brasil é a China da Ásia”

Gilberto Freyre

Após o final da Segunda Guerra Mundial houve um período caracterizado pela bipolarização mundial. De um lado os países liderados pelos Estados Unidos e, de outro lado, os países comunistas liderados pela então União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS). Esse período também foi caracterizado pela “Guerra-

⁷ Segundo o Ministério das Relações Exteriores do Brasil, a Organização Mundial do Comércio (OMC) é a organização internacional que tem por funções principais facilitar a aplicação das regras de comércio internacional já acordadas internacionalmente e servir de foro para negociações de novas regras ou temas relacionados ao comércio. É dotada também de um sistema de solução de controvérsias em matéria de comércio internacional. Periodicamente revisa as políticas comerciais de cada um dos atuais 140 países membros. A OMC se baseia em princípios de comércio internacional desenvolvidos ao longo dos anos e consolidados em acordos comerciais estabelecidos em oito rodadas de negociações multilaterais no âmbito do GATT ("General Agreement on Tariffs and Trade"), das quais a mais abrangente foi a oitava, a chamada Rodada Uruguai, iniciada em 1986 e finalizada em 1993 (os acordos foram firmados em cerimônia em Marraqueche, no Marrocos, em abril de 1994). O objetivo definido para a OMC é garantir o cumprimento das normas que regulam o comércio internacional. Para tanto, procura assegurar que as referidas normas sejam estáveis, transparentes e equitativas.

Os países em desenvolvimento são, em geral, críticos sobretudo quanto à equanimidade das normas e sua implementação, embora admitam que a estabilidade e previsibilidade oferecida pela OMC constitui, até certo ponto, garantia contra decisões unilaterais que lhes seriam ainda mais adversas.

fria”. Com a ascensão da China como potencia econômica, unificação da Europa e a formação de blocos econômicos na América: MERCOSUL⁸ e ALCA⁹, o mundo passa a ser multipolar, transformando assim a realidade econômica mundial.

Segundo Mazo; Teixeira; Hernandes (2003), a integração econômica segue alguns passos bem definidos. Inicia-se com o estabelecimento de regras simples visando a aproximação econômica, chegando até a união política que conta com estratégias comuns, incluindo-se estratégias militares.



Figura 1: Etapas da Integração Econômica entre países

* Fonte: Estratégia e Globalização – VII SEMEAD, 2003

O Brasil deve aumentar o seu potencial de trocas multilaterais e, para isso, alianças com a China representarão uma inigualável oportunidade, devido principalmente ao grande potencial consumidor que é o mercado chinês.

De acordo com Tang; Bulhões; Duzert (2003) (Negociando com a China: Estratégia e oportunidades – Uma perspectiva histórico-cultural), a entrada do Brasil

⁸ Segundo o Ministério das Relações Exteriores do Brasil, Mercosul é O Mercado Comum do Sul - MERCOSUL - é um processo de integração entre Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, criado com a assinatura do Tratado de Assunção, em 26 de março de 1991. O Mercosul é hoje uma União Aduaneira e seu objetivo final é evoluir à condição de Mercado Comum

⁹ Segundo o centro de mídia independente Alca é a sigla para área de livre comércio das Américas, um acordo para criar um bloco comercial entre os 34 países do continente americano (exceto Cuba).

no mercado Chinês iniciou-se de forma tímida e inexpressiva. Para alguns foi considerada até mesmo tardia. Pode se dizer que essa aliança deu um grande passo a partir de 2002, quando a Câmara de Comércio e Indústria Brasil-China realizou em Xangai a “Brasil China Trade Fair 2002”. Esse evento ajudou o Brasil a reconstruir sua imagem dentro do mercado Chinês. Impressionantemente, esse foi o primeiro evento promocional de produtos brasileiros realizado na China desde 1984.

Conforme informações da Embaixada Chinesa no Brasil, foi a partir de 1974 (32 anos contatos de 1974 até a elaboração desse estudo) que o Brasil e a China estabeleceram relações diplomáticas (Embaixada da República Popular da China no Brasil). Essa relação comercial em 1974 se restringia ao valor de US\$17,42 milhões. Em 1979 o valor total do comércio foi de US\$ 216 milhões, sendo 12 vezes maior do que o valor em 1974 (em apenas 5 anos de diferença). Já na década de 80, o valor total do comércio bilateral chegou em média aos US\$755 milhões por ano, um crescimento de 250 % comparado com o ano de 1979; e, na década de 90, aumentou para US\$1,5 bilhões. Já em 2000, o valor total do comércio bilateral alcançou US\$2,8 bilhões. No ano 2002, o valor total do comércio bilateral atingiu US\$4,469 bilhões; ultrapassou pela primeira vez a 4 bilhões, batendo o recorde na história do intercâmbio bilateral. A China importou em termos de US\$3,030 bilhões e exportou de US\$1,466 bilhões, um déficit de US\$1,537 milhões.

Segundo as estatísticas da alfândega brasileira, o valor total do comércio bilateral no ano de 2002 foi de US\$4,074 bilhões, com aumento de 26,15% do que o ano de 2001. Entre eles, o Brasil exportou de USD2,520 bilhões, com o aumento de 32,52% em comparação com o ano de 2001, e importou de USD1,554 bilhões, com o aumento de 16,99%. Ambos os governos tratam a outra parte como um dos

mercados mais importantes para realizar a diversificação do mercado (dados da Embaixada Chinesa).

No relacionamento bilateral entre Brasil e China, entre os anos de 2000 e 2006 as exportações brasileiras para a China cresceram expressivamente 674%¹⁰. Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior, o Brasil alcançou em 2006 a cifra recorde de US\$ 228,9¹¹ bilhões nas transações comerciais com o exterior, resultado de exportações de US\$ 137,5¹¹ bilhões e importações de US\$ 91,4¹¹ bilhões. A China representou, para o ano de 2006, 6,11% do total das exportações brasileiras e 8,74% das importações que o Brasil realizou para o mesmo período.

Esses números comprovam que a China é um parceiro estratégico para o Brasil e que se tornou o terceiro maior parceiro comercial para o Brasil nos últimos anos. A China está atrás apenas dos EUA e da Argentina, na posição dos países que mais importam do Brasil.

Tabela 1: Intercâmbio Comercial Brasil- China

Ano	Exportações em US\$ milhões	Importações em US\$ milhões
2000	1.085	1.222
2001	1.092	1.328
2002	2.520	1.554
2003	4.532	2.147
2004	5.439	3.709
2005	6.833	5.354
2006	8.399	7.988
Total acumulado do período	29.900	23.302

¹⁰ Fonte: Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior, 2007.

¹¹ Fonte: Centro Empresarial Brasil-China, 2007.

* Fonte: www.cebc.org.br

Segundo o Departamento de Promoção Comercial do Itamaraty a visita do Presidente Lula à China, durante o seu primeiro mandato, foi acompanhada pela maior missão empresarial que já acompanhou um presidente brasileiro. Essa comitiva era composta por mais de 400 empresários de quase 20 setores. Desde do agronegócio a bens de consumo, de consultorias de Engenharia à Indústria aeroespacial.

Segundo Muzy (2002), a visita do presidente Luiz Inácio Lula e sua comitiva foi significativa para o estreitamento dos laços comerciais entre Brasil e China, resultando nos seguintes acordos:

- a) Foi assinado um *memorandum of understanding* - MOU entre Brasil e China na área sanitária e fitossanitária. Isso permitirá ao Brasil exportar laranja, limão, mamão, manga e uva. A China quer vender lichia, pêra, maçã e longan;
- b) Com a Baosteel foram confirmados os acordos para construção de uma siderúrgica em São Luís, no Maranhão, e um navio cargueiro de 540 mil toneladas, para levar minério de ferro brasileiro à China e trazer carvão chinês na volta ao Brasil;
- c) Foram assinados 13 acordos de cooperação com a China em diversas áreas a exemplo da energia, petróleo e etanol, ferrovias, portos, telecomunicações, agricultura, irrigação e turismo;
- d) Os dois países também decidiram promover a cooperação na área de Saúde e Ciências Médicas e estudar procedimentos regulatórios na área de vigilância de medicamentos.

2.4 Negociação internacional

“Nos negócios, assim como na vida, você não ganha o que merece, você ganha o que você negocia”

(KARRASS, 1996, p.1)

Hofstede (2001) relata que as negociações, ou no campo político ou em negócios, internacional ou não, comunga das seguintes características universais:

- a) 2 ou mais partes possuem interesses conflitantes;
- b) Uma necessidade comum de um acordo devido à possibilidade de ganho;
- c) Uma forma de comunicar entre as partes;
- d) Um controle e uma estrutura de decisão de cada lado.

Muitos estudos e livros já foram desenvolvidos sobre negociação, mas a maioria deles está baseado nos valores e objetivos dos negociadores das culturas ocidentais, em particular dos Estados Unidos, que por sua vez é bastante distinta da cultura oriental e, por consequência, da cultura chinesa.

Conforme Hofstede (1996) e Usunier (1996), negociadores de outros países agem de acordo com o seu programa nacional mental. Nas negociações internacionais, os participantes devem respeitar as seguintes diferentes regras:

- a) A natureza da estrutura de controle e tomada de decisão de cada lado;
O número de pessoas envolvidas e a distribuição do poder de decisão entre elas.

Na China o poder é bastante centralizado e geralmente as decisões são tomadas por um líder. Já na cultura ocidental é comum em algumas culturas o poder de decisão ser tomado através de um consenso;

- b) Razões para acreditar ou desacreditar no comportamento do outro lado. Claro que uma dose de confiança é ingrediente indispensável para o sucesso de uma negociação.

Para os chineses é imprescindível a confiança no possível parceiro de negócios. Os chineses precisam acreditar no comportamento do parceiro, do contrário poucas são as chances do desenvolvimento do processo de negociação;

- c) Tolerância para ambiguidade durante o processo de negociação.

Em uma negociação entre brasileiros e chineses, as diferenças de cultura são grandes. Ocorre como baliza ser necessário um conhecimento da forma de negociar do outro para que as negociações sejam conduzidas da melhor forma;

- d) As necessidades emocionais de cada negociador.

Como Hofstede (2001) afirmou, a programação mental humana é composta de três fatores: personalidade (indivíduo), coletivo (cultura) e universal (natureza humana). No quesito necessidade emocional do negociador, deve-se levar principalmente em consideração as características da personalidade do indivíduo, atreladas as influências da cultura com que o negociador conviveu.

Hofstede (2001) declara que, em uma negociação intercultural, são necessárias alguns preceitos básicos para que a negociação obtenha bons resultados, a saber:

- 1) Demanda conhecer os tipos de valores culturais de acordo com cada país do negociador, em comparação com os seus próprios valores.
- 2) Demanda também habilidade na linguagem e comunicação de forma a garantir que as mensagens enviadas sejam compreendidas na forma como foram intencionadas tanto emocionalmente como cognitivamente.

- 3) Demanda habilidades de organização para planejar e providenciar os encontros, reuniões e facilidades envolvendo tanto os participantes negociadores como os intérpretes.

Miles (1995) diz que, devido às diferenças culturais, as negociações internacionais têm a tendência de se tornarem mais complexas, confusas, e frustrantes do que as negociações intraculturais. Isso demonstra que os negociadores internacionais devem conhecer a cultura dos possíveis parceiros de negócios. Um maior entendimento das diferenças ou similaridades, entre as culturas, permite um melhor avanço no processo de negociação.

O processo de negociação é intrinsecamente relacionado à obtenção de valor e aprimoramento do *status quo* das partes envolvidas. No momento em que a negociação ocorre, há uma troca de alternativas das partes envolvidas no processo. Para ambas as partes existem interesses comuns e interesses conflitantes. Por outro lado, o próprio processo de negociação pode atuar como catalisador para situações de conflito, de forma que a análise aprofundada das técnicas e formas de negociação se faz necessária para a otimização de resultados.

Em um mercado globalizado, as empresas são forçadas, em um número cada vez maior, a internacionalizar-se e a buscar novos mercados. Segundo Malhotra (2001), os negociadores nacionais e internacionais devem estar preparados para essa nova situação, buscando conhecer não só a sua realidade, mas também a realidade dos seus parceiros de negócio. Estar sintonizado e ter consciência da existência de um padrão previsível de conduta e de valores diferentes dos próprios pode promover melhor na qualidade dos negociadores, conseqüentemente serão aumentadas as chances de sucesso nas negociações comerciais internacionais. Em um mundo globalizado, é exigido que os executivos

tenham maior preparo e consciência de que negociar implica conhecer não somente o produto, mas também as características da cultura e do país do negociador. Uma minimização do choque cultural proporciona melhores resultados na negociação.

Gastadello (1999, p.46) afirma: “Se a presença de determinados traços culturais caracteriza o homem, a ausência de outros traços o diferencia”. Devido às diferenças culturais, as negociações internacionais têm o potencial de se tornarem mais complexas, confusas e muitas vezes frustrantes. Por sua vez Oliveira (2004) diz que possivelmente pode-se afirmar que, quanto mais um negociador internacional conseguir aprender sobre a característica das outras culturas, os valores e os estilos de negociações, mais efetivas serão as negociações com os negociadores delas provenientes.

Panosso (2000) declarou que a abertura de mercado traz consigo negociadores mais conscientes de seus papéis – comprador/vendedor – e gera níveis de exigência mais elevados na condução dos negócios internacionais. As organizações menos preparadas devem qualificar seus negociadores conforme esses níveis de exigência, a fim de que eles se sintam em melhores condições e obtenham melhores resultados.

Hostede (2001) relata que uma negociação, para ser bem sucedida, as partes tem de se preocupar em entender as razões das diferenças dos pontos de vista. Ao entender essas razões fica mais clara a utilização de argumentos e propostas que sejam melhor aceitas pela outra parte.

2.5 Cultura

“Cultura é o complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e doutros valores transmitidos coletivamente, e típicos de uma sociedade; civilização”.

(Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, 1977)

“Identidade cultural é definida como sendo um conjunto de repertórios, como ação, a linguagem e a tradição que permitem uma pessoa a se reconhecer vinculada a certo grupo social e identificar-se com ele”.

(Warnier, 2003)

Neste trabalho o conceito de cultura adotado é o mesmo que Hofstede (2001) descreveu, ou seja: “é o coletivo da programação mental que difere de membros de um grupo do outro”.

A cultura neste sentido inclui sistema de valores. Cultura é para o coletivismo o que a personalidade é para o indivíduo.

Segundo Hofstede (1980 e 2001) a cultura é aprendida pois provém do ambiente social do indivíduo; sendo assim, não pode ser herdada. Para exemplificar-se melhor, Hofstede defende que existem três níveis de definição e mensuração da programação mental humana, demonstrada através da pirâmide abaixo:

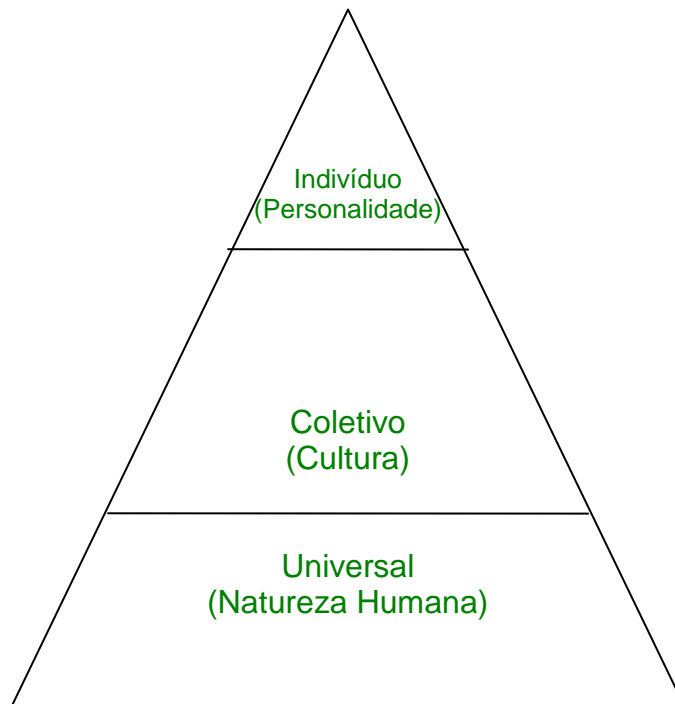


Figura 2: Os Três níveis de Programação Mental

* Fonte: Three levels of Mental Programming. Hofstede (1980 e 2001), adaptado pelo autor.

Na base da pirâmide está a natureza humana. Ela é o nível universal inerente a todos os seres humanos, o que todos eles têm em comum. Esse nível de programação mental é totalmente herdado, pois refere-se à parte da genética que é comum a todas as espécies. No topo da pirâmide, está o indivíduo, e isto se refere à personalidade de cada um. Neste nível, a programação mental humana pode ser herdada e aprendida. Por sua vez, em nível do coletivo, (cultura) a programação mental humana é praticamente toda aprendida, o que comprova o fato de que este nível pode ser dividido com pessoas que tenham passado pelo mesmo processo de aprendizagem mas que não tiveram a mesma formação genética. A cultura é aprendida; ela não é herdada (HOFSTEDE, 1997).

Já Goodenough (1971) define que cultura é um sistema compartilhado de representações e significados. A sueca Selma Lagerlöf (*apud* PETIT, 1960, p.100) define cultura como sendo o que sobra quando o que se aprendeu é inteiramente esquecido. Neste sentido a escritora acrescentou dois importantes elementos na

dinâmica da cultura: a) pode ser aprendida; e b) pode ser esquecida. Depreende-se que as pessoas são inconscientes da existência da cultura como um comportamento aprendido. Exemplo: Na maioria das culturas asiáticas é uma norma cultural ser modesto, porém eles se esquecem disso e, ao se depararem com uma cultura mais assertiva e direta, ficam chocados e surpresos.

Ao explicar cultura, faz-se necessário fazer uma distinção com valores. Kluckhohn (1951/1967) define valores como uma tendência mais ampla de preferir certos estados da vida. Já na definição de Rokeach (1972), dizer-se que uma pessoa tem valores é dizer que ela tem crença em que um modelo de conduta e existência são mais aceitáveis pessoal e socialmente, se comparado aquele a outros modelos de conduta.

Valores são atribuídos a indivíduos como também ao coletivo, já a cultura se pressupõe que seja apenas oriunda do coletivismo. Os valores são assimilados no estágio inicial da vida. Eles são irracionais, apesar de existir o pensamento de que eles são perfeitamente racionais. Uma definição mais clara de valores, segundo Hofstede (1996), é “uma larga tendência em preferir certos estados de vida do que outros”.

Trompennars (1997) no seu conceito de cultura diz que a interação social pressupõe, caminhos comuns de processar a informação entre as pessoas que estão interagindo. Isso tem consequências na forma como são feitos os negócios.

Nos relacionamentos e regras sociais, as pessoas em todos os lugares são confrontadas com alguns desafios, o principal deles é o gerenciamento do relacionamento com outras pessoas, como amigos, empregados, clientes e chefes. Trompennars (1997) definiu que nessas relações existem cinco dimensões de como as pessoas se relacionam umas com as outras. São elas:

1. Universalismo versus particularismo (regras versus relacionamento).
2. Comunitarismo versus individualismo (o grupo versus o individual).
3. Neutro versus emocional (a variação dos sentimentos expressados).
4. Difuso versus específico (a variação do envolvimento).
5. Realização versus inerência (como status é reconhecido).

Essas cinco dimensões de valores influenciam fortemente não só nas formas como os negócios são realizados quanto também nas reações aos dilemas sobre moral.

Ao entrar no estudo da cultura nacional, a que se refere a cultura de um país, é importante levar-se em consideração que atualmente os países estão gradualmente expostos a produtos oriundos das mesmas descobertas científicas. Tal fator pode apresentar uma forma na mudança da cultura nacional. Alguns autores concluíram que as sociedades ficarão mais e mais similares. Segundo ainda Hofstede (2001) a modernização tecnológica é uma força importante na mudança da cultura que permitirá desenvolvimento parecido em diferentes sociedades.

Trompennars (1997) afirma que a cultura pode ser apresentada em diferentes níveis de estudo, o mais elevado nível é a cultura de uma nação ou de uma sociedade, como por exemplo a cultura chinesa ou a cultura brasileira.

A cultura é dinâmica e adaptativa ao ambiente (KOTLER; BOWEN e MAKENS, 1999; GEERTZ, 2000; PEDROSA, 1995). Estudiosos reconhecem que há uma grande variação individual entre os membros de cada cultura. Até mesmo em uma nação há diferentes regionalismos na orientação cultural (HOCKENBURY e HOCKENBURY, 2003)

Para uma maior compreensão no estudo da cultura da China, quanto a um país (o seu nome significa, segundo Yuan Aiping (2006), “país do meio”) devem-

se levar em consideração os preceitos de Kong Ze, mais tarde latinizado pelo nome de Confúcio.

Hofstede (2001) afirma que, na China, com base nos preceitos de Kong Ze, a sociedade foi desenvolvida com cinco tipos de relações básicas: Mestre-seguidor, pai-filho, irmão mais velho-irmão mais novo, marido-esposa e amigo mais velho-amigo mais novo. Essas relações contêm obrigações mútuas e complementares. Os parceiros mais novos devem ter respeito e obediência aos mais velhos e, em contrapartida, os mais velhos devem dar proteção e consideração para os mais novos. Esses preceitos de relação têm sobrevivido até o presente e servem de guia para o comportamento adequado das pessoas chinesas.

As idéias de Confúcio, segundo Hofstede (2001), eram questões práticas de ética sem nenhuma conotação ou influência religiosa. Ele identificou a religião como uma alienação do indivíduo com a sua essência. As pessoas deveriam acreditar nelas, e não em alguma força externa para manter a Humanidade. “Confucionismo” não é uma religião mas, sim, algumas regras práticas para a vida diária. Isto que eles denominaram como uma teoria social. Essas regras são consideradas como o princípio mais importante para atingir-se uma sociedade harmoniosa.

Segundo ainda Hofstede (2001), os mais importantes princípios do Confucionismo na China levam em consideração os seguintes pontos:

- a) O princípio da sociedade está com base em relações diferenciadas entre pessoas. Como foi exposto, os cinco tipos de relações básicas entre as pessoas;
- b) A família é um protótipo de todas as organizações sociais. Uma pessoa não é primeiramente um indivíduo; é, na verdade um membro de uma

família. A harmonia deve ser mantida nos rostos das pessoas, o que é a essência para a dignidade, respeito e prestígio. As relações devem ser conduzidas de forma que todos possam manter os seus “rostos”;

- c) A virtude das tarefas de cada um consiste em tentar adquirir qualificações, educação, trabalho árduo e não gastar mais do que o necessário. Ser paciente e perseverante.

Hofstede (2001), assim como fez no estudo da cultura das nações, identificou fatores de dimensão na cultura do negociador os quais podem influenciar diretamente no processo de negociação. Colham-se alguns desses fatores que podem ser facilmente aplicados para a medição da cultura chinesa no processo de negociação. São eles:

1) Grau de centralização do poder.

O valor dado ao poder afeta o grau de centralização do controle e o processo de tomada de decisão, e a importância do status do negociador. A China, devido ser um país com estado centralizador e com uma cultura de líderes, tende a adotar a mesma postura na mesa de negociação. As decisões são geralmente tomadas por um líder. A hierarquia, como status do negociador, deve ser obedecida. Os títulos e cargos daquele com quem se negocia, devem ser levados em consideração e respeitados.

2) Individualismo x Coletivismo.

Uma das dimensões da cultura nacional é o individualismo x coletivismo, o que significa descrever a relação entre o indivíduo e o coletivismo que prevalece em uma determinada sociedade. Em algumas culturas o individualismo é visto como forma necessária para o bem-estar, já em outras pode ser vista como forma de alienação.

Hofstede (2001) estuda a relação entre indivíduo e coletivismo na sociedade humana e diz não estar ela relacionada apenas a formas de viver juntos, mas principalmente relacionada às normas da sociedade. Portanto, isto pode afetar a programação mental da pessoa e a estrutura e funcionalidade de várias instituições fora da família: educação, religião, política.

Hsu (1971) afirma que, na tradição chinesa, não há o conceito equivalente dos ocidentais para o termo “personalidade”: algo separado e diferente de sociedade e cultura. A palavra chinesa para “homem” (*ren*) inclui o lado profundo da pessoa na sociedade e na cultura, o que torna significativa a existência daquela pessoa.

Para o líder chinês Mao Zedong, o individualismo era um mal. Na sua opinião, individualismo e liberalismo eram manifestados no egoísmo e na aversão à disciplina, característica da burguesia. O lado egoísta que Mao condenava devia-se ao fato de valorizar-se os interesses pessoais acima dos do grupo, ou simplesmente dedicar muita atenção a um assunto pessoal. O antiindividualismo de Mao e os valores do coletivismo estão fortemente enraizados na tradição chinesa.

Para Ho (1979, p.144) Coletivismo não significa uma negação do bem-estar e do interesse do indivíduo: simplesmente assume que a manutenção do bem-estar do grupo é a melhor garantia para o indivíduo

Como Baker (1979) declara: “Não é a família que existe para poder apoiar o indivíduo, mas sim o indivíduo que existe para continuar a família”

A China, por ser um país culturalmente tradicional e devido a sua trajetória histórica, não prioriza o indivíduo mas, sim, a sociedade em que ela atua. Desta forma, os chineses gastam toda a sua energia para manter a qualidade do estilo de vida coletivo.

Earley (1989) apresenta uma pesquisa com 48 chineses que são parte de programas de *trainee* de diversas empresas. O resultado aponta que os chineses vindos de uma cultura coletivista, apresentam melhor performance quando lhes é dito que a sua performance será avaliada em grupos de 10 e quando o seu nome não precisa ser apresentado nos documentos de avaliação. Esses mesmos *trainees* apresentam pior resultado de performance quando são avaliados individualmente e tendo os respectivos nomes apresentados nos resultados dos seus trabalhos. Esse estudo é um exemplo do quanto o coletivismo é importante para os chineses e o quanto faz parte da forma como conduz o trabalho e suas negociações.

O coletivismo influencia a necessidade por relações estáveis entre negociadores. Numa cultura coletivista, a substituição de uma pessoa significa que uma nova relação terá de ser construída, o que leva tempo. Mediadores em culturas coletivistas têm um importante papel em manter um padrão de relacionamento viável que permite discutir o conteúdo dos problemas.

Na China, sob uma cultura extremamente coletivista, pode-se perceber claramente esse ponto. As relações são mais valorizadas do que os contratos em si de uma negociação. Para os chineses é necessário confiar na parte que irá negociar e isso é feito através da construção do relacionamento. Os mediadores dessa cultura muitas vezes tomam formas de “Guanxi”. Eles são peças fundamentais no processo de negociação e necessários para uma cultura coletivista como a da China.

Hofstede (2001) aponta também um fato importante: as culturas mais coletivistas demonstram uma necessidade formal de harmonia, o que implica em evitar-se a confrontação. A China, por ser um país claramente voltado para o coletivismo, tem na sua cultura um temor pelo confronto para que possa manter a

harmonia. Assim sendo, em negociações com a China, é recomendável evitar-se o confronto, como é comum acontecer em negociações internacionais com outras culturas, a americana por exemplo. Na Inglaterra e Irlanda há um sentimento positivo de que os conflitos podem ser resolvidos através de confrontos, o mesmo não ocorre na China

3) Orientação a longo prazo

Uma outra dimensão da cultura nacional que Hofstede (2001) expressa se refere à questão da orientação a curto ou a longo prazo das culturas. Na orientação a longo prazo as escolhas e o foco das pessoas são concentradas no longo prazo, ao contrário da orientação a curto prazo, no qual o foco passa ser a curto prazo. A orientação a longo prazo influencia a perseverança para que os objetivos desejados sejam alcançados, mesmo que para isso seja necessário uma dose de sacrifícios.

A China, um país com uma cultura extremamente voltada ao longo prazo, expressa nas suas negociações um relacionamento a longo prazo também. Muitas vezes os negociadores chineses não fecham um negócio no primeiro momento, mas sabem que aquela relação de negócios está sendo desenvolvida para concluir um negócio no futuro. Os chineses são muito perseverantes nos seus objetivos.

Culturalmente, eles se dedicam ao máximo em um propósito mesmo que este não demonstre um resultado ao curto prazo. Acreditam que um resultado positivo deverá acontecer a longo prazo e que isso deverá ser fruto dos seus esforços, perseverança e trabalho

Nos estudos de Hofstede (2001) os países asiáticos são os que apontam os maiores indícios de que a cultura é voltada para uma orientação a longo prazo, o que de certa forma pode explicar a explosão do crescimento das culturas asiáticas no século XX.

A China, com sua orientação a longo prazo, valoriza a rede de contatos que o indivíduo desenvolve ao longo de sua vida, o que demonstra não somente quanto ela é um país coletivista mas como também sua orientação é a longo prazo. Um “Guanxi” pode durar a vida toda e ninguém deve querer destruir isso a curto prazo (YEUNG; TUNG, 1996).

Essa tradicional cultura chinesa de negociar com base na amizade, relacionamento e conhecimento pessoal, é o que norteia a garantia dos negócios. Isso explica porque os empresários chineses investem bastante tempo e dinheiro em troca de gentilezas. É comum nas reuniões com os chineses receber-se presentes e lembranças e sempre há convites para jantares, almoços e encontros. Essas ações por parte dos chineses servem para favorecer um clima de amizade e confiança para que eles conheçam melhor o seu parceiro comercial.

2.6 Comunicação

Hall (1976) divide cultura segundo a formas de comunicação, no bojo de um contexto baixo ou elevado. No contexto elevado a comunicação ou mensagem é aquela em que grande parte da informação pode estar tanto no contexto físico ou no âmago da pessoa, muito pouco da mensagem estará codificada. Já uma comunicação de contexto baixo é o oposto: grande parte da informação estará codificada. Em outras palavras: na comunicação de contexto elevado atesta-se que pouco precisa ser dito ou escrito, já que grande parte da informação deve estar no ambiente físico ou internacionalizado na pessoa. Já no contexto baixo, comunicação implica que grande parte seja feita de forma explícita.

Gudykunst; Ting; Toomey (1988) concordam com Hall (1976) e afirmam que as distinções de Hall podem ser consideradas como aspectos do coletivismo versus individualismo. A comunicação de contexto elevado se encaixa na sociedade coletivista, e a comunicação de contexto baixo é tipicamente utilizada para a cultura individualista.

Na prática, a comunicação de contexto elevada é mais encontrada em culturas tradicionais e coletivistas, já a comunicação de contexto baixo é melhor identificada em culturas mais modernas e individualistas. Assim sendo a China, por se tratar de uma cultura coletivista e tradicional, adota uma comunicação de contexto elevado, no qual a comunicação está mais internacionalizada na pessoa sem precisar do uso de códigos.

Hofstede (2001) crê que, em alguns estudos, a cultura dos nativos de língua inglesa adota um pensamento probabilístico, o que significa ver em termos de incertezas, identificar níveis de incerteza nos eventos e se expressar em palavras e percentuais de probabilidade. Segundo Lau; Ranyard (1999) os discursos dos chineses são mais confidentes. Eles usam mais termos como *sim* ou *não*, e usam pouco termos como *possibilidade* ou *talvez*. Isso comprova que a noção de incerteza e a necessidade de evitá-la estão mais presentes na cultura cognitiva ocidental do que na oriental, no caso a chinesa.

Essa noção de incerteza é que valoriza o pensamento a curto prazo, já que o longo prazo é muito incerto de qualquer forma. Tal fato mostra mais uma vez que a cultura chinesa também, na sua forma de comunicação, é voltada a uma orientação a longo prazo.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base o estudo apresentado por Vergara (1990), que a classifica em relação a dois aspectos: com relação aos fins e aos meios da pesquisa.

Com relação aos fins, este é um estudo de caráter exploratório-descritivo. Exploratório porque, embora as relações de negociação entre China e Brasil tenham ganho cada vez mais destaque e importância na Economia brasileira, não se ocorreram estudos mais detalhados de pesquisas e análises que tratem das diferenças culturais entre os dois países, as quais tenham impacto direto no processo de negociação.

De acordo com Acevedo (2006) a Ciência visa explicar e representar a realidade. No estudo exploratório o principal objetivo é proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo, assim, que o pesquisador delimite de forma mais precisa o problema. Para isso, o estudo deve descrever os fenômenos dessa realidade, classificá-los e explicá-los.

Segundo Malhotra (2001) o método exploratório tem o principal objetivo de aumentar o conhecimento sobre o pesquisado. É um tipo de pesquisa que permite explorar, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias. O resultado desse tipo de pesquisa permite desenvolver problemas ou hipóteses mais específicos para que outros estudos sejam desenvolvidos com temáticas similares.

Este também é um estudo descritivo, porque visa listar e apontar as percepções e sugestões dos chineses aos brasileiros sobre os fatores culturais no processo de negociação entre as duas nacionalidades.

De acordo com Acevedo (2006), o estudo é descritivo porque busca descrever o fenômeno em estudo sem o objetivo de explicá-lo. Os conhecimentos produzidos por um estudo descritivo são essenciais para que outros estudos expliquem o fenômeno.

Com relação aos meios, a pesquisa usará do método de levantamento bibliográfico e de campo. O método bibliográfico serve de base para a fundamentação teórico-metodológica dos seguintes assuntos: China aspectos gerais: econômicos e histórico, relações públicas entre Brasil e China, relações comerciais entre Brasil e China, negociação internacional, cultura e comunicação. A pesquisa também aborda o critério de campo porque coletará dados primários em entrevistas com os chineses residentes no Brasil.

Segundo Hofstede (1984), ao estudar-se os valores, são comparados os indivíduos. Ao estudar-se “cultura”, são comparadas as sociedades. Um estudo que aborda o elemento quantitativo tem a vantagem da confiabilidade e da estabilidade do instrumento. No entanto, um estudo de cultura com base apenas em dados, que são tratados estatisticamente, considera apenas os dados da sociedade e não contempla uma análise simultânea dos dados do indivíduo e da sociedade. No estudo da sociedade os dados são coletados de acordo com a população: PIB, renda *per capita* por exemplo. Já os coletados através de indivíduos podem ser feitos através do uso do questionário e entrevistas. Estudos com base apenas em sociedades facilitam estabelecer uma correlação entre os casos estudados. Já nos estudos da cultura através dos indivíduos são inúmeras as correlações que existem entre o indivíduo e a sociedade que podem ser significantes e diferentes de uma sociedade para outra. Para esta pesquisa foram utilizados como base os indivíduos

chineses residentes no Brasil e com forte experiência em negociação com brasileiros.

Hofstede (1984) indica os dois seguintes pontos de atenção, ao tratar-se de uma pesquisa de cultura através de indivíduos:

- 1) Etnocentrismo. O Etnocentrismo pode ser definido como uma tendência exagerada em pensar que as características de um grupo ou raça são superiores às demais (DREVER, 1952). O método de coleta de dados tem de ser descentralizado culturalmente.
- 2) Linguagem e Tradução. Linguagem é a parte mais importante de qualquer estudo inter cultural. Cultura inclui língua e linguagem, é a parte mais claramente reconhecida da cultura. Nosso pensamento é influenciado de acordo com a categoria de palavras da nossa linguagem. O problema da língua nas pesquisas de cultura começa antes da tradução das respostas de pesquisas. Os pesquisadores podem ter expectativas distintas com relação ao uso da língua. Em algumas culturas ser cortês é mais importante que responder diretamente e corretamente a uma pergunta: alguns entrevistados jamais diriam “não” numa entrevista para não serem indelicados. Nesta pesquisa, e por conseqüência nas entrevistas, houve o cuidado das traduções. Algumas entrevistas foram conduzidas em português, dependendo da fluência do entrevistado; e outras foram conduzidas em Inglês e devidamente traduzidas para o português.

3.1 População e amostra

A amostra é uma parte da população ou universo que se quer estudar. A amostragem, por sua vez, é o processo de colher amostras do universo (ACEVEDO, 2006). Existem dois tipos de amostragem: a probabilística e a não-probabilística. A primeira fundamenta-se em leis estatísticas, e a segunda baseia-se nos critérios apresentados pelo pesquisador.

Nesse estudo foi usada a amostragem não probabilística por conveniência, ou seja: as pessoas foram selecionadas de acordo com a conveniência do pesquisador, utilizando-se o critério de acessibilidade. De acordo com Malhotra (2001) a amostra por conveniência é a menos dispendiosa porém não é possível, com essa técnica, fazer-se generalizações. Servem para serem utilizadas em pesquisa exploratória como o intuito de serem idéias, intuições ou hipóteses, como é o caso da proposta dessa pesquisa.

O universo da pesquisa de campo foi os chineses executivos residentes no Brasil com experiência pelo menos de 5 anos em negociações com brasileiros. A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade, contudo com preocupação em incluir entre os entrevistados pessoas de ambos os sexos, com atuação em diferentes setores da economia e de diferentes idades.

3.2 Sujeito do estudo

Os sujeitos da pesquisa serão os executivos chineses com fluência em Inglês ou português e com experiência em negociações com brasileiros.

A seleção dos chineses executivos levou como critério o nível de experiência em negociações de pelo menos 5 anos de intensas negociações com brasileiros. A seleção também levou em consideração diferentes faixas etárias, sexo, e indústria de atuação. Todos os entrevistados atuam em setores diferentes, possuem faixa etária distinta e foram entrevistados homens e mulheres.

Não se pode deixar de referir que existem grandes diferenças culturais dentro do mesmo país, o que chamamos de cultura regional. Ainda mais em se tratando da China, um país com grande extensão, população e diversidade cultural. Nesta pesquisa não foram considerados esses fatores regionais: procurou-se apenas fazer um levantamento dos pontos em comum relatados pelos entrevistados durante a pesquisa

A seguir, a listagem dos entrevistados:

Sr. Charles Tang - Presidente da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-China.

Sr. João Zhao - Vice-presidente da Baosteel do Brasil Ltda.

Sr. Jorge Zu - Gerente Executivo da Huawei Technology.

Sra. Yuan Aiping - Escritora de 9 livros, incluindo “Como negociar em chinês”. Palestrante sobre a cultura e etiqueta chinesa. Presidente do Centro-Cultural China Brasil.

Sr. Hua Wang - Consultor de Negócios e intermediador de negociações entre brasileiros e chineses no setor de energia e petróleo.

3.3 Instrumento de coleta de dados

Na sociedade brasileira, há uma falta de conhecimento em geral sobre a China. A distância, o idioma, a cultura, os usos e costumes e as características de negociação na China são fatores desconhecidos pelos negociadores brasileiros. Por sua parte, os chineses e brasileiros apresentam dificuldades em negociar entre si. Muito já foi escrito e analisado com referência ao que o brasileiro considera importante ao negociar com o chinês, porém pouco foi aprofundado com referência ao que o chinês pensa e considera ao negociar com o brasileiro.

Com o intuito de entender e levantar os pontos culturais que os chineses consideram influenciar em suas negociações com brasileiros, foram conduzidas entrevistas estruturadas com chineses executivos residentes no Brasil.

O roteiro de perguntas foi elaborado antecipadamente e as entrevistas foram realizadas nos escritórios dos executivos. Foi utilizado como instrumento o gravador para que a entrevista fosse, posteriormente, transcrita e analisada na íntegra.

4 RESULTADO DO ESTUDO

Foram analisadas todas as entrevistas e consolidadas em pontos comuns de forma a estruturar um roteiro de pontos a serem considerados pelo brasileiro para facilitar sua negociação com os chineses.

A seguir segue o roteiro com base nas respostas dos entrevistados e apoiados através de complementação bibliográfica.

4.1 A dificuldade dos chineses de negociar com os brasileiros

Colha-se uma listagem dos pontos analisados durante as entrevistas que, segundo os chineses, representam as dificuldades em negociar com os brasileiros. Uma melhor compreensão desses pontos permitirá ao brasileiro adotar uma melhor postura para conduzir o processo de negociação com os chineses.

1) A língua.

A formação lingüística de chineses e brasileiros é bastante distinta, o que dificulta a comunicação.

Em uma negociação intercultural são necessários alguns preceitos básicos para que a negociação obtenha bons resultados. O principal deles é a habilidade na linguagem e comunicação de forma a garantir-se que as mensagens enviadas sejam compreendidas na forma como foram intencionadas. Deve ser dada a devida atenção na definição de regras com as quais as partes se relacionarão. Uma das principais regras é a definição de uma língua comum entre as partes e que deverá ser utilizada no processo de negociação.

A língua escolhida deve ser utilizada tanto na comunicação oral como na escrita em forma de contratos, emails ou outros. Se os padrões forem acertados desde o início do processo, o fluxo de negociação fluirá sem surpresas para ambos.

A necessidade da língua comum torna-se ainda mais complicada no caso de brasileiros e chineses. A formação lingüística dos dois países, português e mandarim (instituída como língua oficial), é extremamente distinta, o que impossibilita o uso das ferramentas básicas para a comunicação: fala e escrita. Desta forma faz-se necessário o uso de uma terceira língua, no caso o Inglês, a língua oficial dos negócios internacionais.

Mesmo que os interlocutores chineses falem o inglês, o sentido ou significado de seus termos nem sempre corresponde ao sentido que os brasileiros dão às palavras. O pensamento é influenciado de acordo com a categoria das palavras de cada linguagem, e nem sempre uma tradução para uma outra língua consegue transportar a mensagem da forma como foi intencionada. Essa é uma barreira importante a superar no entendimento mútuo. Uma boa comunicação é essencial para a determinação de toda estrutura de relacionamento entre seres oriundos de culturas tão distintas. Sem ela, não existe possibilidade de troca ou de negociação.

Todos os entrevistados apresentaram a questão da língua como sendo um dos fatores de maior empecilho para a comunicação das duas culturas. Tomando como conhecimento de que o Português e Mandarim são duas línguas bastante diferentes e que tão-pouco nenhuma delas é considerada como segunda língua em ambos países, faz-se necessária muitas vezes a presença de um tradutor para que o processo da negociação seja instituído e que ambas as partes possam entender-se. Os relatos dos entrevistados mostra que o uso de tradutores ou do uso

de uma terceira língua, no caso o Inglês, que é a língua mais utilizada para os negócios, não é o suficiente para evitar-se falhas na comunicação. Muitas vezes não há um entendimento correto da mensagem que deseja ser transmitida ou expressada.

2) A burocracia do Governo brasileiro

As regras brasileiras são complexas. Chineses reclamam da falta de clareza e continuidade das regras do Governo brasileiro. Isto representa um entrave no processo de negociação com brasileiros

Como em qualquer negociação internacional, as leis, normas e detalhes, que devem ser consideradas, são distintas das que o negociador está acostumado a fazer em seu próprio país. Essa diferença pode muitas vezes contribuir para um desconhecimento das leis e normas que deveriam ser conhecidas pelo negociador mas que de fato não são. Tal fato pode prejudicar as negociações em andamento e, por consequência, o resultado almejado.

Segundo Adler (1997), negociar em um outro país traz desvantagens ao negociador, pois reduz o acesso à informação e aumenta o estresse, relacionado à viagem e ao custo. A negociação “em casa” permite que um grupo controle a situação mais facilmente.

Bocanera (1997) afirma que, através das transações internacionais as organizações se relacionam. Por trás de qualquer negociação internacional estão empresas, escritórios governamentais e corporações estatais, cujos interesses se discutem na mesa de negociação. Os negociadores que participam as representam, tratando para que elas cheguem a um acordo. Um negociador tem que se preocupar não somente com as pessoas que se sentam a sua frente, mas também com as organizações e as burocracias.

Para Floriani (2002), ao efetuar-se transações internacionais, os negociadores ficam expostos às legislações internacionais, como as da Organização Mundial do Comércio (OMC), e às legislações de comércio exterior de cada país quanto a certificações exigidas, impostos devidos, prazos para pagamento, licenciamentos prévios, entre outros. O conhecimento dessas regras pode viabilizar e agilizar o processo de negociação.

Devido à grande necessidade da China por produtos da indústria de base, como o minério, e de agricultura, como a soja, há um constante interesse desse país em negociar com o Brasil, um dos maiores fornecedores mundiais, para aquisição desses produtos. As negociações entre brasileiros e chineses incluem a aquisição direta dos produtos via importação, a associação de empresas chinesas com empresas brasileiras, e investimentos diretos por parte dos chineses em alguns projetos selecionados no Brasil. Por sua vez, como na maioria dos países em desenvolvimento, o Brasil está à procura de investimentos estrangeiros. Este fator, atrelado à grande demanda chinesa, contribuiu para o avanço das negociações entre brasileiros e chineses em grandes projetos de negócios dentro do setor de mineração.

Essas negociações para os projetos de mineração foram desenvolvidas e algumas terminadas em acordos. No entanto, os chineses reclamam que, apesar dos acordos terem sido fechados, os projetos são obrigados a mudar devido à falta de continuidade dos planos do Governo e da burocracia brasileira que exige, entre elas, uma licença ambiental com base em critérios super-rigorosos e de difícil aprovação.

Um dos entrevistados apontou a burocracia do Brasil como um dos principais fatores para os problemas na negociação entre chineses e brasileiros.

chineses são receosos com a falta de continuidade do Governo brasileiro e principalmente com o fato de as regras do Brasil não serem constantes nem claras.

Os chineses entrevistados tão-pouco conseguem entender a complexidade do sistema tributário brasileiro que, para eles, contribui para uma percepção de que o Brasil é uma grande burocracia.

Na China, diferentemente do Brasil, não há uma democracia. O Estado consegue aprovar com rapidez e implementar os projetos estrangeiros que trarão desenvolvimento para os chineses de uma forma geral sem muito questionamento. Para os chineses entrevistados é difícil compreender que, mesmo aqueles projetos, que são aprovados pelo Governo brasileiro, tenham tanta dificuldade de implementação devido a um rigor de documentação exigido pelo próprio Governo brasileiro, o mesmo que já havia aprovado o projeto. Em virtude disso o chinês tem receio de que, ainda que os projetos sejam aprovados possam ficar parados na hora da implementação devido à burocracia brasileira.

Através dos relatos dos entrevistados, ficou claro que as autoridades governamentais da China fazem qualquer coisa para atrair grandes investimentos estrangeiros, mas que as autoridades governamentais brasileiras, na ótica do chinês, não têm a mesma postura e preparo, o que dificulta maior interesse dos chineses em investir e estabelecer maiores negócios com os brasileiros. Um dos exemplos citados é o caso do investimento da indústria de minério que os chineses queriam realizar no Maranhão. O projeto foi quase abandonado porque levou praticamente mais de 3 anos para uma licença ambiental no Brasil. No fechamento do acordo do projeto o montante projetado de investimento dos chineses no Brasil era na ordem de 1,5 bilhão de dólares para ser investido no Estado do Maranhão, uma região carente e necessitada de investimentos. Esse investimento geraria empregos

e uma vasta gama de investimentos indiretos. O projeto demorou muito devido à burocracia brasileira, o que levou a sofrer os devidos ajustes decorrentes das mudanças da circunstância da economia brasileira. O projeto, quando elaborado e aprovado, foi cotado ao dólar de 3,40 reais. Devido à demora na aprovação ambiental teve de sofrer o ajuste cambial e alterar-se para a realidade do dólar no presente, em torno de 1,1 reais. Em outras palavras: o projeto que deveria custar 1,5 bilhão de dólares, atualmente está custando mais do que o dobro.

3) A falta de Planejamento

O brasileiro não estabelece um planejamento de curto, médio e longo prazo para os seus negócios. Tal fato contribui para a diminuição do interesse do chinês em avançar nas negociações com os brasileiros.

Segundo Floriani (2002), é importante analisar e planejar os seguintes fatores em transações internacionais:

- a) Concorrência: identificar os concorrentes e analisar seus pontos fortes e fracos; suas estratégias de negócios podem trazer vantagens competitivas à negociação;
- b) Logística: a logística é crucial para o comércio exterior. Cumprir prazos de entrega e transportar de forma ágil, segura e económica, são aspectos da comercialização que requerem conhecimentos sobre condições específicas do produto, sobre modalidades de transportes disponíveis e sobre portos, aeroportos e zona de fronteiras que possibilitaram a entrega da mercadoria, de acordo com a negociação efetuada;
- c) Produto: conhecer o produto, que se está negociando, pode-se tornar um diferencial na negociação. A adaptação do produto, de acordo com

a cultura do país, as suas crenças e aos seus costumes, principalmente no que se refere a cores, embalagem, símbolos, sabor, torna-se tudo isso um diferencial a ser oferecido na negociação;

- d) Localização: aspecto como a localização da negociação faz parte da estratégia do negociador. A negociação deverá acontecer no país do interlocutor ou no seu país?

O brasileiro conduz suas negociações e projetos sem um planejamento adequado, e neste devem prever-se situações e simulações dos negócios com os chineses no curto e longo prazo.

Um fator de extrema importância para os brasileiros, ao negociar com os chineses, refere-se à questão do planejamento. O correto planejamento das negociações deve incluir uma avaliação de todos os riscos, possibilidades, ganhos e perdas inerentes a negociação com os chineses. Esse planejamento deve incluir também um mapeamento das alternativas que os negociadores de ambos os lados possam ter caso o negócio não seja fechado. Segundo os entrevistados, os chineses em geral têm dificuldade em compreender a maneira mais improvisada e relaxada do brasileiro em conduzir os negócios. Os chineses acreditam que o correto planejamento das negociações, juntamente com a adoção de esforços para a implementação das ações planejadas, é um dos segredos para a realização e o sucesso do negócio.

Os entrevistados afirmam que a maioria dos negócios prevê uma projeção e planejamento para os próximos 5 anos. Normalmente, os chineses planejam e cumprem toda a estratégia do negócio e, para eles, os brasileiros não agem da mesma forma. Um dos entrevistados relata que essa conduta é muito percebida na forma como o empresário brasileiro tenta estabelecer negócios com os chineses. Em

viagens à China, os empresários brasileiros chegam despreparados para os encontros e reuniões. Levam alguns cartões de visita apenas na língua portuguesa, fazem viagens rápidas e grande parte das reuniões não são adequadas para fechar um negócio.

Segundo um dos entrevistados, os brasileiros têm interesse e vontade de realizar negócios com os chineses porém, muitas das vezes, não os concretizam pelo despreparo daqueles no planejamento prévio do negócio. Muitas vezes os brasileiros chegam aos chineses sem terem feito antes um planejamento, que inclui um estudo de conhecimento do produto, do mercado, da logística e dos outros fatores que envolvem o negócio em si. Os chineses acreditam que os brasileiros gostariam de fazer negócios mas não expressam nada de concreto, ou seja: chegam aos chineses em um estágio muito incipiente e indefinido do negócio a ser proposto. Muitas vezes o brasileiro chega ao chinês apenas com a ideia do negócio, sem saber ao certo o que é o mercado, qual o potencial do mesmo, e a logística e tributação inerentes ao negócio. Para os chineses, os brasileiros deveriam fazer um estudo sobre o negócio e se apresentar somente quando as informações que provavelmente serão colhidas pelo chinês estejam sob domínio do brasileiro.

Seria recomendável que os brasileiros estejam melhor preparados e bem planejados para uma negociação com o chinês.

4) A visão apenas a Curto Prazo

A falta de planejamento do brasileiro exposta anteriormente esclarece em grande parte a visão de curto prazo dos brasileiros nas negociações com os chineses.

O negociador chinês está mais interessado nos meios do que nos fins, mais no processo do que na meta. Só se chega ao meio-termo através do ritual de barganha, com todo o seu vaivém. Não há como abreviar esse processo. É o meio-termo que permite às duas partes sustentar posições igualmente válidas (GRAHAM; LAM, 2003, p. 68-69).

Para os chineses entrevistados, o Governo brasileiro não tem uma política a longo prazo que assegure a estabilidade e o desenvolvimento dos negócios fechados entre brasileiros e chineses. Essa falta de visão a longo prazo, juntamente como uma legislação que não permite uma segurança aos investimentos estrangeiros, dificulta o aumento das negociações entre brasileiros e chineses.

Os chineses acreditam que os brasileiros têm uma visão muito imediatista do negócio, isto 'é, querem ter um retorno elevado e rápido. Isso demonstra a falta de planejamento e visão a longo prazo do negócio, o que permitirá prever ganhos e retorno em um espaço de tempo mais longo. O chinês já adota a postura de que é possível não ter um retorno no primeiro momento, porém o negócio estará no caminho para trazer um retorno maior no futuro. O brasileiro não consegue trabalhar no futuro. É uma questão cultural, dizem os entrevistados.

5) A falta de esforço de venda

A falta de planejamento, visão de longo prazo e esforço de vendas refletem-se na fraca representatividade que alguns produtos brasileiros apresentam no mercado chinês.

Os chineses acreditam que os brasileiros precisam ser um pouco mais agressivos nas vendas. Precisam pesquisar e agir mais no mercado chinês. Eles relataram que a falta de planejamento, visão de longo prazo e esforço de vendas se refletem na fraca representatividade que alguns produtos brasileiros apresentam no mercado chinês. Um dos exemplos citados é o caso do espumante e vinho brasileiros. Nos supermercados dos grandes centros da China há vinhos da Bulgária, do Chile, da Argentina, de todos os países, mas dificilmente se encontra o vinho brasileiro. Os chineses acreditam que a razão disso é que os brasileiros não

desenvolveram um planejamento e esforço adequado para ir comercializar o vinho na China.

6) A diferença entre o que o brasileiro discursa e o que realmente coloca em prática

Os chineses acham que os brasileiros não podem ou não têm interesse em agir de acordo com discurso.

Os brasileiros não são claros nas reais intenções dos seus discursos. Em outras palavras: os brasileiros nem sempre dizem o que pensam e nem sempre pensam o que dizem. Muitas vezes eles dizem algo que não deveria ser levado a sério, no significado amplo da frase. Os brasileiros podem entender que tal dizer não é para ser levado a sério mas, se não for brasileiro, não entenderá da mesma forma. Sendo assim, a maioria dos entrevistados entende que essa conduta do brasileiro é uma questão cultural e que leva um certo tempo para os chineses se acostumarem. Eles acreditam, porém, que essa questão é devido principalmente à necessidade de que o brasileiro tem de agradar ao outro, o que pode ser um fator favorável na cultura brasileira mas corre o risco de deixar o chinês confuso.

Nos exemplos citados refere-se que, no Brasil, e principalmente no Rio de Janeiro, recebem-se muitos convites para um determinado encontro quando, na verdade, o brasileiro, ou no caso o carioca, já se sabe que tal encontro dificilmente ocorrerá. O brasileiro é muito efusivo, gosta de agradar. Desta forma fazem relatos em que realmente não estão pensando ou têm intenção de realizar. É uma forma de agradar, de ser amigo logo de início. Os chineses levam um pouco mais de tempo para fazer amizade, depois de um certo tempo jantando, bebendo junto, a amizade pode ser desenvolvida. Quando o chinês chama alguém para sua casa pode ter-se

certeza de que a intenção é realmente que o encontro seja realizado e que tal fato já é um indício de que as negociações poderão ser avançadas.

Outro exemplo citado relata que o brasileiro também gosta de demonstrar que tem amigos, que pode viabilizar os negócios com os chineses quando, de fato, isso não é bem como foi expressado. Muitas vezes, na ânsia de fazer-se uma aproximação com os chineses, brasileiros usam o discurso no sentido de que têm um grande amigo e potencial cliente para os negócios com os chineses e, no desenrolar das aproximações, os chineses descobrem que a realidade não é bem como foi exposta pelo brasileiro.

7) O baixo comprometimento

A falta de clareza no discurso do brasileiro pode ser interpretada também como falta de comprometimento entre o que o brasileiro diz e o que realiza.

Os chineses acreditam que os brasileiros gostam de falar muito, mas que poucas vezes concretizam aquilo de que falam, ao contrário do chinês, que tem a cultura de assumir e realizar tudo aquilo de que fala. A palavra para o chinês é uma obrigação. O que foi dito deve ser feito. Neste aspecto, eles acreditam que os brasileiros precisam ser mais sérios e assumir a palavra que foi dita. Um dos exemplos citados pelos entrevistados relata que o brasileiro tem o que os chineses chamam de “palavra quente” mas não tem “ação verdadeira”. Uma grande diferença nisso está na demonstração de emoção. O chinês mostra a emoção através da ação; o brasileiro, através da fala.

A falta de comprometimento também foi relatada por entrevistados que reclamaram da demora da resposta dos brasileiros e também da falta de retorno durante as negociações. Os chineses acreditam que o brasileiro em geral gosta de se divertir, de curtir a vida e que, nos fins-de-semana, os brasileiros não trabalham e

é comum desligarem ou não atenderem aos celulares. Já eles acreditam que faz parte do seu trabalho manter os celulares disponíveis durante os fins-de-semana, caso seja preciso que um cliente entre em contato. É um hábito deles, uma filosofia de trabalho; também é costume levar o microcomputador para casa para realizar trabalho durante alguns fins-de-semana. Os chineses acreditam que isso pode até não ser um hábito saudável para o ser humano, mas que tais práticas já estão incutidas no homem de negócio na China.

Na China é muito valorizado o sacrifício pessoal. Primeiro, é necessária uma dedicação, um esforço, um comprometimento, para depois colher-se os frutos do trabalho. Eles acreditam que os brasileiros querem primeiro ter retorno para depois mostrar o trabalho, isso reflete uma visão mais imediatista, a curto prazo, como já foi exposto anteriormente.

8) Os atrasos nos compromissos

O costume do brasileiro de atrasar para os compromissos corre o risco de ser interpretado pelo chinês como descaso, falta de seriedade e comprometimento com o negócio.

Em questões de horários agendados para as reuniões, é imprescindível que o brasileiro entenda que as reuniões marcadas em um horário deverão iniciar-se no horário combinado sem atraso. O velho costume do brasileiro de atrasar 15 ou 30 minutos para uma reunião poderá ser encarado com uma falta grave, que representa perda no conceito dos chineses e, conseqüentemente, dificuldade para o processo de aproximação e negociação. Sem exceção, todos os chineses entrevistados reclamaram demasiadamente dos atrasos dos brasileiros nos compromissos. Para eles isso demonstra ineficiência e, em muitos casos, pode ser considerado como falta de respeito. Na cultura chinesa os horários são cumpridos e é costume sempre

chegar pontualmente no horário das reuniões agendadas. Os executivos chineses que passaram por freqüentes negociações com os brasileiros demoraram a aceitar os atrasos para as reuniões. O fato é que, se um brasileiro atrasa, ele corre o risco de levar uma interpretação de descaso, falta de seriedade e comprometimento com o negócio. A reclamação também se estende ao fato de que os brasileiros, mesmo atrasados, não têm o hábito de ligar para comunicar que estão atrasados.

4.2 Os fatores da cultura chinesa a serem considerados pelos brasileiros

Durante as entrevistas foram perguntados sobre o estilo e forma de negociar do chinês para que se pudesse extrair um entendimento melhor de como um brasileiro poderia melhor negociar com um chinês. Vários fatores foram apontados, entre eles os mais importantes foram:

a) Demonstração de um certo grau de conhecimento da cultura Chinesa

Assim como em qualquer cultura no mundo, o chinês fica lisonjeado quando o estrangeiro demonstra saber um pouco da sua cultura ou pelo menos se preocupa em demonstrar certo conhecimento. Segundo os entrevistados os brasileiros que demonstrarem certo saber da cultura chinesa conseguirão aprofundar melhor o primeiro contato e, com isso, ganhar um grau inicial de intimidade do chinês.

b) Construção de amizade com o chinês;

O chinês faz negócio com quem é amigo; desta forma, faz-se necessário o desenvolvimento de um ambiente amigável e de confiança para que a negociação possa ser realizada.

Na China, a vida profissional e pessoal não são independentes como é mais comum na cultura ocidental. Na China colegas de trabalho e parceiros de negócios costumam ser amigos fora do ambiente de trabalho e de negócios. A aproximação do brasileiro com o chinês tem que ser suave. Os entrevistados relataram que, na China, não é como no Brasil: a amizade demora mais para ser desenvolvida, porém quando acontece, se torna uma amizade verdadeira, que perdurará para muitos anos. Como forma de se aproximar dos chineses, é aconselhável atender aos jantares e eventos sociais para os quais o brasileiro é convidado. Receber um convite para jantar de um chinês significa que este está demonstrando respeito e amizade com o parceiro.

Um dos entrevistados relata que é uma honra para o chinês convidar para a intimidade dele. Em muitos negócios não há nem o contrato, carta de crédito ou algo similar. Quando o chinês conhece, ele confia na palavra. A palavra é o suficiente e tem a força de um contrato em muitos casos para o chinês.

Todos os entrevistados relataram que os chineses, além de gostarem de negociar, fazem isso através de jantares, banquetes e outros eventos sociais. Eles costumam dedicar tempo, esforço e recursos em vários eventos sociais com o possível futuro parceiro. Tudo isso para criar uma atmosfera de amizade e confiança para conhecer melhor a pessoa com quem irá fazer negócios.

É comum nos jantares os chineses beberem bebidas alcoólicas, brincar, contar piadas e cantar com o futuro parceiro de negócios. É importante o brasileiro entrar nesse ritual social para que a amizade possa ser desenvolvida e, com isso, uma relação de confiança poderá ser estabelecida. Essa é uma das condições mais importantes para a realização do negócio com o chinês.

Em uma viagem de negócios à China é importante o brasileiro atender aos eventos sociais pelos motivos já expostos, como também é uma oportunidade que o brasileiro terá de demonstrar a sua personalidade e ganhar confiança do futuro parceiro.

Em resumo: para obter sucesso na China, o negociador precisa construir relacionamentos, amizades e estabelecer uma relação de confiança mútua, principalmente através dos rituais de banquetes. O brasileiro deve ter paciência e atender as essas etapas de relacionamento de forma que seja facilitado o desenvolvimento do negócio.

c) Importância de dar presentes;

Para o chinês o ritual de dar presentes é importante e demonstra agradecimento, respeito e dedicação ao parceiro de negócios.

Na China, mais do que em muitos outros lugares do mundo, existe o ritual do presente. É comum em reuniões de negócios serem entregues presentes. O chinês em qualquer viagem de negócios costuma trazer inúmeros presentes, sempre em quantidade maior do que o possivelmente necessário, como forma de garantir que todos receberão um presente. Este é um costume importante a ser seguido em reuniões de negócio.

Um dos entrevistados relatou que organizou uma visita dos executivos dos maiores bancos brasileiros para abrirem suas devidas filiais na cidade de Xangai, na China. Ele havia informado aos executivos brasileiros que, na China, existe a cultura de entrega de lembrança e presentes como forma de agradecimento pela reunião. Ele havia sugerido pedras semipreciosas ou camisa dos jogadores brasileiros de futebol. Na ocasião da visita do banco brasileiro à China, ele informou que um grande banco chinês estava convidando os executivos do banco brasileiro

para jantar naquele dia. Só que os executivos brasileiros já tinham um jantar com a embaixada e disseram que não poderiam ir. O entrevistado teve de instruí-los a cancelar o jantar com a embaixada e dar prioridade ao jantar com o banco chinês, pois, segundo ele, se o banco chinês está convidando é para mostrar respeito e amizade. Se o objetivo dos executivos brasileiros é de estabelecer uma relação com um banco chinês, essa seria a melhor oportunidade. Na reunião com o banco chinês, os executivos do banco brasileiro deram uma pedra semipreciosa para o presidente e vice-presidente chinês, e para o gerente deram uma camiseta do jogador de futebol, Ronaldo. O presidente do banco chinês gostou tanto da camiseta que o gerente chinês resolveu voluntariamente dar a camiseta ao presidente. Os executivos brasileiros tiveram de enviar uma outra camiseta no dia seguinte para o gerente. Em resumo: presentear o chinês deve ser feito mas principalmente de forma correta. Deve-se assegurar que as pessoas dos níveis hierárquicos mais elevados receberão os presentes mais interessantes e valorizados dentro da ótica da cultura chinesa.

d) Uso do *Guanxi*;

A cultura milenar do uso do *Guanxi* se faz necessária para facilitar as negociações entre brasileiros e chineses.

Devido à influência do estado na Economia, a China tem a característica de utilizar o que eles denominam de *Guanxi*. Essa figura tão popular na China é um misto de poder de influência, teia de relações e interesses e ajuda aos amigos. O *Guanxi* se torna essencial para que as operações comerciais estrangeiras sejam possíveis.

Segundo Jardim (2006), na prática, o *Guanxi*, num Estado com um partido onipresente, significa ter relações com algum filiado ou com algum burocrata dos

governos (local ou central) para serem conseguidas facilidades. Onde há burocracia forte e uma forte presença de burocratas maiores e menores do Estado, a tendência é a venda de “facilidades” via intermédio de um *Guanxi*.

Um *Guanxi* permite uma empresa estrangeira facilitar sua atuação na China, país em que as regras não estão todas descritas e o Judiciário não funciona como deveria. A figura do “*Guanxi*” é considerada um dos pontos básicos na negociação com a China. Ele é o intermediário, o representante entre as partes. Para os chineses vale muito quem indica, quem apresentou, que presente deu, como foi o banquete para o qual foi convidado. O *Guanxi* vai trazer com ele o crédito de confiança construído em anos ou referências que tem com o futuro parceiro comercial. Com um bom intermediário, a negociação já tem grande chance de ser desenvolvida.

Segundo Tang; Bulhões; Duzert (2003), as grandes *trading houses* inglesas, no início da colonização britânica em Hong Kong, usavam intermediários chineses para desenvolver os seus negócios. Esses intermediários eram necessários uma vez que conheciam os costumes e os fundamentos da negociação com os chineses e tinham o *Guanxi* como ferramenta necessária para a condução das negociações. Até hoje o *Guanxi* é comum e bastante utilizado na China para as negociações internacionais.

Para os entrevistados, o uso do *Guanxi* é uma forma de facilitar-se os negócios com os chineses. Essa figura, que pode ser traduzida como um intermediário e é utilizada pelos chineses como forma de diminuir a dificuldade de entender a visão, a mentalidade do brasileiro como também de outras culturas.

O sistema da China é bastante influenciado pelo *Guanxi*. Neste país, por muito tempo e até hoje, não existe um judiciário independente e autônomo, somente

com a abertura da China foi desenvolvido em parte um aparelho judicial com o objetivo de atender ao investimento estrangeiro, que hoje já soma mais de 1 bilhão de dólares.

A falta de um judiciário independente é uma das razões para que o chineses tenham desenvolvido uma forma de fazer negócios com conhecidos, pois assim se assegurariam de que a palavra e o conhecimento mútuo entre as pessoas eram o suficiente para o cumprimento e a realização dos negócios. Segundo um dos entrevistados, os chineses fazem negócios com conhecidos. De certa forma a maioria dos países tem em parte a cultura do *Guanxi* mas na China essa figura instituída é bem mais forte. No início da abertura da China, muitos ocidentais, especialmente americanos, chegavam à China e não entendiam o porquê do *Guanxi*. Com o tempo acabaram cedendo e aprendendo que, para fazer negócios com os chineses, em muitos setores da economia, é necessário o uso do *Guanxi*.

e) Diferente percepção da importância do contrato;

O contrato para o chinês tem o valor de estabelecer o início de uma parceria e não de ditar as regras da relação comercial até a sua conclusão.

A China tem a característica de ter tido sempre governos centralizados e muito fortes, o que facilitou a sua integração apesar de ter 53 etnias, culturas e línguas diferentes. Na maioria desses governos chineses não havia a distinção entre os três poderes do estado: legislativo, judiciário e executivo, assim como existe no Brasil ou em outras democracias. O judiciário chinês nem sempre podia julgar contra as convicções ou decisões do poder dominante. Somente com o início da entrada maciça do capital estrangeiro foi que a China sentiu a necessidade de construir um judiciário mais independente para poder assegurar as exigências dos investidores e garantir a segurança para os investimentos internacionais.

O fato de a China não ter tido um judiciário forte e independente fez com que o país desenvolvesse forte cultura e costumes de negociação, na qual a relação comercial vale mais do que o contrato em si.

A cultura do chinês em realizar os negócios com base no conhecimento e amizade, como já exposto, explica em parte a visão diferenciada que tem o chinês com relação a um contrato. Para ele, um contrato não tem uma força jurídica como é avaliado para muitas outras culturas, como a brasileira, por exemplo. O contrato na percepção chinesa é passível de modificação a qualquer momento.

Segundo entrevistados, a China é cheia de códigos de comportamento. Um deles, diz respeito às questões jurídicas. Em uma negociação, a simples menção ou presença de um advogado é considerada uma afronta. As relações pessoais e comerciais estão baseadas nos princípios da conduta ética e moral. A relação de confiança vale mais do que está escrito em um contrato.

f) Atenção à Hierarquia;

A hierarquia na China é bastante instituída e respeitada; não lhe entender o mecanismo, ou não adotar uma postura coerente com os níveis hierárquicos, pode se tornar um falha grave.

Nesse país asiático a hierarquia é bastante instituída e deve ser respeitada. Isso se reflete com base nas relações entre as pessoas e também dentro das empresas. As regras internas da hierarquia da empresa devem ser respeitadas e seguidas. Os profissionais das empresas respeitam a hierarquia como em um exército, mas também têm o costume de enxergar os colegas de trabalho como um grupo de amigos e parceiros, com os quais é comum depois do trabalho saírem para jantar.

Em uma negociação, os entrevistados aconselham que os brasileiros tentem identificar quem tem o poder de decisão na empresa chinesa, ou seja: a pessoa que tem autonomia para decidir e tentar desenvolver com esta pessoa uma aproximação. Outro fator atrelado de certa forma à hierarquia é a tendência que os chineses têm de negociar em grupos, mesmo que o poder de decisão final na negociação seja de responsabilidade do líder. Neste sentido é aconselhável que o grupo dos brasileiros, que esteja negociando com a China, seja equivalente hierarquicamente ao dos chineses.

g) Poder de decisão centralizado;

A hierarquia, como status do negociador, deve ser obedecida. Os títulos e cargos com quem se negocia devem ser levados em consideração e respeitados.

Hofstede (2001) apontou o grau de valor dado ao poder como fator de dimensão de cultura que pode influir no processo de negociação. O valor dado ao poder afeta o grau de centralização do controle e o processo de tomada de decisões, e a importância do status do negociador.

A China, devido ser um país com estado centralizador e com uma cultura de líderes, tende a adotar a mesma postura na mesa de negociação. As decisões como foram analisadas são geralmente tomadas por um líder. A hierarquia, como status do negociador, deve ser obedecida. Os títulos e cargos de quem se negocia devem ser levados em consideração e respeitados.

Nesse país asiático o poder é bastante centralizado, ficando a decisão final sempre para o líder que geralmente tem a posição mais alta na hierarquia. Um dos entrevistados afirmou que, no Brasil, muitas definições e decisões na empresa podem ir de baixo para cima da hierarquia; já na China, na maioria das vezes, as definições vêm do topo da hierarquia para baixo. No Brasil, o diretor da empresa não

toma decisão sem antes passar pelo corpo técnico. Na China, muitas vezes, o diretor decide e ordena o corpo técnico fazer.

h) Pensamento a longo prazo;

A orientação a longo prazo de uma cultura influencia a perseverança para que os objetivos sejam alcançados, mesmo que, para isso, seja necessária uma dose de sacrifícios (HOFSTEDE, 2001).

A China, um país com uma cultura extremamente voltada ao longo prazo, visa nas suas negociações um relacionamento a longo prazo também. Muitas vezes os negociadores chineses não fecham um negócio no primeiro momento, mas sabem que aquela relação de negócios está sendo desenvolvida para concluir um negócio no futuro. Os chineses são muito perseverantes nos seus objetivos.

A China, com sua orientação a longo prazo, valoriza a rede de contatos que o indivíduo desenvolve ao longo de sua vida, o que demonstra não somente quanto ela é um país coletivista mas como também sua orientação é a longo prazo. Segundo Yeung; Tung (1996), um *Guanxi* pode durar a vida toda e ninguém deve querer destruir isso no curto prazo. Por sua vez, e culturalmente, os chineses se dedicam ao máximo em um propósito mesmo que este não demonstre um resultado ao curto prazo; eles acreditam que um resultado positivo deverá acontecer a longo prazo e que isso deverá ser fruto dos seus esforços, perseverança e trabalho.

Os entrevistados crêem que os brasileiros devam investir na construção da amizade com o chinês a longo prazo e, mesmo que para os brasileiros o negócio não seja fechado nos primeiros encontros, é necessário continuar a investir na amizade para desenvolver os negócios no futuro. Segundo um dos entrevistados, o povo brasileiro é considerado um povo alegre, simpático, simples e de fácil amizade.

Ao contrário do brasileiro, o chinês é mais reservado, mais conservador, fechado; portanto, a amizade e o conhecimento são desenvolvidos ao longo prazo.

Um outro aspecto da visão a longo prazo. Um dos entrevistados afirmou que, no Brasil, não se tem o costume de guardar parte do salário e de se preocupar muito com o futuro. O chinês é diferente neste aspecto: sempre guarda uma parte do salário como reserva para o futuro, o que explica a China ter uma das maiores reservas de poupança do mundo.

chinês entende que, para prosperar na negociação, é necessário implementar uma estratégia a longo prazo. Ele compreende que a relação pode significar não apenas um único negócio mas como vários a serem desenvolvidos ao longo prazo. Um dos entrevistados afirma que a grande diferença na negociação entre chineses e brasileiros está na visão do chinês a longo prazo e a do brasileiro, no curto prazo.

i) Coletivismo;

A China não prioriza o indivíduo mas, sim, a sociedade em que ele atua.

Hofstede (2001) diz que a relação entre indivíduo e coletivismo na sociedade humana não está relacionada apenas a formas de viver juntos, mas principalmente relacionada às normas da sociedade. Portanto, isto pode afetar a programação mental da pessoa e a estrutura e funcionalidade de várias instituições fora da família: educação, religião, política.

Hsu (1971) afirma que, na tradição chinesa, não há o conceito equivalente dos ocidentais para o termo “personalidade”: algo separado e diferente de sociedade e cultura.

Para Mao Zedong, o individualismo era um mau. Na sua opinião, individualismo e liberalismo eram manifestados no egoísmo e na aversão à

disciplina, característica da burguesia. O lado egoísta que Mao condenava devia-se ao fato de valorizar os interesses pessoais acima dos do grupo ou simplesmente dedicar muita atenção a um assunto pessoal. O antiindividualismo de Mao e os valores do coletivismo estão fortemente enraizados na tradição chinesa. Coletivismo não significa uma negação do bem-estar e do interesse do indivíduo, simplesmente assume que a manutenção do bem-estar do grupo é a melhor garantia para o indivíduo (HO, 1979, p. 144).

A China, por ser um país culturalmente tradicional e devido a sua trajetória histórica, não prioriza o indivíduo mas, sim, a sociedade em que ele atua. Desta forma gasta-se toda a sua energia para manter a qualidade do estilo de vida coletivo

Os entrevistados afirmaram que uma das grandes diferenças entre os chineses e os ocidentais é que, enquanto o Ocidente fala mais de direitos individuais, o chinês fala mais dos direitos de coletividade.

j) Evitação do Confronto;

Devido à cultura do coletivismo, é importante evitar-se o confronto durante as negociações.

Hofstede (2001) aponta um fato importante: que as culturas mais coletivistas demonstram uma necessidade formal de harmonia, o que implica em evitar-se a confrontação.

Segundo os entrevistados, a China, por ser um país claramente voltado para o coletivismo, tem na sua cultura um temor pelo confronto para que possa manter a harmonia. Assim sendo, em negociações com a China é recomendável evitar-se o confronto, como é comum acontecer em negociações internacionais com outras culturas, a americana por exemplo. Na Inglaterra e Irlanda há um sentimento

positivo de que os conflitos podem ser resolvidos através de confrontos, o mesmo não ocorre na China.

l) Crença no negócio;

Alguns entrevistados apontaram que é de extrema importância o brasileiro mostrar o respeito e a crença no negócio que pretende realizar. Os chineses têm a cultura de investir no trabalho e esforço e acreditar que irão colher os frutos no futuro. Para isso eles têm a percepção de que é muito importante acreditar no trabalho e nos negócios que pretendem realizar; para eles a crença atrelada ao esforço leva ao desenvolvimento e, por consequência ao retorno almejado.

m) Gosto pela Negociação;

Os chineses, além de gostarem de negociar, têm uma experiência milenar na arte da negociação.

É necessário entender que a China é um país onde nem sempre o melhor preço, a melhor qualidade e as melhores condições garantem o fechamento de um negócio.

A maioria dos entrevistados declarou fortemente o gosto do chinês para a negociação. Para a cultura chinesa, negociar é fundamental. O chinês negocia tudo e em qualquer lugar do mundo. Não havendo negociação, a venda perde a graça. Faz parte dos chineses a tradição de negociar.

Em termos de negociação, segundo um dos entrevistados, o brasileiro tende a ceder mais numa negociação do que o chinês. A China tem uma tradição de negociação muito forte e é percebido que eles tendem a ceder menos do que os brasileiros.

Na visão de um dos entrevistados, os chineses têm basicamente 5 características nacionais que foram as que ajudaram no progresso da China. São elas:

- 1) São muito trabalhadores; por isso, no mundo inteiro os chineses se dão bem.
 - 2) Normalmente os chineses foram educados, ou seja: estudaram. O aprendizado é muito importante para a China.
 - 3) O chinês enfrenta e aceita qualquer dificuldade para poder chegar ao seu objetivo. Persistência e muita luta. Eles aceitam sofrer porque sabem que irão chegar lá.
 - 4) O chinês, assim como o judeu, não lhe importa onde nasceu e que passaporte tenha: sente-se chinês em qualquer lugar do mundo.
 - 5) São excelentes negociadores.
- n) Linguagem Direta;

A linguagem dos chineses é direta. Eles usam um discurso mais confidente e empregam poucos termos que evidenciam apenas possibilidade.

Hall (1976) dividiu a cultura segundo as formas de comunicação, dentro de um contexto baixo ou elevado. Na comunicação de contexto elevado atesta que pouco precisa ser dito ou escrito, já que grande parte da informação deve estar no ambiente físico ou internacionalizada na pessoa. Já no contexto baixo, a comunicação implica que grande parte seja feita de forma explícita.

A comunicação de contexto elevado se encaixa na sociedade coletivista, e a comunicação de contexto baixo é tipicamente utilizada para a cultura individualista. Assim sendo, a China, por se tratar de uma cultura coletivista, adota uma comunicação de contexto elevado, em outras palavras: a comunicação direta.

Na prática, a comunicação de contexto elevado é mais encontrada em culturas tradicionais, como as asiáticas. Já a comunicação de contexto baixo é melhor identificada em culturas mais modernas.

Os discursos dos chineses são mais confidentes (sim ou não), e eles usam pouco termos como possibilidades ou talvez (LAU; RANYARD, 1999). Isso comprova que a noção de incerteza e a necessidade de evitá-la, está mais presente na cultura cognitiva ocidental do que na oriental. Essa noção é que valoriza o pensamento a curto prazo, já que o longo prazo é muito incerto de qualquer forma. Tal fato expressa mais uma vez que a cultura chinesa também, na sua forma de comunicação, é voltada a uma orientação a longo prazo.

o) Sensibilidade baixa para o tempo;

Uma característica importante ao negociar-se com os chineses trata-se do fator tempo. Para os chineses, tempo tem uma conotação diferente dos brasileiros. Os chineses tendem a ser menos susceptíveis ao fator tempo enquanto os brasileiros tendem a ser mais ansiosos e menos tolerante ao fator tempo. Chineses com sua perspectiva oriental e milenar tendem a tolerar a variável tempo como um processo necessário para a construção do relacionamento, enquanto brasileiros tendem a ser imediatistas e intolerantes ao fator tempo.

O chinês não demonstra ansiedade na hora de negociar mesmo que o fechamento do negócio seja a única alternativa encontrada com o parceiro de negócios. Eles adotam uma postura de que não precisam fechar o negócio tão facilmente para poderem negociar melhores preços e condições. Eles costumam fazer com que o parceiro de negócios passe por várias etapas da negociação e com diferentes grupos da mesma empresa. Já o brasileiro tende geralmente a demonstrar mais ansiedade e deixar transparecer uma vontade para que os

negócios se concretizem mais rapidamente. A maioria dos entrevistados considera o brasileiro muito ansioso na negociação; essa pode ser uma característica a ser bem observada e controlada pelo brasileiro na hora de negociar com o chinês.

p) Percepções diferentes;

Outro detalhe a ser observado na cultura chinesa refere-se às percepções dos sentidos. No sentido visual, as cores possuem diferentes significados quando comparados com os do Brasil. A visão tem na cor um de seus componentes mais importantes e, portanto, é fundamental sua adequação às necessidades psicológicas de venda e uso de um produto. A cor branca na China representa luto, já no Brasil representa pureza. A cor vermelha, em conjunto com o dourado, representa para os chineses a cor da elegância e da vida, pois é a cor do sangue, trazendo sorte para as noivas que se vestem dessa cor. Já a cor púrpura é utilizada pelos chineses para os produtos caros, enquanto nos EUA essa cor é reservada para os produtos mais baratos. Já o azul é considerado em algumas regiões da China como uma cor que traz azar, ao contrário do restante do mundo onde quase sempre a cor azul é apontada como a favorita.

Essas percepções diferentes são importantes de serem levadas em consideração para que os brasileiros possam certificar-se de que estão presenteando os chineses com lembranças de cores corretas e que as apresentações de cartões de visitas e produtos também levem em consideração essas características culturais.

4.3 Os pontos positivos na cultura brasileira que devem ser considerados na negociação com os chineses

Durante as entrevistas foi perguntado que aspectos da cultura brasileira são positivos ao negociar-se com os chineses. Muitos entrevistados, nesse momento, abriram um sorriso e falaram que era a simpatia do brasileiro.

Logicamente, outros pontos foram apontados, conforme a listagem a seguir:

- a) O brasileiro é simpático e fácil para fazer novas amizades;
- b) O brasileiro é aberto a aceitar a cultura do outro. Acreditam o chinês que existe de certa forma uma admiração mútua entre chineses e brasileiros e que isso facilita a negociação;
- c) O brasileiro, assim como os chineses, querem agradar e receber bem;
- d) A cultura brasileira é leve, os brasileiros são mais relaxados;
- e) Os brasileiros são mais fáceis de fazer o primeiro contato do que os chineses.

Um dos entrevistados afirmou que considera os brasileiros bons profissionais dentro das empresas chinesas em que trabalham e são bem avaliados pelos chineses pelos desempenhos alcançados.

Um importante fator apontado por um dos entrevistados deve-se ao fato de que não existe barreira histórica na negociação entre os dois países. Ele acredita que o fato de o Brasil nunca ter participado de uma guerra diretamente contra a China é um fator muito positivo. Os dois países tendem a estreitar as relações cada vez mais.

4.4 As respostas com base nos fatores de medição de cultura desenvolvidos por Jeswald W. Salacuse

A seguir foram feitas perguntas aos entrevistados tendo como base os fatores que envolvem no processo de negociação, segundo o relatório de pesquisa desenvolvido por Jeswald W. Salacuse: “Ten Ways that Culture Affects Negotiating Style: Some Survey Results”. Nesta pesquisa foram questionadas 310 pessoas de diferentes nacionalidades e ocupações sobre o estilo individual de negociar, considerando-se dez fatores diferentes. O relatório de Salacuse coletou respostas de 12 países entre eles Brasil e China, e foi possível confirmar que pessoas da mesma cultura responderam aos questionários de forma mais similar.

Salacuse (1991) desenvolveu uma pesquisa que indica claramente que práticas de negociação diferem de cultura para cultura e que a cultura influencia o “estilo da negociação”. Ele define-a como a forma que pessoas de diferentes culturas conduzem a si durante as negociações.

Salacuse (1991) também afirma que estudos sobre estilo cultural de negociação tendem a ser divididos em dois grupos. O primeiro grupo descreve e analisa o estilo de negociação de uma cultura em particular, como são os livros e artigos que levam como tema “negociando com árabes” ou “como negociar com a China”. Esse primeiro grupo procura fornecer informações sobre como negociar em uma determinada cultura. O segundo grupo aborda um estudo intercultural e comparativo. Procura identificar certos elementos básicos no estilo de negociação para determinar como são refletidos em varias culturas. Uma forma de abordar esse estudo intercultural é identificar fatores importantes onde as diferenças culturais podem surgir durante um processo de negociação.

Salacuse (1991) identificou, através dessa pesquisa, os dez específicos fatores no processo de negociação que são influenciados pela cultura. Os dez fatores de negociação e a variação que cada fator pode ter, estão exemplificados no quadro abaixo:

Tabela 2: The Impact of Culture Negotiation

The Impact of Culture Negotiation	
Negotiation Factors	Range of Cultural Responses
Goal	Contract ←-----→ Relationship
Attitudes	Win/Lose ←-----→ Win/Win
Personal Styles	Informal ←-----→ Formal
Communications	Direct ←-----→ Indirect
Time Sensitivity	High ←-----→ Low
Emotionalism	High ←-----→ Low
Agreement Form	Specific ←-----→ General
Agreement Building	Bottom Up ←-----→ Top Down
Team Organization	One leader ←-----→ Consensus
Risk Taking	High ←-----→ Low

* Fonte: Ten Ways that Culture Affects Negotiating Style: Some Survey Results – Jeswald W. Salacuse, (1998)

Esses fatores são importantes pois não somente ajudam na identificação do estilo de cada negociador como também ajudam que o negociador identifique o seu próprio estilo de negociar e, assim, fazer uma comparação das diferenças e semelhanças do estilo do próprio estilo de negociar com os demais negociadores. Isso permitirá que o negociador aponte as maiores diferenças de estilo e adotar medidas para reduzir ou amenizar essas diferenças e consequentemente facilitar no processo de negociação.

A seguir o resumo das respostas dos entrevistados para as perguntas desenvolvidas com base nos fatores culturais determinados por Salacuse.

a) Objetivo da negociação: Contrato ou Relacionamento

Para Salacuse (1998) O objetivo de uma negociação pode ser visto e interpretado de formas distintas de acordo com a cultura do negociador. Para muitos executivos americanos, o objetivo de uma negociação é sair com um contrato assinado entre as partes. Já os asiáticos, em especial os chineses, consideram como objetivo de uma negociação não um contrato assinado mas, sim, a criação e desenvolvimento de um relacionamento entre os dois lados. Embora um contrato escrito descreva a base do relacionamento, a essência do negócio está na própria relação.

Todos os entrevistados disseram que os chineses preferem relacionamento; e os brasileiros, contratos. Alguns comentários adicionados às respostas:

Na China, é importante distinguir que tipo de empresa chinesa está no comando da negociação. Se for uma empresa estatal o foco é no relacionamento. Se for uma empresa privada, o foco é nos dois: relacionamento e contrato.

O chinês visa os dois: contrato e relacionamento. Isso se deve ao fato de o chinês pensar a longo prazo. Para ele é perfeitamente normal não se fechar um negócio de imediato pois sabe que, no futuro, irá fechar. Para isso ele mantém o relacionamento.

Para o chinês é essencial a construção do relacionamento nos negócios, o que torna natural ter como o objetivo o relacionamento. Isso não quer dizer que o chinês não almeja fazer o contrato mas, para ele, a realização de um negócio está mais respaldado na relação de confiança e amizade do que em um contrato escrito.

Ainda sendo, ele acredita que, mesmo quando um negócio não é concretizado de início, a relação com o parceiro de negócio já é um facilitador para que no futuro outros negócios aconteçam.

b) Com relação à atitude: postura “win-win” ou “win-lose”.

Salacuse (1988) afirma que um executivo pode adotar duas atitudes na negociação. Uma que considera a negociação como parte de um processo no qual os dois ganham (“win-win”) ou uma que considera que um lado ganha e o outro perde (“win-lose”). Os executivos que adotam a relação “win-win”, na verdade, estão no processo de resolução do problema e colaboração com o outro lado, já os executivos de “win-lose” adotam uma postura mais de confronto com o outro lado.

Os entrevistados, em sua maioria, afirmaram que tanto o brasileiro quanto o chinês adotam uma postura “win-win”. Seguem alguns comentários adicionais citados:

O chinês adota muito bem a postura “win-win” pois no seu país a postura é que um negócio só é bom quando é para os dois lados. Se o negócio for bom só para um lado não pode ser bom, pois não haverá continuidade do negócio na próxima vez. Por sua vez, segundo um dos entrevistados, o chinês começa com uma postura “win-lose” pois a China visa primeiramente uma negociação de barganha, mas logo em seguida a postura é alterada para “win-win”, pois está visando o relacionamento e os negócios a longo prazo. Outrassim, os chineses tem na sua cultura um certo temor pelo confronto, o que defende a idéia de que adotam uma postura “win-win”; além disso, visa o relacionamento a longo prazo, característica mais predominante quando se negocia nas bases do “win-win”.

c) O estilo pessoal: formal ou informal

Para Salacuse (1988) estilo pessoal se refere à forma como o negociador interage com os demais no processo de negociação. A cultura influencia diretamente o estilo pessoal dos negociadores. Foi observado que os alemães adotam uma postura mais formal que os americanos (HALL; HALL, 1990, p. 48). Um negociador de estilo formal insiste em chamar os demais segundo os títulos, evita brincadeiras de cunho pessoal, e tenta não fazer perguntas de cunho exclusivo familiar e pessoal. Já um negociador de estilo informal poderá iniciar uma negociação chamando os demais pelo primeiro nome e rapidamente procura desenvolver uma relação pessoal e amigável com o outro lado. Logicamente, cada cultura tem suas formalidades que são praticadas diferentemente de cultura para cultura.

Os entrevistados responderam que os brasileiros adotam uma postura informal e os chineses são mais formais. Contudo, os chineses se consideram menos formais que outras culturas asiáticas, como, por exemplo, os japoneses. Eles consideram que a diferença entre brasileiros e chineses está basicamente nos primeiros encontros. Os brasileiros adotam uma postura mais informal logo após o primeiro encontro, já o chinês leva mais tempo para adotar uma postura mais informal. Eles tentam manter a mesma postura por alguns encontros. Além disso os chineses são conhecidos devido ao uso de muitos rituais e cerimônias, o que contribui para estabelecer uma postura mais formal.

d) Método de comunicação: direto ou indireto

Diz Salacuse (1988) que os métodos de comunicação variam entre as culturas. Alguns grupos são enfáticos ou usam um método simples e direto de comunicação. Outros já se utilizam de métodos mais complexos e indiretos de comunicação. Pessoas com um estilo indireto de comunicação utilizam um discurso

mais figurativo com vagas alusões e referências. Em uma cultura de discurso direto, pode se esperar uma resposta direta e definitiva para propostas e perguntas.

A grande parte dos entrevistados afirmou que tanto o brasileiro como o chinês adotam um método de comunicação direto, no entanto os chineses têm uma comunicação mais direta do que os brasileiros.

Apenas um dos entrevistados afirmou que a linguagem do chinês é indireta. O argumento utilizado foi de que ele adota uma linguagem indireta pois não costuma manifestar o que pensa diretamente com receio de atingir negativamente o outro. Prefere dar mais espaço para que a pessoa possa refletir e enxergar as próprias conclusões. Para ele é muito difícil falar se alguém está errado ou correto, Ele prefere munir a pessoa com informação e deixar que ela tome a decisão. Isso tem haver com a expressão “não perder a face”, o que de certa forma é condizente com a forma que os chineses evitam o confronto direto.

e) Sensibilidade para o tempo: baixa ou alta

Conferindo-se Salacuse (1998), discussões sobre os estilos de negociação em diferentes culturas tratam em particular a relação com o fator tempo. Ouve-se dizer que os alemães são sempre pontuais, os latinos chegam atrasados, os japoneses negociam devagar, e os americanos são rápidos em fazer um negócio.

Nas entrevistas é possível concluir que tanto o chinês quanto o brasileiros têm sensibilidade alta para o tempo. Embora muitos considerem que possivelmente a postura do chinês possa parecer devagar em fechar um negócio, na verdade essa é uma estratégia de negociação que eles adotam. Os chineses tentam não demonstrar ansiedade à mesa de negociação, apesar de muitas vezes terem urgência em fechar um negócio. Preferem adotar uma postura de que não precisam fechar o negócio no momento, para poderem negociar melhores preços e condições.

f) O emocionalismo: alto ou baixo

Salacuse (1998) afirma que muitos estudos sobre o comportamento nas negociações apontam sempre a tendência de um grupo demonstrar ou esconder as emoções. De acordo com o estereótipo, latinos são considerados por mostrar as suas emoções a uma mesa de negociação, enquanto a maioria dos asiáticos escondem as emoções ao negociar. Obviamente, a personalidade de cada um tem um papel importante em adotar um ou outra postura. As culturas têm diferentes regras, padrões e formas de expressar as emoções, e muitas dessas regras são trazidas para a mesa da negociação. Saber antecipadamente essas regras inerentes à cultura com a qual se irá negociar pode ser um diferencial na negociação.

A maioria dos entrevistados considera os brasileiros emocionais na hora de negociar, já os chineses se consideram mais frios à mesa de negociações. Contudo, em algumas situações os chineses podem demonstrar serem parecidos com o emocionalismo dos brasileiros, pois eles se consideram também um povo alegre e festeiro.

Eles acham o brasileiro mais emocional e espontâneo. Os chineses tentam esconder as emoções à mesa de negociação pois acreditam que, ao controlar as emoções, poderão melhor conduzir o fechamento do negócio.

Uma das diferenças apontadas é que o brasileiro usa palavra para mostrar sentimento, já o chinês usa ação para mostrar o sentimento. Essa é a grande diferença. chinês demonstra a emoção mais pelo ato do que pela fala, conforme um dos entrevistados.

g) Organização da equipe: através de um líder ou um consenso

Para Salacuse (1998) em qualquer negociação internacional é importante saber como o outro lado está organizado para tomar as decisões. A cultura é um fator importante que afeta como os grupos se organizam e como as organizações funcionam. Algumas culturas enfatizam o individualismo; e outras, já o coletivismo. Algumas concentram o poder de decisão em um líder, outras já preferem ter um consenso de todos para a tomada de decisão.

Com base nas entrevistas é possível concluir claramente que os chineses acham que os brasileiros são mais voltados a um consenso; e os chineses, ao líder. Eles afirmaram que as decisões são sempre centralizadas na China. Nesta análise deve-se sempre lembrar que a China não é ainda uma democracia e que, portanto, neste sentido o líder tem sempre a última palavra.

h) O nível de tomada de risco: elevada ou baixa

Alguns pesquisadores apontam que certas culturas são menos propensas à tomada de risco do que outras (HOFSTEDE, 1980). No fechamento dos negócios, a cultura do negociador pode afetar o nível de receptividade para a tomada de risco como também a abertura para divulgar informações, as tentativas de novas aproximações, e a tolerância para algumas incertezas no decorrer da ação.

Os chineses acreditam que os brasileiros são mais arriscados do que os eles e que, portanto, eles sabem avaliar e dosar melhor os riscos que envolvem em um negócio. A crença no negócio é um fator importante na cultura de negócios dos chineses; portanto, em uma negociação é importante o chinês acreditar que poderá concretizar aquilo que está negociando. Nesse aspecto, os chineses tentam traçar um planejamento do negócio o que inclui a avaliação de alternativas.

Um entrevistado teve uma percepção diferente e afirmou que os brasileiros são mais cautelosos e conservadores. Isso deve-se ao fato de o brasileiro

não terem uma visão a longo prazo, o que os leva a não assumirem um risco elevado no curto prazo pois não conseguem identificar um retorno ao longo prazo mesmo que, para isso, seja possível obter perdas no curto prazo.

5 CONCLUSÃO

A China emerge como uma nova grande potência econômica. Com uma produção equivalente a 5%¹² do PIB mundial em 2006, já é a quarta economia mundial, atrás apenas dos Estados Unidos, Japão e Alemanha. A China é responsável por 9%¹² das exportações e 6%¹² das importações mundiais. Como potência comercial, coloca-se em destaque como a terceira no ranking mundial, deixando apenas os Estados Unidos e Alemanha na sua frente. A China vem absorvendo, anualmente, um terço das exportações mundiais de ferro, 23%¹³ das de alumínio, 18%¹³ da oferta de cobre e 16%¹³ do mercado de zinco. No mercado agrícola, ela absorve 50% da oferta mundial de lã, 40%¹³ de soja. Tal demanda para esses produtos fez com que ela se tornasse um dos maiores parceiros comerciais para o Brasil, país que é grande fornecedor de minério e produtos agrícolas, no caso a soja.

O aumento da relação comercial entre Brasil e China e a importância que a China representa hoje na balança comercial brasileira tornam necessário um aprimoramento do entendimento da cultura de negociação chinesa e da sua interação com a cultura de negociação brasileira.

A cultura é o elemento intangível e invisível. Está arraigada em diferentes populações. Este elemento transforma a forma como a pessoa observa os fatos e o mundo a sua volta. Desta forma, a cultura detém papel importante durante o processo de negociação. Brasil e China tiveram histórias e culturas muito diferentes. Diante de alguns aspectos, os dois povos detêm características opostas o que acaba por dificultar o processo como um todo.

¹² Fonte: China Statistical Yearbook, apud Lemoine, F. *L'économie de la Chine* (2005).

¹³ Fonte: CIA – The World Factbook; Ministério do Desenvolvimento – Brasil; Mofcom – China – 2006.

Para que o brasileiro possa buscar um melhor resultado no processo de negociação com os chineses, torna-se necessária uma compreensão dos fatores culturais chineses que tem impacto direto neste processo. O entendimento desses fatores deverá ser feito não somente com base na opinião dos brasileiros executivos com experiência em negociação com os chineses, mas sobretudo da opinião dos executivos chineses com experiência em negociação com brasileiros.

Como conclusão desta pesquisa foi possível identificar vários fatores que devem ser considerados pelo brasileiro no processo de negociação com os chineses de acordo com o ponto de vista dos chineses. Esses fatores foram classificados em quatro etapas, a seguir:

1. A dificuldade dos chineses de negociar com os brasileiros. Isto se refere aos fatores listados aos quais os chineses têm dificuldades de negociação com os brasileiros. Segundo os chineses, esses fatores são negativos e dificultam o processo de negociação com o brasileiro.

2. Os fatores da cultura chinesa que devem ser considerados pelo brasileiro. Isto diz respeito aos fatores em geral da cultura do chinês, os quais devem ser conhecidos e considerados pelos brasileiros para facilitar o processo de negociação.

3. Pontos Positivos na cultura do brasileiro que devem ser considerados e valorizados ao negociar com os chineses: referem-se aos fatores da cultura brasileira que são tidos como positivos e devem ser valorizados de forma a melhorar o processo de negociação com os chineses.

4. Classificação das diferenças culturais segundo os fatores de medição desenvolvidos por Jeswald W. Salacuse. Foram feitas comparações das diferenças

culturais entre chineses e brasileiros com base nos fatores de negociação desenvolvidos pelo Salacuse.

Em cada uma dessas etapas foram identificados os seguintes fatores culturais a serem considerados no processo de negociação:

1. Pontos de dificuldade dos chineses de negociar com os brasileiros.

a) Língua: um dos principais fatores de comunicação; dificulta principalmente em se tratando de formações lingüísticas tão distintas: chinês e português;

b) Burocracia do Governo brasileiro: complexidade das leis e falta de clareza e continuidade das regras do governo brasileiro;

c) Falta de planejamento: o brasileiro em geral não costuma estabelecer um planejamento a longo prazo para os negócios;

d) Visão imediatista do negócio: o brasileiro não estabelece uma estratégia de retorno ao longo prazo;

e) Falta de esforço de venda: maior agressividade do brasileiro nas pesquisas de mercado e ações de venda no mercado chinês;

f) Diferença do discurso do brasileiro entre o que fala e o que coloca em prática: As intenções são mais demonstradas no discurso do que na ação;

g) Baixo comprometimento: maior empenho dos brasileiros na concretização do prometido;

h) Atraso nos compromissos: o costume do brasileiro de atrasar para os compromissos pode ser interpretado como descaso e falta de seriedade.

2. Os fatores da cultura chinesa que devem ser de considerados pelo brasileiro.

- a) Demonstração de um certo grau de conhecimento da cultura chinesa: O chinês fica lisonjeado quando o estrangeiro demonstra um certo conhecimento da sua cultura;
- b) Construção de amizade com o chinês: o chinês gosta de fazer negócios com quem é amigo. Dessa forma se faz necessário o desenvolvimento de uma amizade e de um ambiente de confiança para o desenvolvimento do negócio;
- c) Importância de presentear: para o chinês o ritual de dar presentes é importante e demonstra agradecimento, respeito e dedicação ao parceiro de negócios;
- d) Uso do *Guanxi*: a cultura milenar do uso do *Guanxi* se faz necessária para facilitar principalmente o contato inicial;
- e) Diferente percepção de importância dada ao contrato: o contrato para o chinês tem o valor de estabelecer o início de uma parceria e não de ditar as regras da relação comercial até a sua conclusão. A relação pessoal vale mais do que o que está escrito no contrato;
- f) Atenção à hierarquia: a hierarquia na China é bastante instituída e respeitada; não lhe entender o mecanismo ou não adotar uma postura coerente com os níveis hierárquicos podem tornar-se grave falha para os chineses;
- g) Poder de decisão centralizado: na china o poder é bastante centralizado, ficando a decisão final sempre para o líder que geralmente tem a posição mais alta na hierarquia;
- h) Pensamento a longo prazo: os chineses são muito perseverantes nos seus objetivos, característica de uma cultura de visão a longo prazo. Na negociação chineses preferem desenvolver negócios que contemple um pensamento mais a longo prazo;

i) Coletivismo: A China não prioriza o indivíduo mas, sim, a sociedade em que ele atua; desta forma, gasta-se toda a energia para manter a qualidade do estilo de vida coletivo;

j) Evitação do confronto: devido à cultura do coletivismo, no qual se demonstra necessidade formal de harmonia, é importante evitar-se o confronto durante as negociações;

k) Crença no Negócio: eles demonstram grande crença nos negócios que querem realizar. É importante que o parceiro de negócios tenha a percepção de que é muito importante acreditar no trabalho e siga a linha de respeito e valorização da parceira que pretende estabelecer;

l) Gosto pela Negociação: os chineses cultivam o prazer da negociação. Eles têm uma grande experiência milenar na arte de negociar; portanto, devem ser respeitadas as etapas da negociação. É necessário entender-se que a China é um país onde nem sempre o melhor preço, a melhor qualidade e as melhores condições garantem o fechamento de um negócio;

m) Linguagem direta: os chineses usam um discurso mais direto e confiante na forma de se comunicar. Eles costumam empregar poucos termos que evidenciam apenas possibilidade;

n) Sensibilidade baixa para o tempo: chineses com sua perspectiva oriental e milenar tendem a tolerar muito mais a variável tempo como um processo necessário para a construção do relacionamento e desenvolvimento do processo de negociação.

3. Pontos Positivos na cultura do brasileiro que devem ser considerados e valorizados ao negociar com os chineses

- a) Simpatia e facilidade em estabelecer novas amizades;
- b) A fácil aceitação do brasileiro para outras culturas. Existe uma certa admiração mútua entre chineses e brasileiro;
- c) A cultura em geral do brasileiro é leve, relaxada;
- d) Facilidade em estabelecer o primeiro contato.

4. Classificação das diferenças culturais segundo os fatores de medição desenvolvidos por Jeswald W. Salacuse.

- a) Objetivo da negociação – contrato ou relacionamento: os chineses dão preferência ao relacionamento e os brasileiros ao contrato;
- b) Atitude – postura “win-win” ou “win-lose”: tanto, o brasileiro quanto o chinês adotam uma postura “win-win” nas negociações;
- c) Estilo pessoal – formal ou informal: os brasileiros tem uma postura bem mais informal do que os chineses. chineses são mais formais por utilizarem mais de rituais e cerimônias;
- d) Método de comunicação – direto ou indireto: apesar de ambos usarem uma comunicação direta, o chinês se acha mais direto do que o brasileiro;
- e) Emocionalismo – alto ou elevado: chineses controlam mais as emoções na mesa de negociação. brasileiros são tidos como mais emocionais;
- f) Organização de equipe – através de um líder ou um consenso: brasileiros são voltados a um consenso e chineses a um líder;
- g) Nível de tomada de risco – alto ou elevado: Os brasileiros são mais arriscados do que os chineses.

Como conclusão geral: os chineses têm características culturais extremamente fortes e particulares, as quais influenciam o processo de negociação com os brasileiros. Com uma cultura voltada para o coletivismo e a longo prazo, os chineses tendem a ter conflitos com a cultura ocidental, que é mais voltada ao individualismo e com uma visão mais a curto/médio prazo. Essa dificuldade também pode ser encontrada na comunicação, como já exposto. A China usa uma comunicação de contexto elevado ou seja: uma linguagem mais direta e confidente, sem o uso de códigos e de termos que possam indicar possibilidade. Já nas culturas ocidentais, no caso o Brasil, é mais comum a linguagem de contexto baixo, no qual se utiliza de códigos e de termos que conotam possibilidade, como as palavras: talvez e possivelmente.

Os chineses também encontram dificuldade de negociar com os brasileiros no que se refere ao comprometimento do brasileiro entre o que fala e o que cumpre. O brasileiro tende a demonstrar mais as emoções na fala, já o chinês faz a demonstração da emoção através da ação. Nesse sentido, o chinês acha que o brasileiro nem sempre age e cumpre conforme o seu discurso. Isso prejudica a confiança do chinês no desenvolvimento dos negócios com o brasileiro.

O brasileiro tem que entender que, para o chinês, é primordial a construção de amizade. Os chineses realmente gastam tempo e esforço no ritual do desenvolvimento da amizade. Para isso, em muitos casos, a negociação poderá demorar muito mais do que o brasileiro está acostumado, pois o chinês está, na verdade, conhecendo o parceiro, verificando se poderá confiar e construir uma amizade com o brasileiro. Em virtude dessa necessidade de amizade é que, em muitos casos, se faz necessário o uso do “*Guanxi*”, pois esta figura servirá como o

intermediador para construção da amizade quando o brasileiro não conhece o parceiro chinês.

As tomadas de decisão, na China, são bastante centralizadas e existe uma forte hierarquia. O brasileiro deve, sobretudo, na hora de negociar com o chinês, identificar quem tem o poder de decisão à mesa de negociação e respeitar a hierarquia do grupo que está negociando.

Os chineses são menos emotivos à mesa de negociação e os brasileiros são mais ansiosos. Os chineses se utilizam dessa ferramenta para poderem beneficiar-se na hora da negociação. O brasileiro deve, sobretudo, ter paciência, aguardar e saber que, apesar do processo de negociação não estar avançando tão rápido quanto gostaria, não quer dizer isso que o objetivo final da negociação não será alcançado ao longo prazo.

Chineses e brasileiros têm uma certa admiração mútua e, apesar das diferenças culturais na negociação, as duas nacionalidades tendem a cada vez mais se aproximarem e aprofundarem o seu relacionamento comercial. Essa aproximação poderá ser feita mais rápida e proveitosa caso o brasileiro considere os pontos culturais chineses analisados nesta dissertação acadêmica.

REFERÊNCIAS

FREYRE, G. **Além do apenas moderno**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1973.

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FISHMAN, Ted C.; CHINA, S. A. **Como o crescimento da próxima superpotência desafia os Estados Unidos e o Mundo**. São Paulo: Ediouro, 2005.

HAMEL, Jacques. **Qualitative Research Methods Series**. [s.l.]: Université de Montréal, 1956. (sage publications).

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KISSINGER, Henry. **Diplomacia**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 2001.

SILVEIRA, Antonio Azeredo da. **Discurso em Brasília, 15 de agosto de 1974. Brasil China, 20 anos de relações (1974-2004)**. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, 1994.

WARNIER, Jean-Pierre. **A mundialização da cultura**. São Paulo: EDUSC, 2003.

WATKINS, Michael. **Negociação**: Harvard Business Essentials. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

KARRASS, C. **Negocie para fechar**. São Bernardo do Campo: Bandeirante, 1986.

ACUFF, Frank L. **How to negotiate anything with anyone anywhere around the world**. New York: McGraw-Hill, 1998.

KLUCKHOHN, C. The Study of culture. In: LERNER; D.; LASSWELL, H. D. (Edits). **The policy sciences**. Stanford: Stanford University Press, 1951, p. 86-101.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

AIPING, Yuan. **Chinês para Brasileiros**. 2. ed. Rio de Janeiro: Centro Cultural China Brasil, 2005. v. 1.

HSU, F. L. K. Psychosocial homeostasis and jen: conceptual tools for advancing psychological anthropology. **American Anthropologist**, n.73, p. 23-44, 1971.

HO, D. Y. F. Psychological implications of collectivism: With special reference to the Chinese case and Maoist dialectics. In: ECKENSBERGER, L.; LONNER, W. J.; POORTINGA, Y. H. (Eds.). **Cross-cultural contributions to psychology**. Lisse: Swets & Zeitlinger, 1979, p. 143-150.

BAKER, H. D. R. **Chinese family and kinship**. London: Macmillan, 1979.

EARLEY, P. C. East meets West meets Mideast: further explorations of collectivistic and individualistic work groups. **Academy of Management Journal**, n. 36, p. 319-348, 1993.

EARLEY, P. C. Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China. **Administrative Science Quarterly**, n.34, p. 565-581, 1989.

TUNG, R. L. **A study of the expatriation**: repatriation process. Viewpoints, 1996.

HALL, E. T. **Beyond culture**. Garden City: Anchor, 1976.

HALL, E. T. **The silent language**. Greenwich: Fawcett, 1965.

LAU, L. Y.; RANYARD, R. Chinese and English speakers linguistic expression of probability and probabilistic thinking. **Journal of Cross-Cultural psychology**, n.30, p. 411-421, 1999.

GUDYKUNST, W. B.; TING-TOOMEY, S. **Culture and interpersonal communication**. Newbury Park: Sage, 1988.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DREVER, J. **A dictionary of psychology**. Harmondsworth: Penguin, 1952.

ADLER, P. The transitional experience: an alternative view of culture shock. **Journal of Humanistic Psychology**, n. 15, p. 13-23, 1975.

ADLER, N. J. **International of dimensions of organizational behavior**. 3. ed. Cincinnati: South-Western College – ITP, 1997.

BOCANERA, Maria Fernanda. **Técnicas de negociación**. Buenos Aires: Belgrano, 1997.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences**: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2. ed. London: Sage, 2001.

HOFSTEDE, Geert. Dimension of Culture and their influence on international negotiation In: GHOURI, P. **International Business Negotiation**. Oxford: Pergamon, 1996.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Silabo, 1997.

USUNIER, Jean-Claude. Culture aspects of international business negotiation. In: GHOURI, P. N. **International business negotiation**. Oxford: Pergamon, 1996.

MILES, G. L. **Crime corruption and multinational business**. Washington: Bucking Institution, 1995, 163p.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1977.

GOODENOUGH, D. R. Dream recall: History and current status of the field. In: DANKS, A. M.; ARKIN, Dans A. M.; ANTROBUS, J. S.; ELLMAN, S. J. **The mind in sleep**. Hillsdale: Erlbaum, 1978, p. 113-142.

SELMA, Lagerlöf. **Petit**. Suécia. Delta, 1960.

SALACUSE, Jeswald W. Research Report. Ten ways that culture affects negotiating style: Some Survey results. **Negotiation Journal**, 1998.

HAMEL, Jacques. **Case Study Methods**. London: A Sage University paper, 1956. (Qualitative Research Methods, 32).

TROMPENNARS, Fons; TURNER, Charles Hampden. **Riding waves of culture**: understanding cultural diversity in business. 2. ed. London: Nicholas Brealey Publishing, 1997.

GEERTZ, Clifford. **Nova Luz Sobre a Antropologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

HOCKENBURY, Don H.; HOCKENBURY, Sandra E. **Descobrindo a Psicologia**. São Paulo: Manole, 2003.

KOTLER, Philip; BOWEN, John; MAKENS, James. **Marketing for Hospitality and Tourism**. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

PEDROSA, Antonio Aguilera. **Hombre y Cultura**. Madrid: Trotta, 1995.

SEBENIUS, K. J. Como negociar através das fronteiras. **HSM Management**, n. 34, set./out., 2002.

TANG, Charles; BULHÕES, Fernando; YANN, Duzert. Negociando com a china: Estratégia e Oportunidades – Uma perspectiva Histórico-Cultural. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. Propad – Programa de Pos-Graduação em Administração – Universidade Federal de Pernambuco, v. 1, n. 2, jul./dez., 2003.

SUOSSHENG, Wang; HAILIN, Qu. A comparison study of chinese domestic tourism: China vs the USA. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Bradford, v. 16, p. 108, 2004.

LAU, Justine. Tourism: China's cash won't always be there. **FT.com**, London, n. 18, Oct./2004.

SEGAL, Gerald. As China Grows Strong. **International Affairs**, v. 64, n. 2, p. 217-231, 1988.

YU. S.; ABRAHAM, O.; NASCIMENTO, Paulo Tromboni de Souza. **Estratégia de negócios e inovação em mercados de produtos populares**. [s.l.] FEA-USP, [s.d.].

FREYRE, Gilberto. Em torno do Problema de uma cultura brasileira. **Philosophy and Phenomenological Research**, v. 4, n. 2, p. 167-171, Dec./1943.

CARDOSO, Fernando Henrique. O Inimigo de Papel. **Latin American Perspectives**, v. 1, n. 1, p. 66-74, 1974.

MAZO, Stolses Miriam; TEIXEIRA, Cristina Márcia; HERNANDES, Aurélio Cláudio. **Estratégia e Globalização**. [s.l.; s. e.], 2003.

MACHADO, Juliano Rossi; MARTINELLI, Dante Pinheiro. **O Negociador da Empresa Global**: Uma abordagem política, social, econômica e cultural. [s.l.; s.e.], 2002.

CABRAL, Severino. **Brasil e China**: Desafios e Oportunidades no Século 21. [s.l.]: FUNCEX, 2002.

BRITTO, Ricardo Pitelli; BRUNHARA, Aldo Jose; BRITTO, Elaine Mandotti de Oliveira. **China e Brasil, parceiros ou concorrentes no comercio internacional?** [s.l.; s. e.], 2004.

LAFER, Celso. **Brasil**: Dilemas e desafios da política externa. [s.l.; s.e.], 2000.

ADLER-LOMNITZ, Cláudio. **Concepts for the study of regional culture**. New York: New York University, 2003.

FERES JÚNIOR, João; EISENBERG, José. **Dormindo com o inimigo**: uma crítica ao conceito de confiança. [s.l.; s. e.], 2006.

GUEDES, Ana Lúcia. Internacionalização de empresas como política de desenvolvimento: uma abordagem de diplomacia triangular. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, Rio de Janeiro, 2006.

GRAHAM, John L.; LAM, Mark N. Negociação a Chinesa. **Harvard Business Review**, p. 68-69, 2003.

DOURADO, F. F. **Ao redor do mundo**: convivência e negociação com culturas estrangeiras para brasileiros. São Paulo: Mona Lisa, 2000.

GASTALDELLO, A. T. **A influência de valores pessoais de executivos brasileiros e argentinos em negociações comerciais transculturais**. 1999. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Caxias do Sul, 1999.

DRESSLER, David; CARNS, Donald. **Sociologia**: o estudo da interação humana. Rio de Janeiro: Interciência, 1980.

CAMARET, Luiza de. **Alternativas para a superação de obstáculos relativos à criação de valor, aumento da competitividade e acordos comerciais internacionais na negociação comercial do Brasil com a China**: caso da soja. Rio de Janeiro: EBAPE, 2005.

CHAGAS NETO, Benício. **Consumo para obtenção de status: estudo em empírico entre meninas pré-adolescentes de São Luis do Maranhão**. 2006. [s. p.]. Dissertação de Mestrado em Administração. EBAPE. São Luiz: EBAPE, 2006.

OLIVEIRA, Fladimir de. **Negociação comercial internacional**: um comparativo entre negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

PANOSSO, C. A. **Negociação comercial internacional**: um comparativo entre negociadores brasileiros e argentinos. 2000. 149 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000.

FLORIANI, D. E. **A cultura nacional e as negociações internacionais**: um comparativo entre executivos brasileiros e Italianos. 2002. 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração,

Escola de Administração. Centro Universitário de Jaraguá do Sul. Jaraguá do Sul, 2002.

MARQUES, Gisele Banin. **A diversidade cultural brasileira nos relacionamentos organizacionais estrangeiros**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Comunicação e Artes) - Universidade de São Paulo, Escola de comunicações e Artes, São Paulo, 2005.

Brasil e China: Caminhando juntos para o Futuro. **Visão da China**,

The end of corporate imperialism. Multinationals will change life in big emerging markets dramatically – the opposite is also true. **Harvard Business Review**. Jul./Aug., 1998.

LIU, Melinda . Big Trouble in Western China. **Newsweek**, Jul./Dec., 2006.

DEVONSHIRE-ELLIS, Chris; THOMPSON, Graham; CHEN, Alice. China Briefing: A prática Aplicação do Negócio da China; Aplicações de negócios faltosas ou ineficientes; As cidades do segundo setor da china; Obtendo o máximo do seu investimento chinês. v. 7, n. 5, 6 e 7,

GRYZINSKI, Vilma; JARDIM, Lauro. China. **Revista Veja**, v. 1968, ano 39, n. 31, ago./2006.

JUNQUEIRA, L. A. C. **Negociação, tecnologia e comportamento**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1991, p.12-15.

STREHAU, Vivian; STREHAU, Suzanne; AVRICHI, Han. Percepções de cores e aromas em um contexto de marketing multicultural; China: reflexões profundas a partir de uma viagem rápida. **Revista da ESPM**, v. 13, ano 12, n. 4., jul./ago., 2006.

PIRES, Marcos Cordeiro; PAULINO, Luís Antonio. O despertar do dragão: economia e política da China vão em busca de prosperidade social. **Revista Sociologia – Ciência e Vida**, ano 1, n. 6,

Friendship and Trade. **The Economist**, nov./2004.

LAHOZ, André; CAETANO, José Roberto. A China vai conquistar o mundo e a sua empresa vai estar na mira; Onde o Brasil ganha e é difícil lucrar na China. **Revista Exame**. 842, maio/2005.

Chinese TV Scene set for organization. **TVI Daily**, maio/2005.

MUZY, Jorge. Apresentação **Negócios na China**. Rio de Janeiro, 2002.
www.muzy.com.br

RODRIGUEZ, Andrés; MOREIRA, Maurício Mesquita. BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento. **A Emergência da China**: Oportunidades e Desafios para América Latina e Caribe, 2005.

STORY, Jonathan. Brazil, China and Globalization. What this means for corporate strategy. The Shell fellow in Economic transformation. INSEAD, 2005.

Ministério do Turismo – Brasil. Disponível em: <<http://www.institucional.turismo.gov.br>>. Acesso em: 20 mai. 2007.

Câmara de Comércio e Indústria Brasil-China. Disponível em: <<http://www.camarabrasilchina.com.br>>. Acesso em: 17 jan. 2007.

Conselho Empresarial Brasil China. Disponível em: <<http://www.cebc.org.br>>. Acesso em: 18 jan. 2007.

National Bureau of Statistics of China. Disponível em: <<http://www.stats.gov.cn>>. Acesso em: 22 jan. 2007.

SCOFIELD, Gilberto. **Jornal O Globo**. Disponível em: <<http://www.oglobo.com.br>>. Acesso em: 10 mai. 2007

China Business Guide. Disponível em: <<http://www.cbq.org.cn/wdat/index en.html>>. Acesso em: 09 mai. 2007.

Embaixada da China no Brasil. Disponível em: <<http://www.embchina.org.br>>. Acesso em: 3 abr. 2007.

Agência Chinesa de fomento à exportação. Disponível em: <<http://www.sinosure.com.cn>>. Acesso em: 5 abr. 2007.

Câmara Brasil-China de Desenvolvimento Econômico. Disponível em: <<http://www.cbcde.org.br>>. Acesso em: 4 abr. 2007.

LOG Intelligence. Disponível em: <<http://www.logintelligence.com.br/artigos>>. Acesso em: 20 fev. 2007.

Goldman Sachs. Disponível em: <<http://www2.goldmansachs.com>>. Acesso em: 10 jan. 2007.

Uol notícias. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/economia/>>. Acesso em: 13 de jan. 2007.

Hong Kong Trade Development Council. Disponível em: <<http://www.TDCtrace.com>>. Acesso em: 15 mai. 2007.

China Business Council. Disponível em: <<http://www.uschina.org/>>. Acesso em: 14 mai. 2007

Asian Development Bank. Disponível em: <<http://www.adb.org/>>. Acesso em: 30 mai. 2007.

Economic, Environmental and Social Statistics. Disponível em: <<http://www.oecd.org/>>. Acesso em: 18 fev. 2007.

BRASIL. Ministério do desenvolvimento indústria e comércio exterior. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/inicial/index.php>>. Acesso em: 17 fev. 2007.