

**UNIVERSIDADE DE SOROCABA**  
**PRÓ-REITORIA ACADÊMICA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E**  
**CULTURA**

**Sergio de Almeida Cid Peres**

**A COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL NA**  
**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS**  
**NA CHINA**

**Sorocaba/SP**

**2013**

**Sergio de Almeida Cid Peres**

**A COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL NA  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS  
NA CHINA**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura da Universidade de Sorocaba, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação e Cultura.

Orientador: prof. Dr. Paulo Celso da Silva

**Sorocaba/SP**

**2013**

**Sergio de Almeida Cid Peres**

**A COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL NA  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS  
NA CHINA**

Dissertação aprovada como requisito parcial  
para obtenção do grau de Mestre no Programa  
de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura  
da Universidade de Sorocaba.

Aprovado em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

BANCA EXAMINADORA:

Ass.: \_\_\_\_\_

Pres.: Dr. Paulo Celso da Silva – Uniso

Ass.: \_\_\_\_\_

Exam.: Dr. Luís Mauro Sá Martino – Cásper

Líbero

Ass.: \_\_\_\_\_

Exam.: Dra. Miriam Cristina Carlos da Silva –

Uniso

Às pessoas mais importantes da  
minha vida, minha esposa Claudia e  
meu filho Antonio Pedro.

## AGRADECIMENTOS

À Universidade de Sorocaba,

Ao Prof. Dr. Paulo Celso, orientador e amigo, colocando sua experiência ao meu dispor,

À Prof. Dra. Míriam Cristina Carlos Silva, pelas orientações e apoio no desenvolvimento deste trabalho,

Ao Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino, por disponibilizar do seu tempo, e que com seus comentários e orientações engrandeceu este trabalho,

Aos professores do Programa de Mestrado em Comunicação e Cultura da UNISO,

À minha esposa Claudia que propiciou a realização de um sonho,

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta dissertação.

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo principal compreender como se dão as trocas da cultura empresarial contemporânea entre oriente e ocidente especificamente, entre Brasil e China tendo como base o caso de uma empresa. Nossa pesquisa, por utilizar uma empresa concreta e atuante no mercado, fica impedida de citar sua razão social ou nome fantasia, em sendo assim, optamos por nomeá-la empresa Alpha. A atenção dedicada à China neste trabalho se justifica pela relevância estratégica deste mercado dentro do contexto mundial. A China é hoje o maior mercado do mundo e, também, o principal parceiro do Brasil nas transações internacionais. Estar presente neste mercado é questão de sobrevivência para as empresas brasileiras. Mas, instalar-se na China, requer uma preparação envolvendo diversos aspectos que garantirão o sucesso, ou ao contrário, perdas de grande monta em função desse desconhecimento. Obter sucesso nos negócios e no relacionamento com os chineses passa, necessariamente, por conseguir se comunicar e também compreender a dinâmica da cultura local em sua confluência com os novos tempos e exigências, visto que no processo de comunicação temos as trocas culturais. Também focalizamos a China como país receptor das empresas devido ao baixo custo de produção, um mercado quase inexplorado por estas e com milhões de potenciais consumidores. Os objetivos específicos relacionam-se do porque muitos empreendimentos correm o risco de falhar, quando procuram se expandir através das fronteiras culturais, e por que motivo muitos funcionários expatriados desistem do programa de transferência para a China. A metodologia utilizada para a elaboração da pesquisa será a qualitativa, através de intensa pesquisa bibliográfica para o enriquecimento do trabalho e, quantitativa através de entrevistas com executivos com experiência no mercado da China.

**Palavras-chave:** Comunicação Intercultural. China. Internacionalização Empresarial.

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to understand how exchanges of contemporary business culture between East and West happens, particularly between Brazil and China, based on the case of a Company. Corporate or trade name are not mentioned in our research, as it's based in a real and active company in the market. Therefore, we decided to name it Alpha Company. The attention given to China in this work is justified by the strategic relevance of this marketing the global context. China is currently the world's largest market and also the main partner of Brazilian international transactions. Taking part of this market is a matter of survival for Brazilian companies. However, settle down in China requires preparation involving several aspects that will guarantee success or, on the contrary, loss of major consequence due to lack of knowledge of such aspects. Getting success in business and relationship with Chinese, necessarily, goes through ability to communicate and understand the dynamics of the local culture to its confluence with the present time and requirements, as there are cultural exchanges in the communication process. China is also focused as host country of companies due to low cost of production; an almost unexplored market by such companies and millions of potential consumers. The specific objectives are related to why many businesses are likely to fail when they seek to expand through cultural borders, and the reason why many expatriate employees quit the program of transference to China. The methodology used for the elaboration of the research will be qualitative, in the searching for relevant information through intense literature research that will contribute to the enrichment of the work; and, quantitative, using interviews with executives with experience in Chinese market.

**Keywords:** Intercultural Communication. China. Business Internationalization.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estatística médica.....	60
Tabela 2 - Comparativo entre dois expatriados.....	62
Tabela 3 - Mortalidade infantil (países do Brics) .....	87
Tabela 4 - Índice de nascimento (países do Brics) .....	88
Tabela 5 - Agenda de inovação da China x Brasil.....	89
Tabela 6 - Capital social sobre o investimento.....	98

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Mecanismos usados para a internacionalização.....	24
Gráfico 2 - Motivos para buscar outros mercados.....	25
Gráfico 3 - Fatores para a escolha do país.....	26
Gráfico 4 -Taxa de crescimento real da China (%) do período de 2002 a 2012 .....	90
Gráfico 5 -Taxa de inflação chinesa do período de 2002 a 2011.....	91

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>17</b>
2.1 Interculturalidade e internacionalização.....	17
2.2 O desafio de cruzar fronteiras culturais.....	28
<b>3 ATRÁS DA GRANDE MURALHA.....</b>	<b>34</b>
3.1 A China contemporânea.....	34
3.2 A cultura chinesa – particularidades.....	35
3.3 O socialismo chinês.....	40
3.4 O idioma chinês.....	41
3.5 Meios de informação.....	43
3.6 A feminilidade chinesa.....	47
3.7 O processo de urbanização.....	48
<b>4 ECONOMIA ATUAL.....</b>	<b>50</b>
4.1 O caminho das reformas.....	50
4.2 Investimentos.....	50
<b>5 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>53</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>71</b>
ANEXO A - Intercâmbio comercial não agrícola e agrícola.....	82
ANEXO B - Alguns dados sobre a China.....	85
ANEXO C - Guia de Negócios e Investimentos na China.....	92

## 1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e através dos meios de comunicação, as barreiras, antes impostas pelas proteções internas de cada país, foram flexibilizadas. Podemos até falar em uma pretensa supressão de fronteiras devido à mídia eletrônica, que aproxima universos de toda espécie, situados em qualquer ponto do planeta, numa variabilidade e numa densificação cada vez maiores. Segundo Elhajji (2011, p.133), o conceito de globalização, não deve ser entendido em relação ao globo terrestre, mas sim no sentido da globalidade de uma ação ou de um processo, ou seja, a sua realização ou a sua vivência simultânea em múltiplos pontos do espaço. É essa equação que possibilita o surgimento efetivo e concreto das culturas e identidades transnacionais, fundadas em uma origem comum, mas dialeticamente (in)-dependentes, em contradição, negação ou negociação dos quadros organizacionais estatais e territoriais tradicionais.

Por outro lado, a internacionalização refere-se a entrada de uma empresa no mercado internacional.

À medida que o espaço se encolhe para se tornar uma aldeia "global" de telecomunicações e uma "espaçonave planetária" de interdependências econômicas e ecológicas — para usar apenas duas imagens familiares e cotidianas — e à medida que os horizontes temporais se encurtam até ao ponto em que o presente é tudo que existe, temos que aprender a lidar com um sentimento avassalador de compressão de nossos mundos espaciais e temporais (HARVEY, 1989, p. 240).

O modelo atual é de intensa competição, o que tem forçado as empresas a superarem seus limites domésticos de atuação. Isto comprovado pela busca de novos mercados e aliado às condições mais favoráveis de produção.

O comércio internacional refere-se à troca de bens e serviços através de fronteiras nacionais e pode ocorrer por meio da exportação ou da importação. O investimento internacional refere-se à transferência de ativos para outro país ou aquisição deles nesse país.

Quando a empresa opera no mercado internacional, envolve-se em ambientes caracterizados por uma singularidade nas condições econômicas, nos sistemas políticos e jurídicos e na cultura nacional. O estudo sobre a internacionalização de empresas brasileiras tem ganhado cada vez mais importância, devido não somente à tendência geral de globalização, mas também ao crescente movimento das empre-

sas no contexto nacional para o global, motivados pelas mudanças ambientais e culturais, que esse processo operou.

Fazendo uso do termo modernidade, Hall (1998, p.14), considera que as sociedades modernas são, portanto, por definição sociedades de mudança constante, rápida e permanente. O homem é influenciado por diferentes realidades que auxiliam na construção da sua identidade. Continuando, Hall (1998, p.13) coloca que à medida que os sistemas de significação e representação cultural se multiplicam, somos confrontados por uma multiplicidade desconcertante e cambiante de identidades possíveis, com cada uma das quais poderíamos nos identificar – ao menos temporariamente.

O pensamento de Hall possibilita uma reflexão em torno da vida social e das possibilidades de comunicação e relacionamentos que a envolvem. Em qualquer país é possível encontrar elementos de outros povos, outras culturas, ocasionando uma diversidade cultural extrema.

A globalização aumentou, de um modo sem precedentes, os contatos entre os povos e os seus valores, ideias e modos de vida. Então claro está que a civilização atual passa por mudanças radicais de valores, onde a cultura se transforma aos poucos, é a adequação de uma cultura a outra cultura que vai além das fronteiras.

A atenção dedicada à China neste trabalho se justifica pela relevância estratégica deste mercado dentro do contexto mundial. A China é hoje o principal parceiro do Brasil nas transações internacionais. Conforme o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA (ver ANEXO A), em 2011, as exportações brasileiras à China tiveram crescimento de 43,9%, saltando de US\$ 30,8 bilhões (2010) para US\$ 44,3 bilhões – incremento muito superior ao das exportações brasileiras (+26,8%). Com efeito, os chineses passaram a ter uma fatia de 17,3% nos US\$ 256,0 bilhões exportados pelo Brasil em 2011. As importações, por sua vez, aumentaram de US\$ 25,6 bilhões em 2010 para US\$ 32,8 bilhões em 2011 (+27,6%). O montante importado da China representou 14,4% do valor importado pelo Brasil. O fluxo comercial entre os países possibilitou ao Brasil obter o maior superávit comercial dentre todos os parceiros comerciais, de US\$ 11,5 bilhões, o equivalente a 39,1% do superávit total brasileiro (29,8 bilhões). (BRASIL, 2012, p.141).

Nos últimos anos, tem sido quase rotina o anúncio de instalação de novas empresas chinesas no Brasil. Os investimentos chineses estão voltados para setores como carros, eletrônicos, aço, energia elétrica, petróleo, gás, minérios. A Câmara de

Comércio e Indústria Brasil e China estima que os investimentos chineses no Brasil já somem um total de US\$ 50 bilhões.

David Harvey em entrevista concedida à jornalista Elisabeth Carvalho, em março de 2012, no programa Milênio, da Globo News (HARVEY, 2012), posiciona-se sobre o crescimento das chamadas economias emergentes que incluem o Brasil e, é claro, principalmente, a China:

*O excedente de capital pode ser absorvido de duas maneiras, no que se relaciona à expansão geográfica. Uma das maneiras é achar um espaço e dizer: “Esse mercado será nosso”. Foi o que a Inglaterra fez com a Índia no século 19. E destruíram a indústria indiana. Com isso, transformaram a Índia em seu maior mercado, onde vendiam seus produtos. A outra maneira de ter o excedente de capital absorvido é exportando o capital. O capital se transfere para certo lugar e dá início a novas indústrias.*

O entrevistado está se referindo ao colonialismo britânico na Índia. Este tipo de internacionalismo ocorre através do controle sobre o território ocupado, e normalmente contra a vontade de seus habitantes.

*A China é um caso muito interessante, bem diferente da maneira como os britânicos trataram a Índia. O capital se transferiu para a China e criou novas indústrias. Por isso, a China produz muito. Mas, por produzir muito, ela também demanda muito do resto do mundo. Então, por exemplo, as economias latino-americanas, têm tido esse crescimento benéfico e alto por causa do comércio com a China. Porque a China demanda uma imensa quantidade de matéria-prima, alguns produtos semiacabados, máquinas e alimentos, e o eixo do comércio latino-americano passou dos Estados Unidos para a China, como resultado. Essa forma de expansão geográfica se tornou muito mais importante nos últimos 30, 40 anos do que a utilizada na Índia. Os países em desenvolvimento acabaram se tornando produtores*

Facilitar a entrada de empresas estrangeiras em território chinês, foi uma opção da própria China. Isto gerou emprego e renda para o povo chinês, e redução de custos para as empresas.

*O Brasil é um produtor, e a China, é claro, é um produtor imenso. Grande parte da produção dos países industrializados se transferiu para diferentes partes do mundo. Como resultado disso, boa parte do que era o centro do capitalismo acabou se desindustrializando. Em boa parte dos EUA, a indústria desapa-*

*receu, assim como na Inglaterra e na Alemanha. Ela foi deslocada. É um modelo de expansão geográfica bem diferente, que não se baseia numa dominação imperialista clara, embora dependa muito das empresas multinacionais, muitas das quais estão sediadas no Norte, mas vêm para o Sul e estabelecem suas atividades produtivas no Brasil ou as estabelecem na China. Há uma piada nos EUA que diz que a GM só dá lucro na China*

As previsões sagradas do Conselho de Inteligência Nacional dos EUA, publicadas pouco depois da eleição de Obama, que apresentam como o mundo será em 2025. Talvez pela primeira vez, um órgão oficial dos EUA tenha previsto que, até lá, os Estados Unidos, ainda um jogador poderoso no mundo dos negócios, não serão mais o operador dominante. O mundo será multipolar e menos centralizado. Acima de tudo “a mudança sem precedentes na riqueza relativa e no poder econômico de maneira geral do Oeste para o Leste, já em curso continuará”. (HARVEY, 2011, p.36).

Harvey na mesma direção que Hall, cita que já faz alguns anos que os EUA vêm perdendo sua posição hegemônica dentro da economia global. Inicialmente, perderam sua dominância na manufatura nas décadas de 1970 e 1980, e agora estão perdendo sua dominância nas finanças, bem como sua influência política e autoridade moral. A única coisa que restou é o poder militar. O mundo será multipolar e menos monocêntrico, deslocando o poder para o leste asiático (China, Japão e Coreia do Sul). Para Harvey, existe a necessidade premente de se buscar alternativas para o capitalismo. Historicamente essas alternativas são o socialismo ou o comunismo. O primeiro acabou se transformando em uma forma menos selvagem de administração do capitalismo; e no segundo a experiência não foi bem sucedida.

Em outra entrevista concedida ao jornalista Artur Araújo e publicada recentemente na revista “Desafios do Desenvolvimento – Ipea”, David Harvey comenta a crise financeira atual:

Todos os países que estimularam o fortalecimento de relações com a China superaram os efeitos da crise rapidamente. A Austrália é um exemplo. Como fornecedora de matéria-prima para a China, quase nem sentiu os efeitos da crise, pois os chineses mantiveram sua política de criação de estoques de matéria-prima. A China consumiu nos últimos três anos, metade da oferta de aço do mundo. Situação semelhante ocorre com o minério de ferro. Com o consumo chinês de cobre, o Chile tem se dado muito bem. A China consome grande volume de soja e, também um bom volume de maquinaria sofisticada – e a Alemanha tem se dado bem com isso. Portanto, aqui no Brasil, em parte pela política interna e em parte com a associação com a China, vocês conseguiram se sair bem. (2012, p.20).

O capitalismo, enquanto sistema de organização econômica está baseado no crescimento, trazendo a irracionalidade deste sistema na forma de excedentes de capital e de trabalho, os quais existem mas não conseguem se encontrar de maneira

clara e objetiva. Tem-se a preocupação de que o excedente de capital seja difícil de ser sustentado, sem se recorrer à criação de variados tipos de capital fictício, como vem ocorrendo com os mercados de ações e com os negócios financeiros nas duas últimas décadas. Não nos esqueçamos da bolha imobiliária que afligiu os Estados Unidos recentemente.

Esta pesquisa tem como objetivo principal compreender como se dá a comunicação intercultural entre as empresas no oriente e ocidente especificamente, entre Brasil e China tendo como base o caso de uma empresa. Nossa pesquisa, por utilizar uma empresa concreta e atuante no mercado, fica impedida de citar sua razão social ou nome fantasia, em sendo assim, optamos por nomeá-la empresa Alpha.

Precisamos destacar que a cultura chinesa tem mais de cinco mil anos, ao longo dos quais se desenvolveram usos e costumes, práticas e rituais, crenças e valores, a maior parte deles bem diferentes daquilo a que estamos habituados.

Ao focalizar a China como país receptor das empresas, devido ao baixo custo de produção e um mercado de milhões de possíveis consumidores e quase inexplorado pelas empresas, tem como objetivos específicos: Analisar a influência da cultura local no sucesso de um empreendimento vindo de outro país. Verificando que problemas específicos afetam diretamente funcionários expatriados, que fazem com que os mesmos desistam de serem mantidos nos programas de transferências especificamente para a China. A comunicação veio como facilitador para os negócios quer sejam locais ou globais, então saber como funciona a comunicação empresarial chinesa é um ponto de decisão para a instalação de uma empresa neste país. Neste sentido reconhecer e analisar a visão que a mídia traz para o Ocidente com respeito a China.

Obter sucesso nos negócios e no relacionamento com os chineses passa, necessariamente, por conseguir se comunicar e também compreender a dinâmica da cultura local em sua confluência com os novos tempos e exigências, visto que no processo de comunicação há a troca de cultura.

Esta pesquisa está organizada em capítulos. O primeiro capítulo contém o objetivo principal, e os objetivos específicos. No segundo capítulo é apresentada uma revisão da literatura existente sobre o tema, com ênfase nas principais correntes teóricas sobre interculturalidade e internacionalização. O capítulo terceiro contempla o ambiente chinês.

No capítulo quatro discutimos investimento na China, trazendo os locais de maior afluxo, os mecanismos, e problemas para se estabelecer negócios na China. O capítulo quinto traz um estudo de caso de uma empresa brasileira estabelecida na China.

Finalmente no capítulo seis são apresentadas as considerações finais, as limitações do trabalho e as sugestões de pesquisas futuras. Nos Anexos, o intercâmbio agrícola e não agrícola com este país, alguns dados estatísticos sobre a China e um Guia de Negócios e Investimentos na China.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Interculturalidade e internacionalização**

A linguagem encontra-se incorporada à cultura, e, juntamente com esta, constitui uma totalidade complexa. O trabalho fundamental da cultura consiste em organizar estruturalmente o mundo que rodeia o homem. A cultura é um gerador de estruturalidade: cria à volta do homem uma sociosfera que, da mesma maneira que a biosfera torna possível a vida, não orgânica, é óbvio, mas de relação. (PACHECO, 2006, p.3)

A relação com a China é muito mais uma função de sensibilidade cultural: paciência, flexibilidade, tolerância com outras crenças e costumes do que da simples viabilidade econômica do negócio, demonstrando a necessidade da convivência democrática e o diálogo entre diferentes culturas entendido como interculturalidade, conforme indicada por Walsh como:

Um processo dinâmico e permanente de relação, comunicação e aprendizagem entre culturas em condições de respeito, legitimidade mútua, simetria e igualdade. Um intercâmbio que se constrói entre pessoas, conhecimentos, saberes e práticas culturalmente diferentes, buscando desenvolver um novo sentido entre elas na sua diferença. Um espaço de negociação e de tradução onde as desigualdades sociais, econômicas e políticas, e as relações e os conflitos de poder da sociedade não são mantidos ocultos e sim reconhecidos e confrontados. (2001, p. 10-11).

A interculturalidade nos leva a processos que são caracterizados pelas relações e pelas trocas culturais entre pessoas, grupos ou comunidades de culturas diferentes, considerando a individualidade cultural de cada grupo ou comunidade.

Até o início da década de 1990, poucas empresas brasileiras aventuravam-se além da simples exportação de seu excedente de produção. Adquirir ou iniciar operações fora do Brasil eram sonhos distantes de algumas poucas empresas pioneiras. De lá para cá, muito mudou: a abertura comercial forçou grupos industriais brasileiros a cortar custos e ajustar seus *core business*<sup>1</sup>, enquanto as privatizações geraram novas empresas mais dinâmicas e competitivas. Nesta mesma década, o baixo crescimento da economia brasileira e o elevado custo de capital interno impuseram, a muitas empresas, procurar oportunidades além das fronteiras nacionais.

Este processo denominado de Internacionalização é um processo gradual, que vai evoluindo em etapas. Começa, normalmente, com operações de exportação até chegar ao ponto de se estabelecerem no país escolhido. Esta última etapa recebe a denominação de FDI (*Foreign Direct Investment* - Investimento Direto no Estrangeiro) que é sem dúvida o ponto mais complexo (ver ANEXO C).

---

<sup>1</sup>Core business significa a parte principal de um determinado negócio, é o ponto forte de uma empresa que deve ser trabalhado estrategicamente.

Este processo requer, de acordo com Root (1994, p.23), que decisões sejam tomadas em relação a cinco aspectos: (1) a escolha do mercado alvo, (2) os objetivos e metas da empresa no mercado alvo, (3) a escolha de um modo de entrada nesse mercado, (4) o plano de marketing para penetrar o mercado alvo e (5) o sistema de controle estabelecido para controlar o desempenho da empresa no mercado alvo. Todas considerando as influências do ambiente externo.

Apesar de uma aparente sequência lógica linear entre estas decisões, existem aquelas que podem (ou devem) ser tomadas concomitantemente durante o processo, assim como circunstâncias geradas por decisões posteriores da sequência que implicam na reavaliação de decisões que já haviam sido tomadas. Dessa forma, pode-se dizer que existe forte interdependência entre todas as decisões tomadas e o resultado gerado pelas mesmas.

Os modos de entrada em mercados internacionais referem-se aos arranjos institucionais que permitem que uma empresa entre com seus produtos, tecnologia, recursos humanos, ou quaisquer outros recursos no mercado de um país estrangeiro.

Quando a empresa se instala em outro país, os fatores culturais presentes podem fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso. A organização é influenciada pelas alterações do ambiente externo, precisando se adaptar através de mudanças nos seus produtos, técnicas e estruturas. A interação e intercâmbio da organização com o ambiente moldam a estrutura de sistemas abertos. As organizações são dependentes de fluxos de recursos do ambiente externo, assim como os sistemas abertos. Essa dependência pode ocorrer de duas maneiras. Por um lado, ela precisa do ambiente externo para conseguir os recursos humanos e materiais que vão garantir seu funcionamento. Por outro lado, ela precisa do ambiente externo para comprar e vender serviços e produtos.

A internacionalização de empresas está normalmente exposta a quatro riscos: risco intercultural, risco país, risco cambial e risco comercial. Não saber administrá-los poderá trazer sérios prejuízos à empresa.

O risco intercultural decorre de diferenças em idiomas, estilo de vida, modo de pensar, costumes e religião, ou seja, a má interpretação cultural pode afetar alguns valores humanos.

*Para una eficaz comunicación intercultural es necesario, por un lado, una nueva competencia comunicativa y, por otro lado, un cierto conocimiento de la otra cultura. La comunicación interpersonal no es simplemente una co-*

*municación verbal, la comunicación no verbal (espacial, táctil, etc.) tiene una gran importancia. Es decir, que no es suficiente conocer un idioma, hay que saber también, por ejemplo, el significado de la comunicación gestual del interlocutor. Además hay que recordar que la comunicación no es un simple intercambio de mensajes que tienen un sentido incuestionable. Un mismo discurso puede tener distintos niveles de lectura que sólo las personas que conozcan bien la cultura pueden alcanzar. (ALSINA, 2000, p.6)<sup>2</sup>.*

Os negociadores devem saber controlar a ansiedade, etnocentrismo, estereótipos e preconceitos, desentendimentos não verbais, assumir a similaridade em vez da diferença de língua (MARTINELLI, 2008, p.175).

O risco intercultural surge nas negociações internacionais, nas quais devido à diferentes origens dos participantes apresentam diferentes heranças culturais. Cada povo possui uma cultura própria, com ampla riqueza de detalhes, tais como: são mais frios ou mais amistosos, mais calados ou falantes, etc. Esses fatores, que compreendem a formação cultural de um povo, possuem uma relação profunda com a negociação, com seus profissionais e com os métodos utilizados. O idioma, conforme Cavusgil (2010, p.9), constitui uma dimensão crucial da cultura, pois, além de facilitar a comunicação é uma janela para os sistemas de valores e condições de vida de um povo.

*Cuando se entra en relación con personas de culturas muy distintas se puede producir lo que se ha denominado un "choque cultural". En este choque cultural no sólo se produce una incomprensión del comportamiento ajeno, sino que también afloran una serie de emociones negativas: desconfianza, incomodidad, ansiedad, preocupación, etc. Para superar este choque cultural hay que comunicarse. (ALSINA, 2000, p.7)<sup>3</sup>*

Conhecer o idioma será sem dúvida uma facilidade para uma maior interação. A língua ainda é um entrave dadas as circunstâncias do contato com as várias diversidades existentes. O rompimento na barreira da comunicação é apresentado como a principal vantagem do nosso modelo atual. Contudo, essa barreira só atingiu uma

---

<sup>2</sup>Para uma eficaz comunicação intercultural é necessário, por um lado, uma atual habilidade comunicativa e, por outro lado, um certo conhecimento da outra cultura. A comunicação interpessoal não é simplesmente uma comunicação verbal, a comunicação não verbal (espacial, através dos gestos, etc.) tem uma grande importância. Quer dizer, que não é suficiente conhecer um idioma, tem que saber também, por exemplo, o significado da comunicação gestual do interlocutor. Além do que tem que se lembrar que a comunicação não é uma simples troca de mensagens que tem um sentido inquestionável. Um mesmo discurso pode ter diferentes níveis de interpretação que somente as pessoas que conhecem bem a cultura podem alcançar. (ALSINA, 2000, p.6, tradução nossa).

<sup>3</sup> Quando se tem contato com pessoas de culturas muito diferentes pode ocorrer o chamado "choque cultural". Nesta situação ocorre além uma incompreensão do comportamento alheio, o aparecimento de uma série de emoções negativas: desconfiança, desconforto, ansiedade, preocupação, etc. Para superar este choque cultural a solução é comunicar-se. (ALSINA, 2000, p.7, tradução nossa).

efetividade de inexistência no aspecto tecnológico. Na atmosfera social, ainda existe uma maioria fora desse contexto.

Em tempos de globalização, aprender outro idioma é imprescindível para os profissionais que buscam se inserir, crescer e se manter no mercado de trabalho. (DUTRA, 2006, p. 190)

Já o risco país (também chamado de risco político), se refere à possibilidade de que o governo do país em questão, exercendo seu poder soberano, tome medidas adversas aos investimentos realizados. Esses riscos podem ser representados por protecionismos e barreiras que venham a dificultar o comércio e investimentos estrangeiros. Poderá o país ter ou criar leis, que venham a proibir a saída total ou parcial do lucro de empresas multinacionais para seu país de origem. Ou mesmo o estabelecimento de barreiras que venham a restringir o acesso a mercados.

Outro ponto que deve ser analisado é o aspecto corrupção. Estamos nos referindo a uma das maiores ameaças à boa governança e ao desenvolvimento político e econômico dos Estados. Além de afetar, de modo geral, o desenvolvimento econômico, a corrupção também acarreta danos às empresas que valorizam práticas éticas em suas transações comerciais. Práticas estas que devem ser entendidas como operações transparentes. Segundo Cavusgil (2010, p. 136) a corrupção representa uma forma extrema de conduta antiética. Ela envolve o uso de práticas ilegais ou imorais, sobretudo o suborno e a fraude, para atingir objetivos comerciais.

O não respeito à propriedade intelectual, por alguns países, também pode ser enquadrado como risco-país. De acordo com a definição da Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI): “Constituem propriedade intelectual as invenções, obras literárias e artísticas, símbolos, nomes, imagens, desenhos e modelos utilizados pelo comércio”.

O risco cambial (ou risco financeiro) decorre da probabilidade de ocorrência de eventos que afetem de forma significativa a condição financeira da instituição, independentemente da existência ou da qualidade dos controles instituídos. Nas negociações internacionais refere-se aos riscos de flutuações adversas na taxa de câmbio. A flutuação de uma moeda em relação à outra é normal. Mas, o risco surge principalmente quando as transações internacionais são realizadas com mais de uma moeda nacional. Isto ocorre, por exemplo, quando o valor da moeda em que as importações foram realizadas aumenta sobremaneira, o custo de peças ou componentes importados utilizados em produtos acabados manufaturados pode elevar-se

muito. Conforme Cavusgil (2010, p.10) a inflação e outras condições prejudiciais experimentadas por um país podem ter efeito imediato sobre as taxas de câmbio, devido à crescente inter-relação das economias nacionais.

A probabilidade de prejuízos ou fracasso de uma empresa, resultante de estratégias, táticas ou procedimentos mal formulados ou mal implementados, é o que caracteriza o risco comercial. Os estrategistas de uma empresa podem errar nas escolhas em áreas como seleção de parceiros de negócios, o momento mais oportuno de entrada em um mercado, precificação, criação das especificações de um produto e campanhas promocionais.

As empresas buscam a internacionalização por uma série de motivos, ou seja, é comum terem mais de um motivo para esta empreitada. O primeiro deles é adquirir novas idéias sobre produtos, serviços e formas de negociação (CAVUSGIL,2010, p.14). Hoje temos cada vez consumidores mais exigentes e sabedores do seu poder de compra. O fornecedor, para ser mais competitivo, tem de ser criativo, buscar alternativas para novos produtos ou mesmo remodelar os atuais. A internacionalização permite aprender as práticas de outros países e, contribui para que se adquira novos conhecimentos com a finalidade de melhorar a eficácia e a *performance* da empresas.

Buscar oportunidades de crescimento vem a seguir. Ao diversificar para mercados estrangeiros, as empresas podem gerar oportunidades de venda e lucro que possivelmente não encontrarão no mercado doméstico. Muitas empresas têm no mercado externo apreciável percentual das suas receitas. Principalmente pelo potencial de prováveis novos compradores.

Ficar mais perto das fontes de suprimento é outro motivo relevante ao tema. Esta estratégia visa garantir flexibilidade nas negociações e conseqüente abastecimento.As empresas, buscando a eficiência, procuram trabalhar com um mínimo de estoque. Para que isto possa ser viabilizado, buscam ficar perto das suas principais fontes de suprimento e, além de reduzirem os seus custos, conseguem garantir um bom nível de abastecimento para atender seus clientes.

Devemos sempre ter o produto de que você necessita, mas nunca podemos ser pegos com algum estoque. É uma frase que descreve bem o dilema da descrição de estoques. O controle de estoques é parte vital do composto logístico, pois estes podem absorver de 25% a 40% dos custos totais, representando uma porção substancial do capital da empresa. Portanto, é importante a correta compreensão do seu papel na logística e de como devem ser gerenciados. (BALLOU, 2003, p.57).

Aliados às fontes de suprimento está o fato de obter acesso a fatores de produção com menor custo ou melhor valor e poder usar a força de trabalho mais barata e produtiva. Para se tornarem mais competitivas, muitas empresas estão procurando se instalar em regiões do mundo, as quais podem lhes oferecer baixo custo operacional. Com isto estas empresas podem aumentar a produtividade e, principalmente seus lucros.

Outro princípio é obter maiores margens e lucros. O mercado estrangeiro escolhido pode estar mal servido pelos fabricantes locais. Uma concorrência menos intensa, combinada com uma forte demanda de mercado implica que a empresa possa obter margens mais altas para suas ofertas.

Atender melhor a clientes que se internacionalizam é de grande relevância. Não adianta saber apenas quem é o cliente, é essencial saber o que ele quer. Em uma economia globalizada, muitas empresas adotam a estratégia da internacionalização para melhor atenderem seus clientes, que expandiram operações para mercados estrangeiros.

O princípio seguinte relaciona-se com o desenvolvimento de economias de escala em suprimentos, produção, marketing e P&D. Conforme Possas (1993, p. 70), diz-se que há economias de escala quando o aumento do volume da produção de um bem por período reduz os seus custos. Esta redução pode se dar pela possibilidade de utilização de métodos produtivos mais automatizados ou mais avançados, mas também pode estar relacionada a ganhos em propaganda, marketing, P&D, financiamento, enfim qualquer etapa da produção e comercialização. Até recentemente a ocorrência de economias de escala de grande porte era em geral associada à produção, por meio de processos contínuos, de insumos de uso generalizado, para os quais não cabe diferenciação de produto.

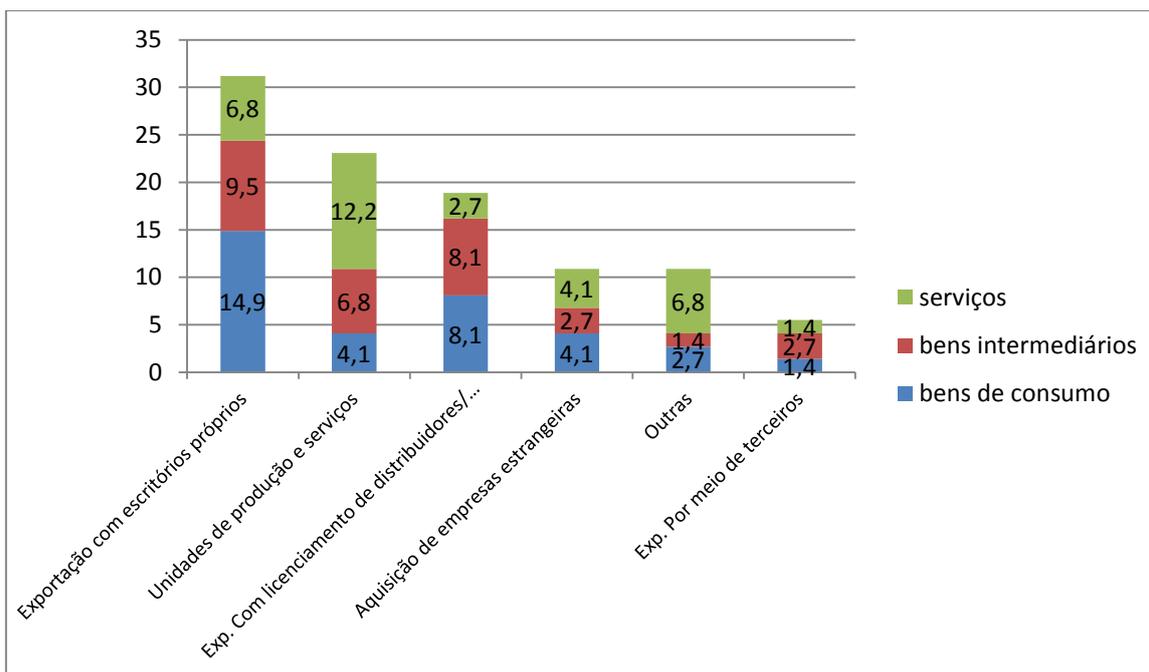
Na luta pela garantia e expansão, enfrentar a concorrência internacional com eficácia, ou frustrar o crescimento da concorrência no mercado doméstico é outro princípio relevante. Significa que uma empresa pode melhorar seu posicionamento competitivo ao enfrentar a concorrência nos mercados internacionais ou antecipar-se e entrar no mercado doméstico do concorrente para desestabilizar e desacelerar seu crescimento. Por último, o princípio que indica a necessidade de investir em um relacionamento potencialmente vantajoso com um parceiro estrangeiro, em geral feito

através da constituição de uma *joint venture*<sup>4</sup>. Este procedimento poderá facilitar a superação de barreiras, sejam elas comerciais em um novo mercado ou para competir de forma mais eficiente no mercado atual.

Gráfico1- Mecanismos usados para a internacionalização.

---

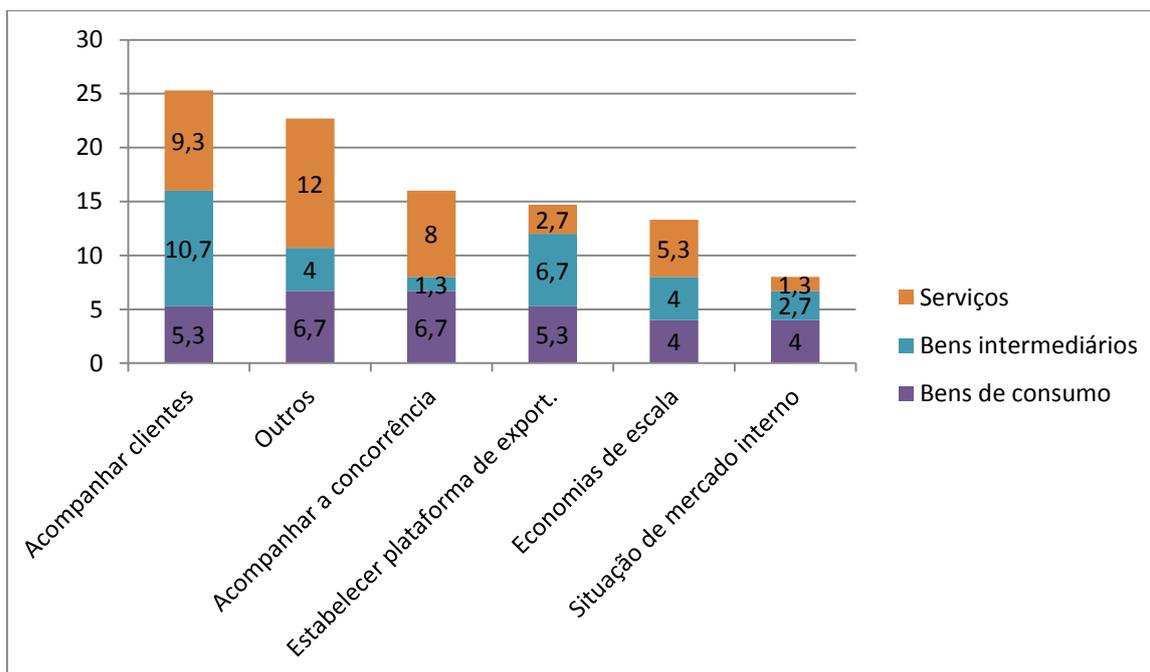
<sup>4</sup>Um dos sócios normalmente é dono de uma empresa nacional e o outro aquele que tenta introduzir seus produtos



Fonte: Sobeet – 2008.

O gráfico 1, reflete os mecanismos utilizados pelas empresas quando se propõem a realizar operações de internacionalização. A presença no exterior dá-se principalmente por meio da instalação de escritórios próprios voltados para a comercialização em mercados externos (31,2%), mas 23,15% das empresas instalam unidades de produção ou de serviços em outros países, e um terceiro grupo (18,9%) exporta por meio de licenciamentos de distribuidores ou representantes estrangeiros. E nada menos que 10,9% adquirem companhias estrangeiras para produzir ou oferecer serviços localmente.

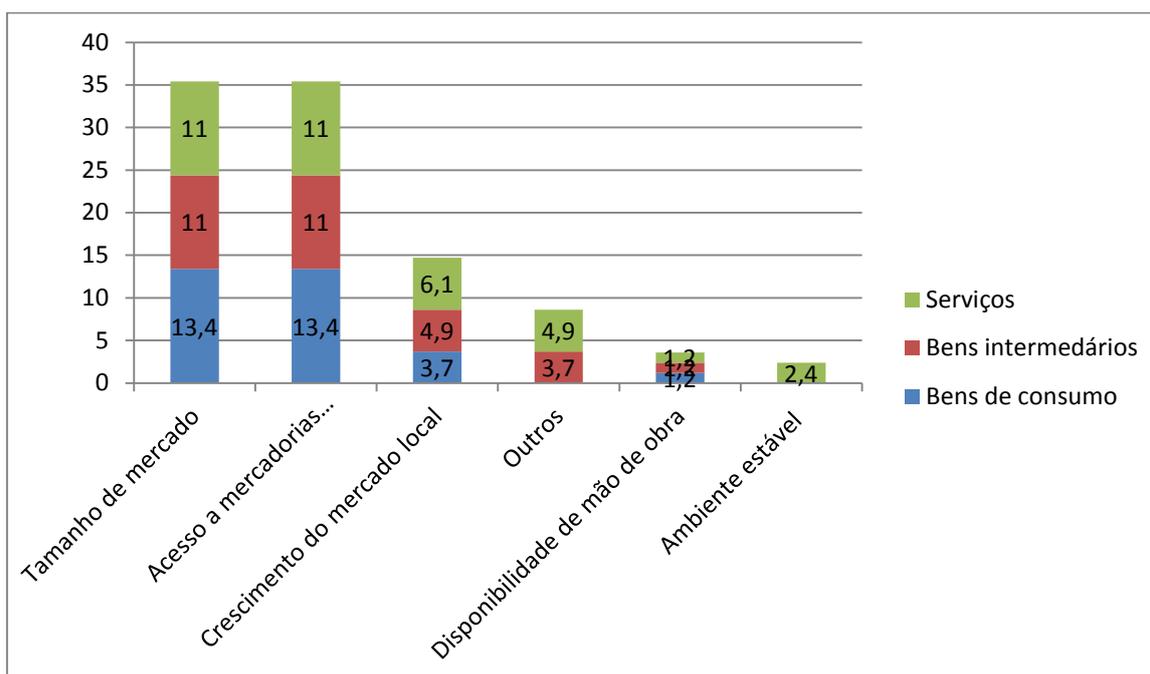
Gráfico 2 – Motivos para buscar outros mercados.



Fonte: Sobeet – 2008.

O gráfico 2, reflete os motivos pelos quais as empresas buscam se internacionalizarem. O que podemos constatar, analisando o gráfico, é que a maior parte das companhias brasileiras buscaram acompanhar seus clientes (25,3%) no exterior e, em seguida, a concorrência (16%), estabelecer plataformas de exportação (14,7%), economias de escala (13,3%) e, saturação de mercado interno (6,7%). Para entender o “acompanhar o cliente”, podemos citar o exemplo da Marcopolo (tradicional fabricante de carrocerias) que se instalou na China para acompanhar seu cliente, a Iveco, com isto, reduzindo as distâncias. Outro motivo preponderante é o “acompanhar a concorrência”, com a finalidade de manter o equilíbrio na concorrência.

Gráfico 3 – Fatores mais considerados para a escolha do país para a internacionalização



Fonte: Sobeet – 2008.

O gráfico 3, mostra quais os fatores que as empresas consideram para eleger um determinado país como alvo para a internacionalização. No gráfico acima podemos comprovar que 70% desta escolha recai entre o tamanho do mercado que este determinado país tem, e as facilidades de acesso às mercadorias. Importante lembrar que o mercado não é o número de habitantes de um país, e sim a população com capacidade de compra.

Analisamos os fatores que levam as empresas a se internacionalizarem. Uma das dificuldades enfrentadas pelas empresas internacionalizadas é a de manter lá fora lideranças capazes de tocar os negócios. Como identificar este profissional?

O mundo globalizado tem forçado as empresas a buscarem novos líderes, capazes de atender às demandas deste novo mercado. Surge um dilema, qual o perfil necessário que tem que ter este novo líder? O cenário atual impõe uma renovação das qualificações deste novo líder.

O momento exige profissionais cada vez mais qualificados e com boa habilidade de relacionamento. Somente os indivíduos bem preparados, que sabem transformar dados e informações em conhecimentos, e com formação ética, terão condições de enfrentar os desafios e ameaças e aproveitar as oportunidades em benefício da sociedade global (MAINARDES, 2007, p. 5).

Isso implica reconhecer uma máxima do modo de produção capitalista que versa sobre a competência para o capital, como exigência de “sobrevivência” no mercado e, por outro lado, que cada um assuma sua própria incompetência, no caso de ficar alijado desse mesmo mercado. Esse parece ser o quadro social desenhado atualmente, minoria preparada e maioria fora do mercado global. Adjetivando temos minoria competente e, maioria incompetente para o capital.

Se o executivo consegue adequar rapidamente a gestão dos negócios às circunstâncias, o processo de expatriação deverá ser tranquilo. Mas teremos os fatores comunicacional e cultural que poderão colocar esta transferência em risco.

## **2.2 O desafio de cruzar fronteiras culturais**

Para alguns, “globalização” é o que devemos fazer se quisermos ser felizes; para outros, é a causa da nossa infelicidade. Para todos, porém, “globalização” é o destino irremediável do mundo, um processo irreversível; é também um processo que nos afeta a todos na mesma medida e da mesma maneira. Estamos todos sendo “globalizados” — e isso significa basicamente o mesmo para todos. Todas as palavras da moda tendem a um mesmo destino: quanto mais experiências pretendem explicar, mais opacas se tornam. As práticas humanas que o conceito tentou originalmente captar saem do alcance da vista e são agora os “fatos materiais”, a qualidade do “mundo lá fora” que o termo parece “esclarecer” e que ele invoca para reivindicar sua própria imunidade ao questionamento. A “globalização” não é exceção à regra. (BAUMAN, 1999, p.7).

Nos negócios internacionais, ingressamos em diferentes ambientes culturais, caracterizados por linguagens desconhecidas e sistemas de valores, crenças e comportamentos singulares. Conhecemos clientes e parceiros comerciais com diferentes estilos de vida, normas e padrões de consumo. Estas diferenças influenciam todas as dimensões dos negócios internacionais.

Heath (2001, p. 625) descreve o que ele chama de ironia da era da globalização como um sentimento de que o globo está simultaneamente encolhendo na medida em que se expandem em um caleidoscópio crescente de povos, línguas, culturas, estruturas governamentais e sistemas econômicos.

Podemos ser levados a pensar que este encolhimento, fator da era das telecomunicações, tem propiciado a maior interação de muitos. Este posicionamento é contestado por Bauman:

Uma parte integrante dos processos de globalização é a progressiva segregação espacial, a progressiva separação e exclusão. As tendências neotribais e fundamentalistas, que refletem e formulam a experiência das pessoas na ponta receptora da globalização, são fruto tão legítimo da globalização quanto a “hibridização” amplamente aclamada da alta cultura — a alta cultura globalizada. Uma causa específica de preocupação é a progressiva ruptura de comunicação entre as elites extraterritoriais cada vez mais globais e o restante da população, cada vez mais “localizada”. Os centros de produção de significado e valor são hoje extraterritoriais e emancipados de restrições locais — o que não se aplica, porém, à condição humana, à qual esses valores e significados devem informar e dar sentido. (1999, p.8).

Para Mainardes (2010, p.6), nas negociações internacionais, peculiaridades culturais como divisão social em castas, formalidade nos cumprimentos, discriminação da presença de mulheres em mesas de negociação, linguagem corporal, tomada de decisão coletiva e demorada, sendo práticas comunicacionais cotidianas, mostram-se relevantes. O estudo, observação e conhecimento dos costumes e peculiaridades locais da outra parte podem ser fundamentais para que a negociação tenha o sucesso almejado. Sendo assim, as organizações tornam-se cada vez mais consci-

entes da importância de compreender as diferenças culturais nos processos de internacionalização.

Sociedades diferentes distinguem-se de como lidam com o tempo, a comunicação, a informação, a autoridade e a resolução de conflitos. Isto é essencial para se entender como pesquisar outra cultura. O fato é que os indivíduos, as organizações comerciais e governamentais se comportam de maneira diferente conforme sua cultura. A questão problemática não é a língua, mas sim o mecanismo cultural (MAINARDES, 2010, p.2).

Nas negociações internacionais, a história cultural do outro país é um ponto a destacar, pois determina as visões dos negociadores locais. A cultura de um grupo ou sociedade é o conjunto de crenças, costumes, ideias e valores, bem como os artefatos, objetos e instrumentos materiais, que são adquiridos pelos indivíduos enquanto membros de um grupo ou sociedade (THOMPSON, 1995, p.173). É o modo de vida de um povo, que é traduzido na maneira de agir, sentir e pensar de um grupo de pessoas.

Conforme Cavusgil (2010, p. 96), a cultura afeta até simples saudações e despedidas. Os rituais de saudação constituem um marco cultural profundamente arraigado e evoluem ao longo de muitos séculos. Eles especificam comportamentos como a distância a ser mantida e se devemos tocar ou sorrir ao nosso interlocutor. Essas cerimônias podem variar em função da idade, do gênero ou da posição social dos envolvidos. O que se diz ao cumprimentar outra pessoa também varia. Por exemplo, na China, os amigos expressam consideração perguntando uns aos outros se já comeram. A maioria dos pratos na culinária chinesa são servidos em pedaços em tamanhos próprios para serem comidos sem cortar. Tradicionalmente, a cultura chinesa considera o uso de facas e garfos à mesa como uma coisa bárbara, uma vez que esses são vistos como armas. Também não é considerado cortês fazer que o convidado tenha trabalho de cortar sua própria comida.

O planejamento e o desenvolvimento de programas entre os países levam em conta aspectos culturais, econômicos, tradição, religião, entre outros, que adaptam os planos, estratégias e políticas de Relações Públicas de companhias nacionais às realidades locais.

Para Nogueira et al (2007, p.3), o choque da interculturalidade é exacerbado pela orientação etnocêntrica – o uso da própria cultura como padrão de referência no julgamento de outras. A maioria de nós foi criada em uma única cultura; então

olhamos o mundo sob nosso ponto de vista. O grau de internacionalização de uma multinacional é difícil de ser definido devido à variedade de parâmetros com os quais uma empresa faz negócios no exterior. Foi pensando nestas empresas que Perlmutter (1969) identificou e classificou três formas de internacionalização, baseado na atitude empresarial de seus executivos. Estas formas ou atitudes, adotadas por gestores de organizações multinacionais na globalização de suas atividades, foram descritas como etnocêntrica (ou segundo o país de origem), policêntrica (ou segundo o país anfitrião) e geocêntrica (ou orientada para o mundo). A orientação policêntrica refere-se a um modelo mental de país anfitrião em que o gestor desenvolve uma grande identidade com a nação aonde conduz negócios. A orientação geocêntrica refere-se a um modelo mental globalizado pelo qual um gestor compreende um negócio ou um mercado, sem levar em consideração as fronteiras nacionais.

Mas o que é cultura? Por que tanta influência tem no relacionamento entre diferentes países? Palavra com tantos significados e para a qual trazemos a visão de diferentes autores.

Segundo Laraia (2009, p.25), no final do século XVIII e no princípio do seguinte, o termo germânico *Kultur* era utilizado para simbolizar todos os aspectos espirituais de uma comunidade, enquanto a palavra francesa *Civilization* referia-se principalmente às realizações materiais de um povo. Ambos os termos foram sintetizados por Edward Tylor (apud LARAIA, 2009) no vocábulo inglês *Culture*, que “tomado em seu amplo sentido etnográfico é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”. Com esta definição Tylor abrangia em uma só palavra todas as possibilidades de realização humana, além de marcar fortemente o caráter de aprendizado da cultura em oposição à ideia de aquisição inata, transmitida por mecanismos biológicos.

O sentido etimológico da palavra cultura originou-se do latim *colere*, que não sofreu nenhuma alteração ao ser traduzida para a língua portuguesa, e significa o “ato e efeito de cultivar”, ou seja, a cultura precisa ser cultivada e mantida por um determinado grupo para que possa sobreviver (ROSA, 2002, p. 07).

Para Morin (2003, p. 01) a cultura é constituída pelo conjunto dos saberes, técnicas, regras, normas, proibições, estratégias, crenças, ideias, valores, mitos que são passados de geração para geração, com as funções de controlar a existência de uma sociedade e manter a complexidade moral.

Já para Eliot (1948, p.31), a cultura não é apenas um modo de vida, mas o modo total de vida de um povo, do nascimento ao túmulo, da manhã até a noite e mesmo durante o sono. Ele comenta:

Uma cultura, nunca pode ser totalmente consciente – existe nela sempre mais além daquilo de que estamos conscientes, e ela não pode ser planejada porque é sempre o pano inconsciente do nosso planejamento... A cultura nunca pode ser trazida inteiramente para a consciência, e a cultura da qual estamos totalmente conscientes nunca é a totalidade da cultura. (ELIOT, 1948, p.94).

De acordo com Laraia (2009, p. 40):

O homem é o resultado do meio cultural em que foi socializado. Ele é o herdeiro de um longo processo acumulativo, que reflete o conhecimento e a experiência adquirida pelas numerosas gerações que o antecederam. A manipulação adequada e criativa desse patrimônio cultural permite as inovações e as invenções.

O homem vê o mundo através de sua cultura e, isto tem como consequência a propensão em considerar o seu modo de vida como o mais correto e natural. Tal tendência, denominada etnocentrismo, é responsável em seus casos extremos pela ocorrência de numerosos conflitos sociais.

A cultura é como uma lente através da qual o homem vê o mundo. Homens de culturas diferentes usam lentes diversas e, portanto tem visões desencontradas das coisas. (BENEDICT apud LARAIA, 2009 p.55).

A nossa herança cultural, desenvolvida através de inúmeras gerações, sempre nos condicionou a reagir depreciativamente em relação ao comportamento daqueles que agem fora dos padrões aceitos pela maioria da comunidade.

Sabendo que a reação oposta ao etnocentrismo é a apatia, em lugar da superestima dos valores da própria sociedade, numa dada situação de crise, os membros de uma cultura abandonam a crença nesses valores e, conseqüentemente, perdem a motivação que os mantém unidos e vivos.

Nassar (2004, p. 31) afirma que aos gestores cabe prestar atenção às mudanças na sociedade e antecipar-se a um modelo diferente de relacionamento. A autoestima dos trabalhadores, o sentimento de identidade com a organização, a responsabilidade com o trabalho, a produtividade e a competitividade, entre outros indicadores, não são estimulados por uma comunicação interna que os despreza ou subestima.

As dificuldades que se apresentam são relacionadas exclusivamente à área financeira, esquecendo-se dos aspectos comunicacionais. Ninguém pode negar que a comunicação existe mesmo sem uma definição de política nesta área, possui um

vínculo fortíssimo com as tomadas de decisão e é uma das responsáveis pela sobrevivência das empresas no mercado. Visto que este processo envolve pessoas que mantêm contato diariamente, compartilham ideias e exercem atividades para o bom desempenho da empresa.

Para Nassar (2004; p. 49) as empresas, os empresários, os produtos e os serviços são diariamente avaliados por sua interatividade com quem, de alguma forma, esbarra neles. Os públicos querem dialogar com as organizações.

A comunicação é a ferramenta a ser utilizada para estimular as vendas, motivar os consumidores, melhorar a imagem da marca junto ao público em geral, envolver os distribuidores e prestar contas à sociedade sobre os investimentos dos recursos recebidos pela organização.

Segundo Nassar (2004; p. 79),

As empresas devem procurar equilibrar suas inúmeras formas de comunicação, em que falar com os funcionários é tão importante quanto com os consumidores. A comunicação para dentro e para fora da empresa é um sistema único, do mesmo corpo, que gera percepções (boas ou ruins) para os diferentes públicos estratégicos da organização.

Para Freitas (1997, p. 34), as organizações devem ser vistas como “fenômeno de comunicação”, no qual o processo de comunicação ajuda a criar a cultura organizacional. Ou seja, comunicação e cultura se inter-relacionam – uma influência a outra.

Pettigrew (1996, p.146), indica que a cultura organizacional é um fenômeno que existe numa variedade de níveis diferentes. No nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Esses pressupostos e crenças são apresentados externamente através das estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização.

Conforme Schein (2004, p.17) a cultura organizacional consiste em um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros, como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

O papel da cultura organizacional na comunicação e nas relações de dominação é destacado por Fleury (1991, p. 6), quando a define como sendo:

Um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Rodrigues e Duarte (1999, p. 52) nos trazem que: “Todas as práticas gerenciais são passíveis de ser influenciadas pela cultura”.

No atual cenário global, a comunicação tem papel fundamental na sociedade, assim como na organização, a qual se baseia em um processo de troca de informações, responsável pelo envolvimento, construção e mudança de uma realidade.

### **3 ATRÁS DA GRANDE MURALHA**

Atualmente, poucos países despertam tanto interesse quanto a China. Interesse do economista, do estadista e até do turista. Estamos nos referindo a um país de um bilhão e trezentos milhões de pessoas, que tem apresentado nos últimos anos um crescimento econômico médio de 10% desde 1988 (ver ANEXO III). Todos têm interesse em saber o que acontece neste país, de cultura milenar, que já há muitos séculos já se considerou o centro do mundo. País que salta da miséria e da dominação estrangeira para o progresso econômico e a conquista da soberania.

### **3.1 A China contemporânea: de Mao a Deng**

Desde 1979 e sob a liderança do veterano dirigente Deng Xiaoping falecido em 1997, a China começou a se colocar na órbita da "modernização" e da economia "globalizada". Mas mudanças radicais não eram novidades para a China: durante o século XX passou por mais revoluções que qualquer outro país importante do mundo, desde o capitalismo semicolonial desenfreado das primeiras décadas do século XX até a recente abertura, passando pelas guerras civis, a guerra de libertação nacional contra o Japão, o regime de Mao com suas coletivizações e a "Revolução Cultural" (SUKUP, 2002).

Uma das grandes perguntas sobre a China contemporânea é a da verdadeira herança dos 27 anos de Mao Zedong (ou Mao Tsé Tung) no poder. Com seus êxitos, erros e com todas as suas mudanças de rumo, essa época em que a China era mais uma vez um país quase totalmente fechado preparou o terreno para o país de hoje. Mao tinha a convicção de que cada vestígio do passado da China Imperial e da classe aristocrata confucionista que havia sufocado a China deveria ser violentamente e irrevogavelmente combatida. Somente assim a revolução poderia escapar de relaxar diante dos atrativos do capitalismo que atrapalhava o igualitarismo social e econômico, que ele acreditava ser o caminho para a prosperidade social e o bem estar pessoal. Com isto, o Estado conscientemente, sem processos judiciais, encorajou de forma sistemática a morte em massa de seus cidadãos. Isso ocorreu meio século atrás, um acontecimento significativo na história chinesa e ainda na memória de muitos. O Partido Comunista, em cujo nome a matança foi feita, ainda está no poder.

Jung Chang, escritora do livro “Cisnes Selvagens: Três Filhas da China” e seu marido Jon Halliday argumentam em sua biografia chamada “Mao: A História Desconhecida”, fizeram uma estimativa que 70 milhões de pessoas morreram como resultado direto ou indireto das políticas de Mao. O Grande Salto Adiante (1958) e as condições desastrosas a que eram submetidos os trabalhadores, que eram sacrificados na construção de barragens, estradas de ferro e sistemas de irrigação, mostram a indiferença pela vida humana.

Conforme Hutton (2008, p.87), precisamos reconhecer que Mao era líder de um Partido Comunista revolucionário<sup>5</sup>, que acreditava no igualitarismo, na vontade coletiva e numa luta política contínua contra as reações, como forma de resolver os problemas mais profundos da China.

Em setembro de 1976 morreu Mao Tsé Tung. Então Jiang Qing exigiu que a cúpula do PC esclarecesse as decisões finais de Mao. Pretendia assumir a direção do país, invocando para isso sua condição de viúva do antigo presidente. A disputa pelo poder arrastou-se por quarenta dias desde os funerais de Mao. Finalmente, por decisão da maioria da direção política do Partido Comunista, o “bando”<sup>6</sup> foi acusado de conspirar para dar um golpe de Estado e seus integrantes foram presos.

Em 1981, o Comitê Central do PC decidiu não mais seguir as diretrizes de Mao sobre a revolução. Substituiu Hua Kuofeng por Hu Yaobang na presidência do partido, elegeu Deng Xiaoping como presidente da Comissão Militar Central.

Deng Xiaoping foi o arquiteto inspirador da China contemporânea, desde sua chegada ao poder dois anos após a morte de Mao, a economia chinesa, quase totalmente fechada desde 1949, abriu-se rapidamente e mostrou uma das maiores taxas de crescimento do mundo, ao redor de 10% por ano.

### **3.2 A cultura chinesa – particularidades**

A cultura chinesa tem mais de cinco mil anos, ao longo dos quais se desenvolveram usos e costumes, práticas e rituais, crenças e valores, a maior parte deles bem diferentes daquilo a que nós ocidentais, estamos habituados.

Segundo Tang, Bulhões e Duzert:

---

<sup>5</sup> Fundado em 01/10/1949.

<sup>6</sup> Denominação dada por Mao Tsé Tung ao grupo de dirigentes do PC reunidos em torno de Jiang Qing, sua esposa. Desse grupo faziam parte ainda Wang Howen, Zhang Zhunqiao e Yao Wenyan.

Na sociedade brasileira, há uma falta de conhecimento sobre a China. A distância, o idioma, a cultura, os usos e costumes, as características da negociação na China e, principalmente, a nova realidade chinesa contribuem para a falta de informação. Esse desconhecimento representa uma barreira à entrada dos produtos brasileiros naquele mercado. Desde o início de sua história, os costumes e a cultura na China sempre foram exóticos, de uma perspectiva ocidental. Os chineses leem de trás para frente, escrevem verticalmente e a cor de luto na China é o branco e não o preto. A culinária de certas regiões é considerada exageradamente estranha para o Ocidente. 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. (TANG, BULHÕES e DUZERT, 2003, p.93).

O desafio que surge com a diversidade cultural é o de construir condições favoráveis para que ela se manifeste de forma “equilibrada, colaborativa e complementar” (FREITAS, 2000, p. 3).

Algumas particularidades na China, podem afetar os resultados quando da implantação e manutenção de uma empresa ocidental neste país. O algarismo 4 (quatro) é uma destas particularidades. Seu ideograma é parecido com o da morte, e por isto deve procurar-se evitá-lo. Quando da edificação de uma construção, andares terminados com 4 em muitos prédios não existem, telefones que contêm este dígito são mantidos à distância pelos chineses. Uma companhia quando da sua implantação na China deve estar atenta a estes detalhes, visto que muito de seus empregados deverão ser nativos, e poderá ter problemas com relação a obter esta mão de obra. O oposto ocorre com o número 8, que tem ideograma parecido com o da prosperidade. Justamente por isso é que a cerimônia oficial de abertura dos jogos olímpicos de Pequim (Benjim) começou no dia 8/08/2008 às 08h08min da noite.

No Ocidente, durante as refeições, ocorrem muitas negociações e a postura na China não é diferente. Mas algumas comidas chinesas podem surpreender os ocidentais. A China possui uma das mais exóticas e conhecidas culinárias de todo o mundo. A principal característica da culinária chinesa é o contraste das cores, aromas e sabores de cada prato, uma tradição baseada no *yin* e *yan*, em que os polos contrários se complementam. Para os chineses, a cor, o aroma e o sabor dos alimentos possuem a mesma importância. Por isso são usados ingredientes específicos, como o alho poro, o gengibre e a pimenta, que conferem um aroma bastante agradável aos pratos, que também são bastante coloridos. A culinária da parte norte da China (inclusive de Pequim) se caracteriza principalmente pela importância das massas e frituras: talharim, pastéis, bolinhos de carne, etc. Já os pratos da região do sul do país são bastante variados. Não é novidade a utilização de iguarias muito

exóticas, como barbatanas de tubarão, carne de cachorro, cobras, escorpiões e gafanhotos. Tais hábitos, bastante exóticos para os padrões ocidentais, foram assimilados pelos chineses em virtude dos períodos de pobreza, guerra e carência alimentar por que passaram ao longo da história.

Para comer, os chineses usam instrumentos parecidos com o *hashi* japonês, que segundo eles, tornam a comida mais saborosa. Geralmente, os mesmos não gostam de tomar bebidas junto com as refeições; dão preferência à sopa de soja. A etiqueta chinesa orienta que todos aqueles que estão à mesa sirvam uns aos outros. Todos devem comer sentados, seguindo a ordem: homens, mulheres, velhos e jovens. Copo vazio deve ser imediatamente enchido com bebida. Para esse povo, o ato representa um sinal de respeito. Não se deve deixar comida no prato, isso representa uma grande indelicadeza com o anfitrião. E o mais estranho de tudo, para os ocidentais: deve-se tomar sopa fazendo barulho. Isso significa um elogio, que indica que a refeição está muito boa.

O chá é uma bebida popular desde os tempos antigos da China. Era considerado uma das sete necessidades diárias, sendo as outras a lenha, o arroz, o óleo, o sal, o molho de soja, e o vinagre. A cultura do chá na China difere daquelas da Europa, Reino Unido ou Japão em aspectos como métodos de preparação, métodos de degustação e nas ocasiões em que é consumido. Até os dias atuais o chá é regularmente bebido tanto em ocasiões chinesas casuais quanto formais. Além de bebida, o chá chinês é também usado em medicamentos herbários, em rituais de cura, e na culinária chinesa.

Outra particularidade que os extraditados devem evitar é fazer comentários com respeito a “política do filho único”<sup>7</sup>, a qual foi implantada pelo governo chinês no fim da década de 70, e consiste numa lei pela qual fica proibido na China ter mais de um filho. Casais que têm mais de um filho são punidos com multas. Existem hoje 80 milhões de filhos únicos na China. Conhecidos como “pequenos imperadores”. Esta política é uma desesperada tentativa de controlar o crescimento populacional que já chegou a 1 bilhão e 300 milhões de pessoas, e facilitar o acesso da população a um sistema de saúde e educação com qualidade. Segundo informações oficiais, a políti-

---

<sup>7</sup> A política do filho único, lançada pelo governo chinês no fim da década de 1970, consiste numa lei segundo a qual fica proibido a qualquer casal ter mais de um filho. Casais que tem mais de um filho são punidos com severas multas.

ca do filho único evitou que a população da China explodisse com mais 400 milhões de pessoas nos últimos 25 anos.

Críticos dessa lei afirmam que ela foi responsável pelo aumento de abortos, principalmente fetos do sexo feminino. Se um casal pode ter somente um filho, consequentemente vai querer um filho homem, sendo esta uma exigência cultural ainda profundamente arraigada no povo chinês desde o período feudal. Se, por acaso, o bebê é menina, surge para o casal um gravíssimo problema ético e cultural: se ficar com ela, não pode mais ter o filho homem. A triste realidade é normalmente a morte ou o abandono da menina recém-nascida. No filho homem, concentra-se a responsabilidade de manter os pais quando idosos, de possibilitar-lhes um enterro solene, de fazer as oferendas sobre os túmulos deles para as necessidades após morte, conforme a tradição confuciana. Somente o filho homem é o único herdeiro dos bens da família. A menina, pelo contrário, é destinada a se casar, pouco importando se gostar ou não, se for amada ou desrespeitada pelo marido.

Outro ponto em que o extraditado deve ficar distante é de envolver-se em discussões a respeito da diversidade étnica na China. Durante séculos, o império anexou territórios e foi dominado por outros grupos, como os mongóis e os *manchus*, que acabaram sendo incorporados pela civilização chinesa. Além de reprimir movimentos que buscam independência, o partido usa a prosperidade econômica como principal instrumento para legitimar seu poder sobre dezenas de minorias que habitam a China. Segundo Trevisan (2006, p. 192), a China mantém controle sobre 55 diferentes minorias étnicas, que vivem sob o comando da maioria *Han*, cujos integrantes representam 91,6% da população. Em um país de 1,3 bilhões de habitantes, a minoria de 8,4% equivale a um universo de 109,3 milhões de pessoas, mais que a soma das populações da Argentina, Paraguai, Uruguai, Chile, Bolívia e Peru. Apesar de minoritários, esses 55 grupos, dos quais 53 têm língua própria, dominam 64% do território chinês.

São áreas montanhosas, de floresta ou de fronteira, muitas das quais ricas em recursos naturais, como *Xinjiang* e Mongólia Interior, que tem reservas de carvão e gás. A manutenção da unidade territorial e a recuperação de regiões que foram ocupadas por potências estrangeiras ou se declararam independentes são duas das maiores obsessões do Partido Comunista, que nesse terreno se assemelha ao império que comandou a Grande China, até o país ser humilhado pela colonização de parcelas de seu território a partir do século XIX. As regiões de Hong Kong e de Ma-

cau, após mais de cem anos de domínio inglês e português, respectivamente, voltaram ao domínio da China nos anos 90, dentro do modelo “um país, dois sistemas”, pelo qual poderão manter inalterados por 50 anos seus regimes econômicos e jurídicos.

O espírito da Grande China também esteve presente na invasão do Tibete, em 1959, quando tropas do governo central reprimiram movimento pela independência da região e o *Dalai Lama* foi obrigado a se exilar na Índia. Os dirigentes de Pequim sustentam que o Tibete faz parte da China desde o século XIII, da dinastia mongol Yuan, e reprimem com violência qualquer tentativa de separação. O território é considerado uma região autônoma e, em tese, goza de maior independência que a maioria das províncias chinesas. Há outras quatro regiões autônomas, nas quais as minorias étnicas predominam: Mongólia Interior, *Xinjiang*, *Guangxi* e *Ningxia*. No extremo oeste, a província muçumana de *Xinjiang* abriga um movimento separatista que está entre os principais alvos do Partido Comunista em sua busca por unidade territorial. O grupo tem por objetivo criar o Estado independente do Turquestão Leste. *Xinjiang* é habitada pelos uigures, que foram dominados no século XVIII pela dinastia *Qing*, a última da China. A ilha de Taiwan (conhecida até bem pouco tempo por Formosa ou China Capitalista) é o último pedaço de terra relevante que o Partido Comunista ainda não conseguiu trazer de volta para a Grande China.

Conforme Scofield Junior (2007, p.32), religião alguma na China pode criticar o governo, em nenhuma hipótese, e por isso todas as manifestações religiosas são estritamente acompanhadas, quando não manipuladas totalmente, para “limpá-las” de influências externas. Nos anos seguintes à Revolução Comunista, na década de 1950, e nos anos da chamada Revolução Cultural (de 1966 a 1976), seguindo a tese marxista de que a religião é o ópio do povo, os dirigentes do governo comunista sufocaram como puderam as manifestações religiosas na China, e muitos templos budistas e igrejas cristãs foram até queimadas. O Tibete, onde se concentra a maioria budista, e *Xinjiang*, onde ficam os muçumanos, foram as regiões que mais sofreram. Mas a abertura econômica promovida por Deng Xiaoping trouxe novos ares de tolerância ao país, e os chineses, pouco a pouco, vão retomando suas crenças e seus valores espirituais, o que também não significa que qualquer pessoa possa abrir uma igreja ou templo na China. Está escrito nos estatutos do PCC: “quem quiser se filiar ao partido tem que abrir mão de qualquer crença religiosa”.

### 3.3 O socialismo chinês

Após a fundação da República Popular da China, em 1949, foram elaboradas quatro constituições: de 1954, 1975, 1978 e a atual, datada do ano de 1982. Esta Constituição consta de um preâmbulo e 138 artigos divididos em quatro capítulos: princípios gerais; direitos e deveres fundamentais dos cidadãos; estrutura do Estado; bandeira, escudo e hino nacional e capital do país. O texto constitucional chinês conta com extenso preâmbulo que sintetiza a história do país. No seu artigo 1º., temos: “A República Popular da China é um Estado socialista subordinado à ditadura democrático-popular da classe operária e assente na aliança dos operários e camponeses. O sistema socialista é o sistema básico da República Popular da China. É proibida a sabotagem do sistema socialista por qualquer organização ou indivíduo”.

Segundo Trevisan (2006, p.79), em dezembro de 1978, dez anos antes da queda do muro de Berlim, a China decidiu se abrir ao capital externo, reformar sua economia e participar do processo de globalização. Não é fácil especular sobre os caminhos que a História teria percorrido se o país não mudasse de rumo, mas o fato é que o Partido Comunista da China – PCC é o principal sobrevivente das transformações que se abateram sobre a ex-União Soviética e o Leste europeu no fim dos anos 80 e princípio dos 90. No poder desde 1949 e com 68 milhões de filiados, o partido é considerado o maior movimento político do mundo e está presente em virtualmente todas as instituições da sociedade chinesa. Não há pluralidade partidária nem alternância de poder na China. Apesar de formalmente existirem mais oito partidos, todos se submetem à orientação do PCC e nem de longe ameaçam sua supremacia. Os comunistas controlam as administrações em todos os níveis e não há fronteira clara entre o partido e o governo. O PCC estima que um em cada três homens de negócios chineses é filiado a seus quadros. Nas universidades de maior prestígio do país, Pequim e Qinghua, entre 30% e 40% dos estudantes fazem parte do PCC.

Continuando, Trevisan (2006, p.82) destaca que é cada dia mais evidente a distância que separa os ideais marxistas da realidade econômica do país, marcada pela iniciativa individual, a perseguição do lucro e a exploração da mão de obra barata.

O que podemos concluir é que a China “criou” um novo regime. Talvez um nome a ser dado possa ser socialismo de mercado.

### 3.4 O idioma chinês

A linguagem estrutura o mundo da percepção conceitual. Muito embora os objetos existam independentemente do observador, tais objetos só serão parte do mundo do sujeito quando traduzidos em palavras, ou seja, em representações que permitam sua rápida identificação. A rigor, o entendimento do mundo é o entendimento da linguagem que o estrutura. Daí a dificuldade intransponível de viver de quem não domina a linguagem, daí a força que a linguagem tem para estruturar o mundo em que se vive. (MARTINO, 2007, p.63).

A língua caracteriza na modernidade uma das máximas presentes na compreensão de Nação. Aparenta ser o primeiro quesito identificador de qualquer país e é o sinônimo de integração e unidade complementada à ideia de território e fronteira. Também é a marca da colonização e dominação. Facilmente, reconhecemos um país de passado colonial a partir da língua falada por seus habitantes hoje. No mundo conectado, o limite da fronteira perde sentido e ganha valores muito mais simbólicos que geográficos:

Com o tempo de comunicação implodindo e encolhendo para a insignificância do instante, o espaço e os delimitadores de espaço deixam de importar, pelo menos para aqueles cujas ações podem se mover na velocidade da mensagem eletrônica. (BAUMAN, 1999, p. 20).

Segundo Cherry (1974, p.129), a linguagem é um aspecto da cultura comum a todas as sociedades humanas. As línguas estão em contínuo estado de mudança, assim como mudam as condições sociais; assim também as idéias vão e voltam.

A língua se relaciona com a sociedade porque é a expressão das necessidades humanas de se congregarem socialmente, de construir e desenvolver o mundo. A língua não é somente a expressão da “alma” ou do “íntimo”, ou do que quer que seja do indivíduo; é, acima de tudo, a maneira pela qual a sociedade se expressa como se seus membros fossem a sua boca. (SIGNORINI, 1998, p. 76).

A linguagem é o mecanismo que o homem dispõe para exprimir sua superioridade sobre as outras criaturas e, ajudar a conviver em harmonia com seus pares. Mas, isto não é tão simples, Cherry (1974, p. 116), lembra que foi Oscar Wilde quem observou que a Inglaterra e os Estados Unidos são dois países separados tão somente por uma língua comum.

A barreira da língua é um enorme problema para muitas empresas estrangeiras quando querem entrar no mercado chinês. A maioria dos habitantes da China é

incapaz de se comunicar em Inglês e, muitos estrangeiros são incapazes de falar a língua chinesa. Para se resolver este impasse, as empresas estrangeiras, muitas vezes, fazem uso de intérpretes. Mas, entender o que o outro diz não significa necessariamente saber o que ele quer dizer. Especificamente no caso dos chineses, o intérprete precisa entender da cultura chinesa e dos negócios da empresa brasileira.

Sem confundir cultura e língua, sabe-se que as duas mantêm estreitas relações. As pessoas bilíngues e que participam de duas culturas, conhecem bem o problema: certas coisas que são bem expressas em uma língua, não têm equivalente na outra. Assimilar uma cultura é primeiramente assimilar a sua língua. A multiplicação das trocas em escala mundial abre uma área na em que as línguas estão em relação de isolamento, de tradução e de competição entre si. Devido a isto, o número de pessoas que dominam duas línguas ou mais, está em aumento constante. (WARNIER, 2000, p.15).

Couto (2008, p. 147) explica que o chinês, ou língua sinítica, pode ser considerado uma língua (ou família de línguas) e é originário dos idiomas indígenas falados pelos chineses Han, que representam cerca de 92% da população, que forma um dos dois ramos da família sino-tibetana de línguas. Cerca de um sexto da população mundial fala alguma forma de chinês como língua nativa. Muitos linguistas modernos consideram a divisão das variedades chinesas com “línguas” ou “dialetos” como controversos. Estima-se hoje que a família da língua chinesa reúne cerca de 1,3 bilhões de pessoas, das quais 850 milhões falam o chinês mandarim. Esse número ultrapassa qualquer outra língua falada no mundo.

O chinês falado caracteriza-se por seu alto nível de diversidade interna, embora todas as variedades dessa língua sejam por tom e análise. Há entre seis e doze grupos regionais principais de chinês, número que pode variar devido ao esquema de classificação. Desses o mais popular é o mandarim, seguido pelo wu (com 90 milhões de falantes), o min (com 70 milhões) e o cantonês (também com 70 milhões). O chinês é classificado como uma macrolíngua com 13 sublínguas no ISO 639-3 (que é o padrão internacional de línguas), embora a identificação das variedades como múltiplas “línguas” ou “dialetos” de um único idioma é uma questão de consenso.

A forma padrão do chinês falado é o mandarim padrão, que é baseado no dialeto de Pequim. Essa é a língua oficial da República Popular da China, da República da China (também conhecida como Formosa ou Taiwan), bem como uma das quatro línguas oficiais de Singapura. O mandarim padrão é uma das seis línguas oficiais das Nações Unidas (as outras cinco são inglês, francês, russo, espanhol e árabe). Das outras variedades citadas, o cantonês é comum e influente nas comuni-

dades além-mar e é uma das línguas oficiais de Hong Kong, juntamente com o inglês. O português é falado em Macau, considerada a última colônia europeia na China e que voltou ao controle dos chineses desde 1999. O *min nan*, parte do grupo min, é largamente falado no sul de Fujian, em Formosa, onde é conhecido como taiwanese ou *hoklo*, e no sudeste da Ásia, em que domina as regiões de Singapura, Malásia e as Filipinas e é conhecido como *hokkien*.

Trevisan (2006, p.61), coloca que diante das dificuldades do aprendizado do mandarim escrito, muitos acreditam que a língua jamais terá o papel que o inglês desempenha hoje nos negócios internacionais, ainda que a China venha a se tornar uma grande potência mundial. Essa posição parece ser reforçada pelo uso do computador. É absolutamente impossível a existência de um teclado que reproduza os milhares de ideogramas chineses utilizados em qualquer conversa corriqueira. Para escrever em sua língua, os chineses utilizam o teclado com letras do alfabeto latino e teclam os sons das sílabas que querem escrever, ou seja, a comunicação cria aparatos e os mesmos são criados para suprir as necessidades.

Como há vários significados possíveis, de acordo com o tom utilizado, aparecem na tela os ideogramas correspondentes às opções existentes e cabe ao interessado escolher qual se adapta à frase que pretende construir. Nesse processo, muitos jovens chineses estão perdendo contato com sua escrita, que tem de ser praticada constantemente para se manter viva. O fato de o mandarim não ser uma língua fonética coloca enormes obstáculos para as multinacionais que lançam produtos na China e têm de “traduzir” suas marcas para o idioma local. A escolha dos ideogramas não pode se basear somente na sonoridade semelhante à marca original, já que cada sinal do chinês tem seu próprio significado. A arte é encontrar um som próximo e que, ao mesmo tempo, carregue um sentido que evoque as características do produto. Nem sempre isso é fácil. Quando entrou na China, a Coca-Cola adotou uma marca que tinha a sonoridade semelhante à original, mas um significado desastroso. “*Kou-ke-kou-la*”, seria a solução perfeita, mas sua tradução aproximada é “morda o girino de cera”, algo nada atraente, mesmo em um país adepto de comidas exóticas. A empresa percebeu logo o erro e mudou sua marca para “*Ke-kou-ke-le*”, cujo significado aproximado é “gostoso e divertido”.

### **3.5 Meios de informação**

Conforme Trevisan (2006, p.165), o controle da informação na China é permanente, e a censura é exercida com força. Em seus documentos oficiais, o Partido Comunista afirma que é seu dever “guiar a opinião pública” do país na direção correta. No exercício dessa missão, considera essencial a subordinação dos meios de comunicação às suas diretrizes. Grande parte dos jornais, revistas, canais de televisão e rádios é vinculada ao Estado ou ao Partido Comunista. Os que estão em mãos privadas convivem com censores em suas redações, e temas políticos controversos costumam ficar distantes de suas páginas.

A televisão é o meio de comunicação mais popular - há mais de 1,1 bilhão de pessoas com acesso aos aparelhos. Os canais de televisão estrangeiros que chegam ao país por cabo também são submetidos ao crivo da legião de censores. Temas como protestos por democracia em Hong Kong e eleições em Taiwan provocam a retirada do ar da programação, período no qual a tela da televisão fica negra, até o sinal ser restaurado. Esse controle ocorre apesar de a maioria dos chineses não possuir TV a cabo com programação internacional, já que os edifícios onde moram raramente são autorizados a ter esse serviço.

A censura também está presente nas restrições às publicações estrangeiras. Jornais do exterior só podem ser vendidos em hotéis de luxo ou na Loja da Amizade, único local no qual os estrangeiros podiam fazer compras até há alguns anos. Nem mesmo no aeroporto de Pequim há jornais e revistas em inglês. Mesmo nas bancas onde eles são encontrados, as edições só estão disponíveis com um dia de atraso, tempo necessário para os censores checarem se há textos “ofensivos” e adotar um dos dois caminhos: vetar a distribuição da publicação ou simplesmente arrancar as páginas nas quais o material “suspeito” se encontra.

A internet vem ganhando espaço, apesar do controle do governo sobre sites dissidentes.

É uma experiência frustrante comum na China verificar que muitos dos links indicados pelo Google ou por outros sites de busca ocidentais são bloqueados pelos censores do governo. Em alguns desses casos, em que os sites apresentam conteúdo envolvendo tópicos políticos polêmicos, como Taiwan, o Tibete ou dissidências políticas internas. (PLAFKER, 2008, p.170).

Em fins de 2007 estimava-se em 210 milhões o número de internautas, o que torna a China um mercado interessante para as grandes multinacionais (Yahoo, Mi-

crosoft, Google). Os chineses veem na Internet uma via de acesso/abertura ao mundo e também um meio de comunicação interna e de denúncia de injustiças.

Plafker (2008, p. 170), coloca que, os principais portais de navegação da China estão disponibilizando cada vez mais o seu conteúdo em inglês, e os dois principais sites do continente, Sohu.com e Sina.com, provavelmente irão configurar seu caderno de endereços em *online* em pouco tempo. Esses portais, é claro, trabalham com as mesmas restrições que o resto das mídias chinesas, o que significa que existem limites quanto ao que suas pesquisas apresentarão. Mas, olhando pelo lado positivo, os links que aparecerem nesses sites não são vetados por censores do governo e, portanto, permitirão o seu acesso. O mesmo vale para [www.baidu.com](http://www.baidu.com), o principal instrumento de busca da China.

Garantir liberdades, como a liberdade de expressão, é vital à cidadania, pois esta não se resume apenas ao direito de participação política e das instâncias de poder como bem leciona Corral (2006, p. 227):

Existen muchos otros medios de participación em las diferentes esferas de comunicación que la comunidad política regula jurídicamente, como la educación, la reunión, la sindicación, la libertad de expresión e información, la libertad de empresa, la propiedad, etc., en los que, a disminuir la intensidad de la capacidad de decisión política directa por parte de quien participa, no se requiere una afectación jurídica tan intensa y pueden corresponder a nacionales y extranjeros.<sup>8</sup>

As mais atuais regras de censura na rede têm como principal alvo os que colocam textos no ar de forma independente, como os *bloggers* ou *sites* de notícias não autorizadas. Se não quiserem ser bloqueados pelo governo, os *sites* deverão só divulgar textos produzidos por agências de notícias autorizadas e registradas junto ao Estado, o que é um forte instrumento de censura. As normas segundo Trevisan (2006, p. 169), vão além da Internet e preveem o mesmo tipo de controle sobre mensagem de texto trocadas entre os 380 milhões de telefones celulares, uma das formas mais corriqueiras de comunicação entre os chineses. Estima-se que 550 bilhões de mensagens de texto foram enviadas a telefones celulares em 2004.

---

<sup>8</sup>“Existem muitos outros meios de participação em diferentes esferas da comunicação, que regula juridicamente a comunidade política, incluindo a educação, a reunião, de sindicato, a liberdade de expressão e informação, a liberdade de empresa, a propriedade, etc., em que, para diminuir a intensidade e a capacidade de decisão política direta por parte de quem participa, não requer um envolvimento jurídico tão intenso e pode corresponder a nacionais e estrangeiros. Corral (2006, p. 227, tradução nossa).

A política de censura chinesa fortaleceu-se ainda mais com a aprovação da Emenda que entrou em vigor em 1º de outubro de 2010, que obriga provedores de internet e operadores de serviços telefônicos a fornecer informações privadas de e-mail e interromper ligações que promovam o vazamento do que se classifica como “segredos de Estado”.

O Artigo 6º do Regulamento das Telecomunicações da República Popular da China estipula que:

A segurança das redes de telecomunicações e de informação deve ser protegida por lei. Nenhuma organização ou indivíduo poderá utilizar redes de telecomunicações para participar em atividades que ponham em causa a segurança do Estado, o interesse público ou os direitos e interesses legítimos das outras pessoas.

Continuando, Trevisan (2006, p.171) coloca que a autocensura foi o caminho encontrado pelo Google para enfrentar a concorrência de *sítes* de busca chineses, como Baidu, que atuam de acordo com as restrições impostas pelo governo. Sem a mudança, o Google estava sujeito a constantes bloqueios de seu próprio portal, que ficava inacessível por longos períodos aos usuários chineses. A lista de ativistas da Internet enviados à prisão inclui o poeta e escritor Zheng Yichun, condenado a sete anos em 2005, e quatro jovens estudantes universitários, detidos em 2001 por criarem o *site* “Grupo de Estudos Nova Juventude”. Autores de textos que defendiam reformas políticas na China, Yang Zili, Xu We, Le Kaike e Zhang Honghai foram julgados em 2003 e condenados a oito anos de prisão cada um. Du Daobin, outro internauta dissidente, recebeu pena de três anos de prisão, mas obteve liberdade condicional.

A censura não é aplicada em Hong Kong e Macau, já que são entidades especiais reconhecidas por tratado internacional independente, dotado de poder judicial e não estão sujeitos a maioria das leis da República Popular da China, incluindo aquelas que exigem a restrição da livre circulação da informação.

Conforme Tomiyoshi (2011, p. 147) a mais nova muralha da China atualmente é o “*Great Firewall of China*” e outros mecanismos capazes de controlar os conteúdos nas páginas virtuais, sendo considerados os métodos mais avançados de controle da informação do mundo, sob a justificativa do governo de filtrar informações que consideram “sensíveis”. Um dos problemas é que foram determinados quais seriam essas informações de maneira genérica, deixando a livre arbítrio do Partido a interpretação, sendo permitido inclusive, o controle dos conteúdos de e-mails.

A liberdade e alta conectividade da Internet é um “espaço fértil” para a organização de movimentos e a dispersão de ideias. Isso gera descontentamento por parte de governos autoritários e centralizadores. Esses governos cercam a liberdade na Internet, a fim de se resguardarem e manter o controle sobre a população. O exemplo mais notável de interferência sobre a liberdade na Internet é o Governo Chinês. O sistema de censura chinês, também chamado de Escudo Dourado, foi apontado como “o mais sofisticado esforço já realizado em todo o mundo” pelo projeto *OpenNet Initiative* (ONI), formado por pesquisadores da Universidade de Toronto, Harvard e Cambridge. Seu funcionamento é extremamente sigiloso e muito complexo. (OLIVEIRA, 2012, p.3).

### 3.6 A feminilidade chinesa

Analisando a sociedade chinesa como um todo, vemos que no último século várias mudanças aconteceram, inclusive nas relações entre homens e mulheres.

Mitter (2011, p. 82), destaca que uma das áreas mais importantes em que a busca de igualdade tem sido mais feroz são os papéis mutáveis dos homens e das mulheres. É famosa a declaração de Mao Zedong de que “as mulheres erguem metade do céu”, uma repreensão às gerações de homens chineses que consideravam as mulheres inferiores. Entretanto, seria errado tomar a avaliação de Mao e de outros revolucionários do século XX por seu valor nominal e simplesmente considerar as mulheres da China imperial tardia como uma massa oprimida, indiferenciada, ou supor que a era moderna tem propiciado às mulheres chinesas da atualidade uma “libertação” pouco complicada.

Até que ponto mudou o papel das mulheres na sociedade chinesa desde a era imperial? “Pés não enfaixados” tem sido a metáfora duradoura da mudança no status das mulheres na China entre as eras pré-moderna e moderna. Do século X em diante, por razões que ainda não são claras, desenvolveu-se a moda de as chinesas terem os pés enfaixados com bastante força desde a tenra idade, o que deformava o pé e deixava-o encolhido, anormalmente pequeno por toda a vida. No século XVII, Li Yu escreveu sobre as mulheres de Lanzhou, no oeste da China: “Os pés [...] medem quando muito oito centímetros, alguns são até menores. [...] Ao lado delas, na cama, é difícil parar de acariciar o seu lótus dourado. Nenhum outro prazer de brincar com as cortesãs supera esta experiência”. A mãe que não enfaixava os pés da filha lhe causava um enorme prejuízo, pois os pés enormes e feios significariam pouca perspectiva de um bom casamento.

Esta prática estranha aos olhos ocidentais e comum no universo chinês, chamada de “pés de lírio” ou como “pés pequenos” onde as mulheres quando jovens tinham os seus pés quebrados e enfaixados, dobrando os dedos de modo que parassem de crescer foi abolida em toda a China na década de 20.

### **3.7 O processo de urbanização**

Scharping (2007, p.3) argumenta que, com o atraso de um século em relação aos outros países e duas décadas de retardo, em razão das políticas maoístas contra o crescimento das cidades, a urbanização do país mais populoso do mundo começou de verdade. O país, que há três décadas ainda era praticamente agrícola, teve um impulso de crescimento urbano em números absoluto impressionante. Segundo Small (2002, p. 2159), “aproximadamente uma em cada 25 pessoas no mundo hoje é residente urbana na China e chegou, ou nasceu, após o início da rodada de reformas que se iniciou em 1978”. Entre 1970 e 2002, os números urbanos chineses aumentaram em cerca de 360 milhões de pessoas – apesar das estatísticas tradicionais que não contam os trabalhadores sem registro urbano, apontarem para um número menor em 150 milhões de pessoas, conforme Ouriques e Andrade (2010, p.28).

Este contingente de crescimento representa aproximadamente 1,9 vezes a população brasileira. Davis (2006, p.14) compara este montante com a urbanização europeia: “a China, que se urbaniza numa velocidade sem precedentes na história humana, somou mais moradores urbanos na década de 1980 do que a Europa inteira (incluindo a Rússia) em todo o século XIX”. Ouriques e Andrade (2010) nos traz que, em 22 anos de reformas, entre 1980 e 2002, o percentual de moradores urbanos aumentou de 19,4% para 39%.

De acordo com o censo de 2002, a maioria da população chinesa ainda vive no meio rural. Segundo o censo, 39% da população era urbana, contra 61% do meio rural. Projeções indicam que a população urbana em 2030 será de 60,3% (Nações Unidas, 2007). Isto é fruto do êxodo rural, principal fator para o aumento da urbanização tanto na China como na maior parte do mundo.

Continuando, Ouriques e Andrade (2010), colocam que as cidades, em especial as do litoral, receberam tratamento privilegiado para se desenvolverem de forma

econômica e urbana – com políticas fiscais preferenciais, autonomia administrativa e a formação das ZEE (Zonas Especiais de Exportação), com grande atração de investimento estrangeiro. Conforme Small (2002, p. 2160), “o investimento externo direto é um fator causal especialmente forte, explicando muito da diferença entre a costa e o interior no que diz respeito às taxas de crescimento urbano”. Podemos também considerar que o aumento de produtividade no campo também contribui para o êxodo rural. Ou seja, o capital na agricultura diminui a necessidade de mão de obra e esta, se houver condições, está pronta para migrar para as cidades.

Somado ao processo de urbanização, a China passou por um enorme salto populacional. Enquanto em 1950 a população era de 563 milhões de pessoas, em 2007 ela chega a 1,3 bilhões de pessoas. Este crescimento é certamente impactante no desenvolvimento urbano. Para Small:

Este grande número de novos habitantes urbanos existe apesar do singular sistema *hukou* de registro de residência, o qual restringe a migração permanente para as cidades, mas permite um grande fluxo de migrantes temporários, criando, por consequência, um grupo de moradores urbanos com direitos reduzidos. (SMALL, 2002, p. 2160).

Segundo Harvey (2008, p.30), “a China se acha agora em meio à maior migração em massa que o mundo já testemunhou que já ultrapassa em muito as migrações que deram outra face à América e ao mundo ocidental moderno”. Nas palavras de Chan e Zhang,

Nos anos 1950, 60 e 70, para financiar a expansão da indústria, o governo induziu um intercâmbio desigual entre agricultura e indústria. Além disso, se responsabilizou pelo alimento e emprego da população industrial-urbana, deixando o resto sem suporte estatal. (CHAN e ZHANG, 1999, p. 821).

Ouriques e Andrade (2010) finalizam que a urbanização em grande escala se reflete na estrutura da cidade e no cotidiano das pessoas que ali vivem. Na China, as mudanças de hábito por conta disto têm sido fortes e impressionantes. De cidades que se constituíram por *hutongs* – vilas habitacionais multi-familiares, térreas e com pátios internos de uso comum – e por bicicletas, o meio urbano chinês é hoje polvilhado por arranha-céus, grandes avenidas e centros de serviços. A China é hoje o maior mercado dos veículos da marca de luxo Audi fora da Alemanha. A valorização das áreas centrais manda os moradores de menor renda para a periferia e transforma antigas casas em modernos edifícios. Como afirma Davis (2006, p. 110), “Shangai forçou o reassentamento de mais de 1,5 milhões de cidadãos entre 1991 e 1997 para abrir espaço a arranha-céus, prédios de luxo, *shopping centers* e nova

infraestrutura”. Ainda segundo o autor, “no mesmo período, quase 1 milhão de moradores da cidade velha de Pequim foram empurrados para as cercanias”.

## **4 ECONOMIA ATUAL**

### **4.1 O caminho das reformas**

A China conforme Pomar (2009, p. 119), continua se proclamando fiel a seus quatro princípios: ser um país socialista, de democracia popular, dirigido pelo Partido Comunista, e tendo como guia filosófico o marxismo e o pensamento Mao Zedong. Sob o enquadramento desses princípios, as reformas pretendem realizar três tarefas estratégicas (modernização, reunificação do país e manutenção da paz, e resistência ao hegemonismo), quatro modernizações (da indústria, agricultura, defesa nacional e ciência e tecnologia), e quatro trabalhadores reformadores (da administração e dos quadros, da construção de uma civilização espiritual, do combate aos delitos, e da retificação do estilo de trabalho).

Com base nesse conjunto de princípios e estratégias, a China estabeleceu as linhas mestras de sua construção econômica: aplicação da ciência para o desenvolvimento da agricultura, combinação da indústria leve com a indústria pesada, desenvolvimento consistente da energia e dos transportes, continuada transformação técnica da economia, paulatina formação de grupos de empresas, constituição de fundos financeiros para a construção econômica, combinação da abertura para o exterior com a auto sustentação, continuada reforma da estrutura econômica, elevação do nível cultural e científico dos trabalhadores, e colocação de seu próprio povo como principal beneficiário de todo o processo de reformas.

As Zonas Econômicas Especiais da China (ZEE) constituem o principal mecanismo de abertura da economia chinesa, conforme analisamos a seguir.

### **4.2 Investimentos**

O fluxo de capitais de um país para outro costuma ser separado em duas grandes categorias: investimento estrangeiro direto (*foreign direct investment – FDI*)

e investimento em carteiras de ações (*portfólio investment*), de cunho especulativo. O primeiro, que tem objetivos de retorno a mais longo prazo, implica, em geral, em aquisição de bens imóveis e móveis no Estado estrangeiro, *joint-ventures* com empresas locais e envolvimento mais profundo na economia do país-hospedeiro; o segundo

busca retornos financeiros mais rápido e é altamente volátil, buscando saída imediata do país se as condições macroeconômicas e / ou políticas sofrem alteração.

Desde 1978, a China iniciou um amplo processo de abertura ao exterior, com a criação das Zonas Econômicas Especiais (ZEE) e portos abertos, para a recepção de investimentos estrangeiros e novas tecnologias. Isso permitiu a China tornar-se um dos grandes receptores de capitais externos.

Dentre as alternativas existentes (FISCHER, 2006), as mais visadas para o estabelecimento de um negócio na China são as seguintes:

- a. Com o objeto social abrangendo exclusivamente manufatura, vendas, distribuição do produto fabricado pela própria empresa (mercado interno e externo) e assistência técnica:

Mediante a constituição de uma sociedade entre chineses e estrangeiros (*Equity Joint Ventures* com vigência mínima de 10 anos e máxima de 50 anos) ou uma sociedade unipessoal (sócio estrangeiro somente – WFOE) tendo por estratégia a comercialização do seu produto na China e na região asiática, e a meta de transformar a unidade localizada na China como base-exportadora dos produtos que produz para os demais continentes. Caso a empresa atue no segmento de vendas por atacado para varejistas (*wholesale distribution*) e tal atividade não consta no objeto social, será necessário antes da sua implementação, ampliar este escopo através da alteração da redação do contrato social, para que a empresa obtenha a respectiva licença, ou constituir uma empresa com propósito específico para essa operação, sem o que estará operando de maneira irregular. A integralização do capital social deverá ocorrer da seguinte forma: 15% (dentro dos três meses após a data da constituição da sociedade); e 85% (dentro de 3 anos após a data da constituição da sociedade). Além disso, há o tipo societário chamado *Cooperative or Contractual Joint Venture*, em cuja estrutura o sócio chinês poderá ter uma participação minoritária quando não possui ativos

suficientes para capitalizar ou não tem intenção de participar da gestão do negócio, tendo o papel primordial voltado ao “*guanxi*.”

- b. Com objeto social abrangendo exclusivamente a comercialização de produtos (FICE – *foreign invested commercial enterprise*) por atacado ou varejo: É possível o investidor estrangeiro estabelecer essa sociedade de propósito específico (SPE), aplicando a mesma estratégia comercial como mencionado na letra “a”, acima, com a participação de sócio chinês, ou não, ao invés de ampliar o objeto social do negócio isto seja interessante para sua estratégia de mercado naquela região (negócios explorados independentemente mediante a manutenção de mais de uma empresa naquele território).
- c. Com o propósito de comprar apenas material na China (*products outsourcing*) e enviá-lo para outras plantas localizadas fora do país onde será utilizado no processo de manufatura do produto acabado ou componente: Não é necessário constituir uma sociedade limitada mas apenas um escritório de representação em uma ou mais cidades-chave do país o que torna-se suficiente desde que a atividade seja limitada à realização de contatos e negociações e suas instalações utilizadas para apoiar os técnicos baseados no país para a prospecção das mercadorias. Neste caso a mão de obra deverá ser tomada de agências locais autorizadas pelo governo para o fornecimento de profissionais qualificados.

Outro ponto de destaque foi o esforço considerável para elaborar e aprovar uma série considerável de leis que dessem cobertura e segurança jurídica às atividades econômicas. Destaca-se como exemplo a possibilidade dos lucros das empresas estrangeiras serem repatriados. (ANEXO C).

As principais Zonas Econômicas são : Shenzhen , Zhuhai , Shantou , Xiamen e Província de Hainan.

No capítulo seguinte, passamos a um estudo de caso de uma empresa brasileira que se instalou na China.

## 5 ESTUDO DE CASO

A globalização não só exige presença nos mercados chaves, mas também aumento da produtividade, redução dos custos, melhoria da qualidade dos produtos, investimentos na qualificação dos funcionários e desenvolvimento de novas tecnologias; entretanto, muitas vezes, o incremento da competitividade e a onipresença em diversos mercados são atividades muito onerosas para a maioria das empresas. Poucas delas têm a capacidade de duplicar as suas cadeias de valores em tão diferentes lugares. Isso faz com que atividades de colaboração com outras empresas tenham de ser levadas em consideração, ou seja, a utilização de atividades de parceria é a maneira encontrada pelas empresas não só para sobreviverem no mercado, como também para aumentarem a sua competitividade. (KLOTZLE, 2002, p.1).

A empresa Alpha do ramo metalúrgico fabrica produtos para a indústria automobilística, e atualmente tem uma boa inserção em vários países, através de exportações e importações diretas as quais representam mais de 45% de sua receita total. A empresa na China é a primeira filial fora de território brasileiro. A decisão de se implantar uma subsidiária neste país foi principalmente com o objetivo de se reduzir custos de produção e tornar seus produtos mais competitivos. A China foi escolhida para receber a nova empresa, devido aos seguintes fatores:

- Concessão de incentivos fiscais e tributários às empresas que se localizam nas Zonas Econômicas Especiais<sup>9</sup>(fig. 5), destinando sua produção majoritariamente à exportação;
- Formação de uma *joint venture*<sup>10</sup> com empresa local, oportunidade de dividir os riscos, de aprender com as competências e processos dos parceiros, e ganhar acesso a novos canais de distribuição e mercados;

---

<sup>9</sup>Uma das medidas adotadas pelo governo chinês para incentivar o desenvolvimento do país foi a criação de 53 distritos industriais. Estes distritos, que têm populações que variam de 300 mil a um milhão de habitantes, têm como base as diretivas do governo central; no entanto, cada um estabelece a sua política fiscal, dando diferentes incentivos aos investidores. Os distritos buscam cuidar de seus 136 investidores, ajudando nos contratos, na escolha dos melhores terrenos, melhores condições etc. DE GÓES (2006, p.135).

<sup>10</sup>Uma *Joint-Venture* é caracterizada por duas ou mais empresas parceiras que se unem para formar uma nova entidade legal, independente dos seus criadores, mas controlada por eles, tendo como base a composição acionária da nova entidade.

- Baixo custo da mão de obra, comparado com outras subsidiárias;
- Estar fisicamente junto das principais fontes de abastecimento;

A empresa Alpha foi constituída na China na modalidade *joint venture*, tendo a empresa brasileira 49% da nova empresa, e tendo como sócio uma empresa chinesa local do mesmo ramo de atividade. O parceiro local contribuiu com o terreno, as instalações, o acesso aos empregados apropriados e com o conhecimento do mercado local, enquanto o parceiro estrangeiro (empresa Alpha) forneceu know-how técnico e gerencial, o capital e o acesso potencial ao mercado internacional.

Das dificuldades encontradas pela empresa Alpha, podemos colocar que o mercado chinês não é somente um mercado fisicamente distante, mas também o é culturalmente. Isto faz com que um parceiro local possa vir a ser um facilitador.

Conforme Martinsons e Tseng (1995, p.52), um dos principais assuntos que vem à mente de um investidor estrangeiro, quando este pensa no mercado chinês, é a mão de obra barata. No entanto, o investidor deve estar ciente de algumas características da mão de obra chinesa que podem se constituir em dificuldades. Primeiramente, é importante que a mão de obra contratada esteja disposta a passar pelas mudanças, não só tecnológicas, mas de hábitos e filosofia empresariais, impostas pela empresa estrangeira. Trabalhadores mais velhos podem oferecer resistência quanto à adoção de novos métodos de trabalho; portanto, em muitos casos, é interessante para a empresa a contratação de empregados mais jovens, cuja falta de conhecimento prático e experiência de trabalho são mais do que contrabalançadas por sua disposição para aceitar novos métodos.

Uma preocupação muito forte da empresa Alpha, quando da implantação da nova empresa na China foi com relação a transferência de tecnologia (exigida pela legislação chinesa quando da constituição da *joint venture*), que poderia incidir em problemas de pirataria. Num mundo em que o desenvolvimento de um novo modelo ou marca de automóvel pode custar vários milhões de dólares, a pirataria e as falsificações removem barreiras à entrada de novos produtores nos mercados tradicionais, e permitem que os menos dotados de recursos tenham acesso a produtos mais baratos. Conforme Shenkar (2005, p.108), para as empresas detentoras dos direitos de propriedade intelectual, o custo das violações é tremendo. Em primeiro lugar, há a perda direta de receitas e de participação no mercado, algo que às vezes chega a ponto de transformar os negócios na China em fonte de prejuízos. Essa perda é am-

plificada quando os bens pirateados e falsificados são exportados para outros mercados. Quem se arrisca a ter os maiores prejuízos no jogo da pirataria e da clonagem é exatamente o setor das empresas estrangeiras proprietárias da tecnologia ou da marca registrada. No caso da empresa que não precise estar na China para ter seu produto clonado, a presença física, especialmente quando combinada com significativa transferência de tecnologia para parceiros múltiplos, pode facilitar essa infração, pois é exatamente essa presença que proporciona a terceiros uma observação mais próxima e detalhada das complexidades do processo de produção.

As empresas chinesas não são as únicas do mundo capazes de se envolver em trapaceiras que vão desde a cópia de um projeto de produto até a espionagem industrial. Embora não existam rankings sobre o assunto, são vários os indicadores que colocam a China na condição de líder incontestável em matéria de utilização, produção, distribuição e exportação de produtos clonados e/ou falsificados.

Continuando Shenkar (2005, p.112), coloca que a propensão para a produção de bens falsificados é às vezes justificada e fundamentada em sua cultura e tradições, tais como a visão positiva da emulação, perante o confucionismo, como caminho efetivo para a disseminação de normas de comportamento. Não é, porém, um argumento muito convincente, uma vez que o que Confúcio tinha realmente em mente era a modelagem do procedimento virtuoso; contudo, existem outros elementos herdados que fazem a diferença, como a falta de independência do poder judiciário e, em especial, a autonomia das autoridades locais em relação ao poder central. Foi uma tradição que resistiu até mesmo ao regime comunista, que, de qualquer forma, como outros da mesma ideologia, não tinham o menor respeito pelo Direito de Propriedade Intelectual. Hoje, os governos locais dependem das receitas de empreendimentos que fazem uso de projetos “clonados”, como mais de 100 montadoras de automóveis, a maioria das quais não sobreviveria se tivesse de pagar os custos de desenvolvimento dos seus produtos.

Segundo Trevisan (2006, p.134), o governo chinês afirma que está combatendo a pirataria e com frequência há apreensão e destruição de produtos falsos. Apesar do discurso oficial, o fim da pirataria não parece estar visível no horizonte chinês. A indústria de falsificação dá empregos diretos e indiretos a milhares de pessoas, o que não é pouco para um país que tem que criar oportunidades de trabalho para uma multidão a cada ano. O setor também tem um peso considerável na economia e movimenta um volume de dinheiro estimado entre US\$ 19 bilhões a 24 bilhões por

ano. Diante desse cenário, as autoridades de muitas províncias resistem a combater a pirataria, o que dificulta a ação do governo nacional. O curioso é que quando se cansam das queixas contra as falsificações, os chineses lançam mão do argumento histórico, com boa dose de ironia: depois de inventar o papel, a tinta, os fogos de artifício e nunca receber um centavo em *royalties* do Ocidente, por que teriam que pagar pelo uso das invenções ocidentais.

Outro ponto que muito foi discutido quando da análise da implantação da nova filial, era com relação ao estigma do “baixo custo ter como consequência a má qualidade”, ou “se é chinês boa coisa não é”. Muito se discutiu sobre o que se produz na China e o que e de que forma seria exportado para o Brasil. As opções seriam: produto acabado ou partes e peças do conjunto. A decisão foi que independente do que seria enviado para o Brasil, a empresa investiria em campanhas publicitárias, respaldadas por organismos certificadores, para mostrar que os produtos da empresa conseguiam, em função de novas tecnologias aliar preço bom com qualidade.

Ao executivo que passa a trabalhar em uma unidade estrangeira da empresa dá-se o nome de expatriado e este desempenha um papel de grande importância para que a firma atinja o resultado desejado no ambiente internacional. Conseqüentemente, o desempenho da empresa no exterior é influenciado pelo desempenho do indivíduo expatriado e, como lembram Guiguet e Da Silva (2003), “um indivíduo tende a obter melhor *performance* em função do quão ajustado estiver ao trabalho e aos cidadãos da nação hospedeira”.

De Paula e Staub (2005, p. 5), lembram que um dos principais motivos de fracassos das expatriações é a falta de ajustamento do executivo no trabalho nas dimensões psicológica e sociocultural. Compartilhando o mesmo ponto de vista, Homem (2005, p.4) lembra que a distância cultural é negativamente relacionada com o ajustamento do expatriado. Ou seja, quanto maior for a diferença da cultura vivenciada no país de origem com o país em que o indivíduo fixará domicílio, menor será o conforto psicológico do expatriado. Pereira, Pimentel e Kato (2005, p.60) colocam que ao longo das últimas duas décadas, a questão do retorno prematuro de expatriados ao país de origem tem sido um problema recorrente e crescente pelos administradores de pessoal. Problemas estes relacionados aos altos custos em termos de desempenho gerencial, produtividade nas operações do exterior, relação com clientes e eficiência operacional.

Quando a empresa Alpha iniciou o processo de internacionalização com a China, através de operações de importação e exportação, a comunicação intercultural era mediada pela tecnologia (internet e telefone). Era uma relação com muitos conflitos (o etnocentrismo era evidente) e principalmente a desconfiança no aspecto de colaboração, ou seja, muito se comentava sobre o interesse de ajudar por parte dos colegas chineses (e com certeza existia esta reciprocidade). Com isto, toda vez que tinham um problema de qualidade ou mesmo de prazo, muito se comentava sobre a má vontade dos colegas chineses. Com a finalidade de se aumentar a internacionalização, o segundo passo da empresa, foi o de promover o intercâmbio de alguns executivos das áreas operacionais. Com isto iniciou-se um relacionamento melhor entre as partes, pois já se sabia com quem falar e até detalhes de cada lado, e se passou a conhecer e a respeitar. Podemos até dizer que se iniciou um aprimoramento no relacionamento intercultural.

Conforme Trevisan (2006, p. 121), tão característico quanto os olhos puxados, o *guanxi* é um dos elementos mais distintivos da sociedade chinesa. Não há uma palavra exata em português para traduzir o termo, mas ela é algo como “relacionamento”, “conexões” e “influência”, conjugados quase sempre ao mesmo tempo. A rede de contatos pessoais é considerada essencial para o sucesso dos negócios e a prosperidade na carreira e é construída com base em troca de favores e eventos sociais, por meio dos quais os relacionamentos vão se consolidando. Ter “bom *guanxi*” é ser uma pessoa capaz de percorrer os labirintos burocráticos ou sociais da China para obter o que deseja. O caminho para a construção dessa rede não é muito claro para o estrangeiro, mas ele inclui encontros com clientes em jantares e almoços, nos quais não se falará de negócios, todos beberão de maneira efusiva e, com o tempo, estarão se chamando de amigos. É um processo paciente de conquista de confiança e conhecimento mútuo, que pode demorar bem mais do que esperam muitos dos ansiosos empresários ocidentais.

Mas a importância do *guanxi* se estende além do mundo dos negócios. Na sua vida pessoal, os chineses normalmente se apoiam na sua rede de relacionamentos para resolver problemas ou conseguir contatos com pessoas fora desse grupo. Ni Chen (1996, p. 147) afirma que *guanxi* é uma rede de relacionamentos pessoais que se tornou tão importante que as pessoas frequentemente não conseguem fazer nada sem conexões. Xu Wu (2002, p. 22) considera que um *guanxi* bem estabelecido pode garantir o sucesso da pessoa que se assenta no centro da rede. Am-

bos consideram que um bom *guanxi* pode ajudar uma empresa a conseguir uma cobertura positiva da mídia, adquirir políticas favoráveis dos burocratas oficiais; e mais importante, tal rede de relações pessoais entrelaçadas como um guarda-chuva de proteção pode alertar para uma crise em potencial logo no começo, e eliminar qualquer consequência negativa no futuro. Quem tem mais poder hierarquicamente é responsável por proteger o mais fraco, que por sua vez retribuirá favores no futuro.

É um sistema de trocas sociais que se distingue do sistema ocidental, pelo valor que os chineses conferem à importância de se pagar favores. Portanto, a familiaridade, a similaridade e a amizade são as bases para o desenvolvimento do *guanxi* chinês. XU WU (2002, p. 16) revela ainda que:

O *guanxi* pode existir não apenas no nível individual, mas pode também se espalhar entre duas empresas ou entre organizações com interesses diversos. [...] *guanxi* não é um curto período de reciprocidade, mas um processo de integração e identificação de longo prazo. O intercâmbio de benefício recíproco entre duas partes marca o início de um relacionamento de nível mais alto, ao invés de ser o fim de um contrato temporário de negócios.

Em suma ter uma “boa rede de relacionamento” na China, é essencial para a obtenção de quase tudo, de um bom contrato com o governo a passagens de trem na véspera de um grande feriado.



Fig.1 – O significado da palavra *guanxi* para o chinês

Com a montagem da filial chinesa, os executivos ocidentais da empresa Alpha tiveram que aprender a forma de se relacionar com outros executivos chineses para ganhar a confiança destes. Vários encontros informais foram promovidos, todos regados a muita bebida e cigarros, nos quais se falava de todo tipo de assunto menos de negócio. Para os chineses o tempo não tem a importância dada pelo ocidental, o qual teima em insistir que “tempo é dinheiro”, e para o chinês é “somente” tempo. Estas reuniões aconteceram de maneira sucessiva e, somente após dada a abertura pelo chineses, foi possível se falar de negócios. Ao se estabelecer a comunicação “face a face”, nasceu a capacidade de dar e receber *feedback*, de se criar

uma relação mais próxima entre a empresa e seus fornecedores. As pessoas que foram para a China tiveram que descobrir o “modo de vida chinês”.

Quando a empresa envia seus funcionários para trabalhar no exterior, estes além do trabalho têm outras preocupações a serem esclarecidas, dentre estas destacamos: onde morar, a escola dos filhos, assistência médica e segurança.

Segundo Pomar (2009, p. 62), atualmente, o ensino na China é constituído por jardins de infância públicos e estatais, escolas primárias, escolas secundárias de primeiro e segundo ciclo, escolas de educação especial para deficientes, escolas profissionais e escolas superiores. O ensino primário e secundário de primeiro ciclo, num total de nove anos, é obrigatório para todas as crianças a partir dos seis anos de idade.

Para ingressar nas escolas secundárias de segundo grau, os que terminam o período obrigatório de nove anos devem submeter-se a exames de classificação. As escolas de educação especial estão voltadas para garantir vagas para todos os deficientes. Quanto às escolas profissionais, elas são integradas por escola de nível primário, médio e superior.

Plafker (2008, p.234) cita que os últimos anos testemunharam uma verdadeira explosão no número de escolas à disposição das famílias estrangeiras para a educação dos filhos. Elas variam entre colégios chineses locais – que agora têm autorização para matricular alunos estrangeiros – e grandes escolas só para alunos estrangeiros, que educam os filhos de diplomatas, jornalistas e funcionários de multinacionais. As melhores escolas são extremamente caras, impondo tremendo fardo às empresas que cobrem os custos educacionais dos filhos de seus funcionários, além de um verdadeiro desafio a quem tem de assumir pessoalmente estes gastos. A mais antiga escola ocidental da China é a *International School of Beijing (ISB)*, onde as taxas anuais variam de 16.500 dólares para o pré-escolar a 21.300 dólares para o ensino médio. Tem 1800 alunos e está instalada em um enorme prédio luxuoso na parte nordeste de Pequim, próxima à maior concentração de moradores estrangeiros. As aulas são em inglês, e os professores são oriundos dos diversos países de língua inglesa do mundo. O currículo é baseado nos padrões americanos, alunos formados por essa escola geralmente são aceitos nas melhores universidades do mundo. A ISB e outras grandes escolas internacionais oferecem programas de ensino em chinês como segunda língua.

Muitas famílias que têm que arcar com as próprias despesas, apesar do idioma, colocam os seus filhos em escolas chinesas, já que as taxas dessas escolas chegam a ser muito baixas, custando até 750 dólares por ano. O sistema educacional da China valoriza a automatização do ensino, a disciplina e a conformidade. Pouca atenção é dada ao estímulo da criatividade, da individualidade e da liberdade de pensamento – logo, as crianças ocidentais que saem de escolas chinesas podem se tornar mal preparadas para ingressar no ambiente acadêmico ocidental, onde as prioridades são inversas.

Com relação ao sistema de saúde, Pomar (2009, p. 65) coloca que a evolução na China pode ser medida pelo número de centros de saúde, leitos e técnicos existentes em 1949, 1978 e 2000 conforme tabela abaixo:

	<b>1949</b>	<b>1978</b>	<b>2000</b>
Centros de Saúde	3.670	169.732	310.996
Leitos	85.000	2.042.000	3.140.000
Técnicos de Saúde	505.000	2.464.000	5.591.000

Tabela 1: Estatística médica

Esse sistema tem sua base primária nas zonas rurais, onde se localizam as redes de assistência médica profilaxia<sup>11</sup> e serviços de saúde em nível distrital, cantonal e de aldeia, cobrindo mais de 90% das 730.000 aldeias administrativas do país. Os serviços mais especializados encontram-se nas cidades médias e grandes, como veremos a seguir. A grande maioria dos médicos chineses (cerca de 4 milhões) são alopatas, que se utilizam somente da medicina ocidental ou a combinação com a medicina tradicional chinesa, enquanto o número de médicos dedicados exclusivamente à medicina tradicional chinesa soma cerca de 400 mil.

O local em que o estrangeiro venha a se estabelecer na China, tem relação direta com a qualidade do serviço médico que estará a seu dispor. Precisando de cuidados médicos em qualquer área rural, provavelmente terá uma experiência bastante desagradável.

<sup>11</sup> A profilaxia médica é a melhor forma de prevenção das doenças infecto-contagiosas e parasitárias. Para a maioria das doenças essa prevenção é feita com recurso à vacinação e à desparasitação adequadas.

Conforme Plafker (2008, p.232), tudo é melhor nas cidades de porte médio ou grandes. Nelas terá a garantia de encontrar hospitais adequadamente equipados, além de profissionais competentes e educados. A maioria dos hospitais de elite traz alas especializadas que atendem a estrangeiros (e altos funcionários chineses). Seus médicos são os melhores do país, muitos dos quais estudaram e praticaram medicina no Ocidente. A língua inglesa é amplamente falada, e a higiene é satisfatória. O serviço deve ser pago em dinheiro, pois normalmente não aceitam cartão de crédito e plano de saúde. Nas grandes cidades também têm como opção ampla variedade de clínicas e de hospitais estrangeiros. A maioria tem alguns médicos ocidentais, e os melhores são administrados seguindo os padrões do ocidente. Os preços são altos nesses lugares, mas muitos aceitam plano de saúde e cartão de crédito. Em Pequim e Xangai, os serviços mais completos são oferecidos nas instalações do *United Family Hospitals*. Outras boas opções em Pequim incluem o *Bayley & Jackson Medical Center*, o *International Medical Center* e a *Hong Kong International Medical Clinic, Beijing*. Em Xangai, as opções incluem o *World Link Medical & Dental Centers*, o *Shangai East International Medical Center* e o Hospital local *HuaShan Hospital*.

Um dos itens importantes quando da análise do local para a instalação da nova fábrica foi com relação aos aspectos ambientais. Pomar (2009, p.215) comenta que estes problemas na China são de muitos séculos atrás, como as enchentes, secas, derrubada de florestas, desertificação de solos e ausência de saneamento. Outros como a poluição atmosférica por gases de enxofre e carbono, provenientes da queima de carvão, são de dois séculos, pelo menos. E desde meados do século 20, quando intensificou sua industrialização, a China também passou a conviver com a poluição das indústrias metalúrgicas, químicas, de materiais de construção, de eletricidade, farmacêuticas e de mineração. Todos estes problemas foram agravados pelo desenvolvimento industrial acelerado do país, durante os recentes 24 anos. Fenômenos como as chuvas ácidas, eclosão de algas, doenças respiratórias, esterilização de solos e águas, montanhas de resíduos sem reciclagem e outros, tornaram-se um problema para as populações de muitas cidades e regiões. O fato de que mais de 70% da matriz energética tem como fonte o carvão, criou uma situação ecológica que parece insustentável.

Entre 1950 e 2004, a China saltou do 9º para o 2º lugar no ranking dos maiores emissores de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) do planeta, atrás apenas dos

Estados Unidos. Em 2004, a China foi responsável por 12% das emissões do gás poluente no mundo. (TREVISAN, 2006, p.225)

Pomar (2009, p.219), ressalta que a questão energética é, fora de dúvida, uma das mais complexas enfrentadas pelo desenvolvimento chinês. Primeiro, porque o crescimento econômico e social acelerado requer uma infraestrutura energética compatível. Segundo, porque a principal fonte de energia da China é o carvão. Terceiro, porque a construção de instalações de geração elétrica de fontes mais limpas, como hidráulica, a eólica e a nuclear, exigem altos investimentos e tem maturação lenta. Quarto, porque a China não é autossuficiente em petróleo e gás. Quinto, porque o país possui condições de solo que não lhe permitem desenvolver a plantação de espécies próprias para a produção de biocombustíveis sem afetar, de algum modo, a produção agrícola de alimentos. A empresa Alpha, para garantir abastecimento elétrico, instalou grupos geradores que funcionaram em conexão, com a rede local. Ou seja, quando o abastecimento do município não for suficiente, os grupos geradores entram em funcionamento automaticamente.

A seguir passamos a discutir sobre as duas entrevistas por mim realizadas, com dois executivos da empresa Alpha, que foram mandados à China. Por razões de privacidade, os mesmos passarão a serem chamados de A e B respectivamente. No quadro a seguir temos as características de ambos:

Nome	A	B
Ano de expatriação	2007 (fevereiro)	2006 (abril)
Nacionalidade	Brasileira	Brasileira
Sexo	Masculino	Masculino
Idade	51 anos	39 anos
Estado civil	Casado	Casado
Filhos	2 (19 e 17 anos) em 2007	2 (14 e 8 anos) em 2006
Tempo que ficou na China	21 meses	18 meses
Cargo no país de origem	Gerente Financeiro	Gerente de Produção
Cargo na China	Diretor Financeiro	Gerente de Produção
Data da entrevista	Julho de 2011	Dezembro de 2011

Tabela 2: Comparativo entre dois expatriados  
Fonte: o autor

Situação de A: Foi com a esposa para a China, os filhos ficaram no Brasil (fazendo faculdade) com parentes. Ambos falavam inglês fluentemente (já haviam morado anteriormente fora do país). Antes de se mudarem para a China, fizeram duas visitas a este país onde aproveitaram para escolher a futura residência. Após 4 meses da chegada a esposa passou a trabalhar como professora em uma escola para filhos de expatriados.

Situação de B: Foi com a esposa e filhos para a China. Somente ele falava inglês. Três meses antes da mudança visitaram a China para escolher a nova residência e escola para as crianças (escola em inglês). Durante toda estada na China a esposa não trabalhou fora de casa.

Como resultado das entrevistas destacamos os seguintes pontos:

#### **- Executivo A**

Devido ao seu cargo de Diretor Financeiro, pode escolher a sua futura residência em um condomínio para executivos (diferentes empresas alugavam imóveis neste condomínio para seus altos executivos), onde o idioma “oficial” era o inglês. Além disto tinha a sua disposição um veículo com motorista (este nativo mas com inglês bastante razoável). Este benefício facilitou em muito a vida do executivo no período em que residiu na China. Sua esposa ficava a maior parte do tempo com o motorista, e como trabalhava somente na parte da manhã, aproveitava o resto do dia para compras e outros afazeres (sempre com o motorista bilíngue).

No aspecto segurança nunca tiveram nenhum problema durante todo o tempo que ficaram na China mas, evitavam sair sozinhos à noite. A justificativa que me deu era por causa da dificuldade de se locomoverem sem o motorista.

Conversamos sobre a comida chinesa, e A nos colocou que principalmente sua esposa teve bastante problemas de adaptação, e por causa disto muito do que consumiam era importado.

Perguntado sobre como seria se tivessem trazido os filhos, A nos colocou que certamente as dificuldades seriam maiores. Na cidade em que moram no Brasil, seus filhos dirigem e saem regularmente nos fins de semana. O executivo acredita que este hábito teria que ser alterado ou adaptado no novo ambiente.

A destacou que no exercício de seu cargo na China, precisou estabelecer relação pessoal com banqueiros e outros importantes executivos. Salientou a importância do *guanxi* para o bom desempenho de suas tarefas.

Completando a entrevista com A perguntei-lhe qual foi sua maior dificuldade neste país, e ele sem titubear nos disse ser o idioma (a maioria dos chineses não fala inglês). Voltaria para a China, mas na mesma condição em que foi da primeira vez (empregadas, motorista, carro, etc.).

### **- Executivo B**

Quando da escolha da residência, inicialmente foi-lhe destinado um apartamento (seu cargo não lhe permitia morar no mesmo lugar que A), e no caso de veículo foi lhe concedido um, mas sem motorista. Andar de carro foi destacado como algo de muita dificuldade, pois além do trânsito caótico todas as placas de sinalização são em chinês. Por causa disto, somente usava o carro para ir e vir do trabalho, quando necessitava ir para algum lugar diferente ia de taxi (os preços de taxi são convidativos), mas sempre levava o endereço para onde desejava ir em chinês. B comentou que adquiriu este hábito, porque uma vez foi parar em um destino diferente do que pretendia, e não conseguiu se explicar para ao menos poder voltar para casa (por sorte conseguiu contato com a secretária do departamento (chinesa que falava inglês) em que trabalhava e esta orientou o motorista por telefone).

Com relação a vizinhança, nem todos eram estrangeiros e a comunicação com os locais era quase impossível (lembrando que a esposa não falava inglês). B nos disse que os chineses eram muito barulhentos (cerca de três meses mudaram para um condomínio menor do que o de A).

B teve dificuldades principalmente com sua esposa e o filho menor. Ela não falava nada de inglês e a sociabilização com vizinhos era quase zero. As dificuldades eram em toda parte, chegando a ponto da esposa não querer mais sair de casa. Esta acabou entrando em profunda depressão. Com relação ao filho mais novo, também por problemas com o idioma, a convivência nos primeiros meses na escola com os colegas foi muito complicada e, ocorreram vários atritos e, o pai era constantemente chamado a falar com o diretor da escola. Até que a escola não aceitou mais o seu filho. Somados todos os problemas, a solução foi este executivo solicitar à companhia o retorno ao Brasil;

Com relação à comida, a família de B teve dificuldades iniciais principalmente com o tempero (a comida chinesa é gordurosa e apimentada) e passaram a cozinhar somente em casa e conseguiram contornar este problema;

No aspecto segurança, o executivo B salientou que “Aqui se comparado com o Brasil (ele morava em São Paulo) é um paraíso quando falamos de segurança”.

Como último comentário, B nos colocou que apesar de todas as dificuldades que teve (com a esposa e o filho mais novo) não se arrepende de ter ido para a China. Voltaria, mas somente se pudesse se preparar melhor. Principalmente com o idioma mandarim.

### **- Comentários sobre as entrevistas**

Ambos reclamaram sobre o problema de se obter notícias do exterior. Como expatriado é possível assistir à BBC de Londres e ao canal de notícias americano CNN. O problema é que ambas as emissoras são monitoradas pelo Estado, e dependendo da notícia a tela da televisão fica borrada, e nada se consegue ouvir ou ver. Também reclamaram do acesso à Internet (a mesma também é controlada).

As esposas reclamaram da higiene e limpeza de uma maneira geral. Tiveram que adquirir o hábito de levar na bolsa seu papel higiênico e lenços umedecidos. O chinês não tem o hábito de manter nos banheiros de shoppings ou restaurantes um rolo de papel higiênico.

O dicionário de mandarim deve ser um companheiro inseparável, mas como se trata de uma língua que depende muito de uma pronúncia perfeita (uma mesma palavra pode ser dita em vários tons, e cada um tem um significado), existe a necessidade da prática constante com o auxílio de um professor.

Destacaram a poluição como um fator muito preocupante nas grandes cidades. Comentaram que além disso o chinês fuma muito, não respeitando ambientes fechados mesmo que tenha muitas crianças nele.

Ambos quando foram para China, tinham consciência de que iriam iniciar uma nova etapa nas suas vidas pessoal e profissional. Tinham ciência das dificuldades em um ambiente desconhecido. Neste último aspecto, ambos comentaram que suas expectativas foram suplantadas (pelos fatos citados anteriormente);

Fig. 2- Ilustração com a localização das principais empresas brasileiras na China



Fonte: [www.radarchina.com](http://www.radarchina.com)

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por se tratar de um tema ainda em processo de discussão, a concretização deste estudo abre “portas” para mais questionamentos sobre a importância da diversidade cultural, encontrada em organizações multinacionais, e de que forma o profissional deve trabalhar, diante deste novo cenário.

Partindo do fato de que os países estão em constantes transformações econômicas e culturais, notou-se nas organizações multinacionais, tanto em suas matrizes quanto em suas filiais, a dificuldade de se estabelecer a interação e a comunicação dentro de um cenário intercultural.

As organizações precisam estar preparadas hoje para um gerenciamento adequado da comunicação intercultural, pois, devido à permanente exposição ao cenário global e às iniciativas de internacionalização os desafios serão muito maiores e permanentes. E para isso a competência intercultural é fundamental para interagir com eficácia com pessoas e culturas que são reconhecidamente diferentes.

A China existe em um contexto cultural global. Além de se sobressair como potência econômica e militar, começa a se destacar como centro cultural de grande força. Os filmes têm ajudado nesse ponto, a exemplo das extravagâncias das artes marciais do diretor Zhang Yimou<sup>12</sup>. O aprendizado da língua chinesa tem aumentado em todo mundo, estimulado por uma nova percepção da importância global da China. Além disso, deve-se notar a forte influência do internacionalismo na formação da cultura chinesa moderna. Mesmo no período mais fechado da história da China moderna – o governo de Mao -, os modelos culturais vinham da União Soviética, e as ideias marxista-leninistas eram difundidas. A televisão que tem “a Televisão Central da China” como o principal canal chinês, é muito utilizada para apoiar a reputação

---

<sup>12</sup> O filme “Herói” de 2004, apresenta desempenhos assombrosos das artes marciais tradicionais, usando os meios de comunicação de massa para divulgar aspectos da cultura tradicional da China.

do Partido. Os programas que vão ao ar são controlados, e assuntos de não interesse do Estado são evitados. Os jornais estrangeiros são previamente censurados e chegam ao público às vezes com páginas faltando, as quais foram voluntariamente retiradas pelos censores.

O consenso do Ocidente é que a liberdade política e o sucesso capitalista andam lado a lado. Mas temos na China um exemplo de governo autoritário que preside uma história econômica de sucesso. A ascensão deste país, estagnação, queda e subsequente ascensão, juntamente com sua potencial sustentabilidade, constituem um quebra-cabeça a ser solucionado.

A China é um desafio para qualquer empresa. É um mercado emergente onde as empresas mais fortes do mundo competem em todos os setores. O mercado chinês é em si uma oportunidade para os fabricantes ocidentais. A China é em grande parte uma exportadora de linha de montagem final, com a maioria de suas fábricas produzindo para exportação de propriedade e administração de estrangeiros. Mas para uma organização internacional que planeja entrar no mercado chinês é imprescindível aprender e entender sua cultura. Gestos, relações, amizades, apresentações, anfitriões, atitudes, silêncio e outros componentes sociais serão aspectos importantes para obter o sucesso esperado nas negociações. É a abertura de um novo mundo cultural que precisa ser entendido de forma adequada. Para se ter uma avaliação, mais perto do real, esta deve ser feita o máximo dentro do contexto chinês.

Embora tudo isso leve a uma perspectiva econômica otimista, a China terá de enfrentar e resolver problemas internos incontestáveis: O progresso econômico é realizado a um custo excessivamente alto de recursos e meio ambiente. Há um desequilíbrio no desenvolvimento entre as áreas urbana e rural, entre regiões e entre a economia e a sociedade. Ainda há muitos problemas que afetam os interesses imediatos das pessoas em áreas como emprego, seguro social, distribuição de renda, educação, saúde pública, moradia, segurança no trabalho, administração judiciária e ordem pública, bem como algumas pessoas de baixa renda têm uma vida dura. (NAISBITT, 2011, p.10)

O que se tem visto é que, desde 1978, a China tem abraçado o mundo exterior com entusiasmo. A tragédia da Praça *Tiananmen* de 1989 parecia capaz de interromper este processo, mas na realidade revelou-se apenas um obstáculo temporário. No início do século XXI os chineses são um povo globalizado tanto em sua terra natal quanto em todo mundo. Estudantes chineses estão entre as maiores comunidades nas universidades dos Estados Unidos, do Reino Unido e da Austrália. Turistas chineses são uma visão comum em Bancoc, Paris e Londres. Acadêmicos visi-

tam regularmente o Ocidente para proferir conferências, e comerciantes chineses fazem negócios em seis continentes, tendo descoberto em anos recentes novas oportunidades na América Latina e na África. Na década de 80, havia uma expectativa de que muitos dos estudantes chineses que iam estudar no Ocidente optassem por ali ficar. Agora é muito mais comum encontrar empresários cuja ambição é retornar e montar uma firma no mercado florescente chinês.

O rápido crescimento da China tem sido acompanhado por igual ritmo na elevação dos danos ao meio ambiente. O país está, neste ano de 2013, ultrapassando os EUA como maior emissor de dióxido de carbono, emitindo cerca de 6 bilhões de toneladas de CO<sub>2</sub> por ano. Este número é motivado, principalmente, pelo uso do carvão no acionamento de usinas térmicas para a geração de energia e pelo aumento desenfreado da frota de automóveis. Outro aspecto preocupante é a poluição das águas na China, a qual é tão séria quanto a do ar. A disposição inadequada de resíduos industriais ou domésticos em rios e lagos contamina a água com produtos químicos, detritos humanos e animais.

Com relação à expansão imobiliária que está ocorrendo na China, lembre-nos o que ocorreu recentemente nos EUA e fica a preocupação de se considerar a possibilidade de investimentos físicos neste país.

O advento da internet, por exemplo, tem-se tornado uma parte muito importante da capacidade da nova classe média da China de interagir com o mundo exterior, apesar de ser uma das áreas mais delicadas nas reformas e na abertura política chinesa. Vários sites, inclusive o da BBC e os sites relativos ao massacre da Praça *Tiananmen* em 1989, são bloqueados no país, enquanto milhares de outros, relativos a filmes estrangeiros, cursos universitários, reportagens, fofocas de celebridades e corporações não o são. Conforme Naisbitt (2011, p.121), a mídia é vista como uma ferramenta para atender as necessidades e demandas do governo em sua estratégia para lidar com questões públicas. Mas também há uma consciência de que a mídia deve satisfazer as demandas da sociedade. Nas cidades, o *Baidu*, um mecanismo de pesquisa na internet desenvolvido pelos chineses, domina o mercado que, na maioria dos outros países, é dominado pela marca mundial, o Google.

As empresas brasileiras encontram sérias dificuldades para exportar manufaturado para a China. Isso porque os chineses começam comprando, mas depois aprendem a produzir e então passam a exportar o produto que antes era importado. As dificuldades em vender mais produtos para a China passam também pela exis-

tência de profundas diferenças culturais de língua, hábitos e costumes entre os dois países. Mesmo assim, uma área de contato que tem crescido bastante é no aprendizado da língua chinesa, observando-se uma crescente demanda por cursos de mandarim por parte dos brasileiros, quer por razões profissionais, com um olhar no futuro, quer simplesmente por interesse cultural. Muitas empresas brasileiras ensaiam seus primeiros passos em relação ao mercado consumidor chinês, participando de feiras e exposições em várias cidades chinesas. Uma maior divulgação do Brasil e seus produtos, de forma institucional e coordenada, também ajudaria na venda de produtos brasileiros.

Em geral as empresas brasileiras nas suas relações com a China, tem adotado o ditado: “Se você não consegue vencer o seu adversário, alie-se a ele”. Industrias brasileiras de diversos setores, diante da dificuldade de concorrer com os importados chineses, mudaram seu *mix* de produtos, combinando produtos feitos internamente com importações.

Investimentos insuficientes em infraestrutura, câmbio valorizado, carga tributária elevada, burocracia e custo da mão de obra, tem levado empresas brasileiras a buscar alternativas no exterior.

Com relação aos expatriados, fica claro que os riscos de rejeição quanto ao processo de expatriação, pode ser diminuído quando a preocupação da empresa estender-se aos familiares do executivo. Com treinamentos adequados e principalmente buscando o perfil compatível ao país de destino.

Da pesquisa realizada, podemos tirar alguns aspectos que devem ser mais bem explorados, e que poderão contribuir para um melhor entendimento das estratégias de internacionalização das empresas brasileiras na China e em outros mercados emergentes relevantes. Que tipo de treinamento deve ser dado ao funcionário a ser expatriado para uma menor rejeição deste no país ao qual está sendo enviado e os modos de entrada que deverão ser adotados por empresas brasileiras em outros mercados emergentes, tais como Índia e Rússia.

## REFERÊNCIAS

ABI-SAD, S.C.M. **A potência do dragão: a estratégia diplomática da China**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1996.

ALSINA, M. R. **La comunicación intercultural**, 2000. Disponível em: <<http://www.aulaintercultural.org/IMG/pdf/comintercultural.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2012.

ANDRADE, R. O. B. de. **Cultura e ética na negociação internacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARÀN, P. O.; BAREI, S. **Texto/Memoria/Cultura: el pensamiento de Iuri Lotman**. 2ª ed. Córdoba: El Espejo Edições, 2006. Disponível em: <[http://www.cesumar.br/epcc2009/anais/ana\\_paula\\_machado\\_velho.pdf](http://www.cesumar.br/epcc2009/anais/ana_paula_machado_velho.pdf)>. Acesso em: 21 nov. 2012.

ARARIPE, O. **China hoje o pragmatismo possível**. Rio de Janeiro: Artenova, 1974.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 2003.

BARRAL, W. O. **O comércio internacional**. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

BAUMAN, Z. **Globalização: as consequências humanas**. Tradução Marcus Penchel. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Intercâmbio comercial do agronegócio: principais mercados de destino**. Brasília: Mapa/ACS, 2012.

BROUDEHOUX, A. M. **Imagens do poder: arquiteturas do espetáculo integrado na olimpíada de Pequim**. 2010. Disponível em

<[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-33002011000100003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-33002011000100003&script=sci_arttext)> Acesso em: 30 nov. 2012.

CASELLA, P. B. **BRIC: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul: uma perspectiva de cooperação internacional.** São Paulo: Atlas, 2011.

CAVUSGIL, S. T. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CHAN, K. W., ZHANG, L. The hukou system and rural urban migration in China: processes and changes. *The China Quarterly*, Cambridge, 1999. **RDE: Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador, v.12, n.21, jul.2010. Disponível em <<http://revistas.unifacs.br/index.php/rde/article/view/689/941>>. Acesso em: 23 out. 2012.

CHERRY, C. **A comunicação humana.** São Paulo: Cultrix, 1974.

CORDEIRO, A. L. M. **Taoísmo e confucionismo: duas faces do caráter chinês.** Disponível em <<http://www.ufjf.br/sacrilegens/files/2010/04/6-2.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2012.

CORRAL, A. B. Los diversos grados de la ciudadanía em el ordenamiento constitucional democrático. In: **Nacionalidad, Ciudadanía y Democracia. A quién pertenece la constitución?** Madrid: Centro de estudios Políticos y Constitucionales, 2006. Declaração Universal dos Direitos do Homem. Disponível em: <<http://www.un.org/en/documents/udhr/>>. Acesso em: 13 jul. 2012.

COSTA, J. **Comunicación corporativa y revolución de los servicios.** Madrid: Ed. de las Ciencias Sociales, 1995.

COUTO, S. P. **A extraordinária história da China.** São Paulo: Universo dos Livros, 2008.

COUTINHO, D. M. **Entenda globalização.** 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2008.

DAVIS, M. **Planeta favela.** São Paulo: Boitempo, 2006. Disponível em <<http://revistas.unifacs.br/index.php/rde/article/view/689/941>>. Acesso em: 23 Out 2012.

DE GÓES, B. B. **A expansão internacional para a China**: estudo de caso de uma empresa brasileira. 195 f. Dissertação de Mestrado em Administração. UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração. Rio de Janeiro, 2006.

DE PAULA, E.R.; STAUB, I.D. A mineiridade sob o olhar dos executivos expatriados italianos. In: ENCONTRO DA ANPAD, 19., Brasília, 2005. **Anais...** Disponível em: <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.anpad.org.br%2Fdiversos%2Ftrabalhos%2FEnANPAD%2Fenanpad\\_2005%2FESO%2FESOB1298.pdf&ei=NXb-UaCZAYP69gTjSlCwCg&usg=AFQjCNHnnCubY8bAbsR4hzlrZTu\\_tq2mnw&sig2=Xq2M5BLbn5TsOAde8d\\_w8w](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.anpad.org.br%2Fdiversos%2Ftrabalhos%2FEnANPAD%2Fenanpad_2005%2FESO%2FESOB1298.pdf&ei=NXb-UaCZAYP69gTjSlCwCg&usg=AFQjCNHnnCubY8bAbsR4hzlrZTu_tq2mnw&sig2=Xq2M5BLbn5TsOAde8d_w8w)>. Acesso em: 15 jun. 2012.

DRUMMOND, C. **Viagem à grande China**. 2. ed., São Paulo: Página Aberta, 1996.

DUTRA, T. N. A. O profissional da informação e as habilidades exigidas pelo mercado de trabalho emergente. **Encontros Bíblicos**: Revista Eletrônica de Ciência da Informação, Florianópolis, n. 22, p. 178-194, 2006. Disponível em:<<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/viewPDFInterstitial/451/437>> Acesso em: 10 nov. 2012.

ECHEVESTE, S. et al. Perfil do executivo no mercado globalizado. **Revista Administrativa Contemporânea**. Curitiba, vol. 3, no. 2, p. 167-186 mai/ago 1999. Disponível em: <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.scielo.br%2Fscielo.php%3Fpid%3DS1415-65551999000200009%26script%3Dsci\\_abstract%26tIng%3Dpt&ei=-Xf-Ubi-wDY7u8ATH8oD4DA&usg=AFQjCNGJn8FIICO4UnF7PNGa\\_oF4wpgaGQ&sig2=fuUzSt\\_M4eWUVHcn1GXnw](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.scielo.br%2Fscielo.php%3Fpid%3DS1415-65551999000200009%26script%3Dsci_abstract%26tIng%3Dpt&ei=-Xf-Ubi-wDY7u8ATH8oD4DA&usg=AFQjCNGJn8FIICO4UnF7PNGa_oF4wpgaGQ&sig2=fuUzSt_M4eWUVHcn1GXnw)>. Acesso em: 07 ago. 2012.

ELHAJJI, M. Comunicação Intercultural – prática social, significado político e abordagem científica. In: BARBALHO, Alexandre et all (Org.). **Comunicação e cidadania**: questões contemporâneas. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2011.

ELIOT, T. S. **Notes towards the definition of culture**. Londres: 1948.

FERRARA, L. D'A. **A estratégia dos signos**: linguagem, espaço, ambiente urbano. São Paulo: Perspectiva, 2009.

FISCHER ADVOCACIA. **Negócios internacionais**. Dez. 2008. Disponível em: <<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.fischeradvocacia.com%2Fdownloads%2Fboletim%2FNewsletter%2520dez->>

06.doc&ei=KIX9UZrTOPPb4APo8oDYCg&usg=AFQjCNFWChGzz5i8eW3uq-RmlQzBBuAVQg&sig2=iF0sR3tlfL2CGzljPt-y\_g>. Acesso em: 20 Out. 2012.

FISHMAN, T. C. **China s.a...:** como o crescimento da próxima superpotência desafia os Estados Unidos e o mundo, Rio de Janeiro: Ediouro, 2006.

FLEURY, M. T. L. **Cultura organizacional e estratégias de mudanças:** recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. Revista de Administração, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 3-11, abr./jun. 1991.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**, São Paulo: Atlas, 1996.

FLUSSER, V. **O mundo codificado:** por uma filosofia do design e da comunicação. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

\_\_\_\_\_. **Pós-história:** vinte instantâneos e um modo de usar. São Paulo: Duas Cidades, 1983.

FREIRIA, V. L. P. **Aspectos interculturais:** um norte para comunicação organizacional. São Paulo: Edusp, 2002.

FREITAS, A. B. de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (org.): **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M. E. de. Vida de executivo expatriado: a festa vestida de riso ou de choro. In: Encontro Anual da ANPAD, 14., Florianópolis, 2000. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. [CD-ROM]. Disponível em <[http://www.uepg.br/propesp/publicatio/hum/2005\\_2/07.pdf](http://www.uepg.br/propesp/publicatio/hum/2005_2/07.pdf)>. Acesso em: 25 nov. 2012.

GALEANO, E. **As Veias Abertas da América Latina**, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar:** como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record, 2002.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

HARVEY, D. **The condition of post-modernity**. Oxford: Oxford University Press, 1989.

\_\_\_\_\_. **O novo imperialismo**. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

\_\_\_\_\_. **O enigma do capital: e as crises do capitalismo**. São Paulo: Boitempo, 2011.

\_\_\_\_\_. **O neoliberalismo: histórico e implicações**. São Paulo, Loyola, 2008. Disponível em < <http://revistas.unifacs.br/index.php/rde/article/view/689/941>>. Acesso em: 23 Out 2012.

\_\_\_\_\_. **Os rumos do capital**. Programa Milênio, Globo News, 12 abr. 2012. Entrevista. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2012-mar-16/ideias-milenio-david-harvey-geografo-professor-ingles>> Acesso em: 11 nov. 2012.

HEATH, R. L. **Handbook of public relations**. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications, 2001.

HOMEM, I.D. O ajustamento intercultural de expatriados: um estudo de caso em uma multinacional brasileira do estado de Santa Catarina. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29., 2005, Brasília, GO. **Anais...** Disponível em: < [http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.anpad.org.br%2Fdiversos%2Ftrabalhos%2FEnANPAD%2Fenanpad\\_2005%2FESO%2FESOB842.pdf&ei=zm\\_Ue-DiC4zu9ATHiYDQCA&usg=AFQjCNFwo99mP2eMwBAmO58SGyef3Ija5g&sig2=zfCK5ZnLU2JJJewFBU9HUTg](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.anpad.org.br%2Fdiversos%2Ftrabalhos%2FEnANPAD%2Fenanpad_2005%2FESO%2FESOB842.pdf&ei=zm_Ue-DiC4zu9ATHiYDQCA&usg=AFQjCNFwo99mP2eMwBAmO58SGyef3Ija5g&sig2=zfCK5ZnLU2JJJewFBU9HUTg)>. Acesso em: 20 jun. 2012.

HUTTON, W. **O aviso na muralha: a China e o ocidente no século XXI**. São Paulo: Larousse do Brasil, 2008.

KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de administração contemporânea**. Curitiba, vol.6 no. 1 Jan./Abr. 2002. Disponível em: < [http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.scielo.br%2Fscielo.php%3Fscript%3Dsci\\_arttext%26pid%3DS1415-65552002000100006&ei=83r-Ua-DdElq48wTKI4DADA&usg=AFQjCNEw4NC3PUwcl6d\\_sBZjvH0zYaEI1Q&sig2=sshMTc4MSUohWLBEdDZXg](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.scielo.br%2Fscielo.php%3Fscript%3Dsci_arttext%26pid%3DS1415-65552002000100006&ei=83r-Ua-DdElq48wTKI4DADA&usg=AFQjCNEw4NC3PUwcl6d_sBZjvH0zYaEI1Q&sig2=sshMTc4MSUohWLBEdDZXg)>. Acesso em: 05 Ago. 2012.

KUPER, A. **Cultura: a visão dos antropólogos**. Bauru, SP: EDUSC, 2002.

LALANDE, A. **Vocabulário técnico e crítico da filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

LARAIA, R. de B. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

LARRAÑAGA, F. A. **Introdução as relações internacionais**. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

LEITE, J. R. T. **A China no Brasil: influências, marcas, ecos, e sobrevivências chinesas na sociedade e na arte brasileiras**. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 1999.

LÓTMAN, I. et al. **Ensaio de semiótica soviética**. Lisboa, Portugal: Livros Horizonte, 1981.

MAFEI, M. e CECATO, V. **Introdução da comunicação corporativa: gestão, imagem e posicionamento**. São Paulo: Contexto, 2011.

MAINARDES, E. et al. A preparação do profissional de comércio exterior frente aos desafios da globalização. In: CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, 4., 2007, Porto Alegre - RS. **Anais...** Disponível em: <

<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ifbae.com.br%2Fcongresso4%2Fpdf%2FB210.pdf&ei=Ztv9UYymHlrS8wSVx4GoCQ&usg=AFQjCNHFs8zNfJFxfJRzIT9q9JvbmJ5MXA&sig2=9j4mdYQOVGh3dMIbHAf19g>> Acesso em: 18 Set. 2012.

\_\_\_\_\_. O fator cultura à mesa nas negociações internacionais com o Brasil. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 13., 2010, São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo, SP, Fundação Getúlio Vargas, 2010. Disponível em <

[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.simpoi.fgvsp.br%2Farquivo%2F2010%2Fartigos%2Fe2010\\_t00058\\_pcn44061.pdf&ei=pOP9Ua6hAo2-9gTu64D4CQ&usg=AFQjCNHUfIBQnOiv9ktHeMbTyZfYA7IHxQ&sig2=iWrK4zluSOpU\\_1ehkn5DtA](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.simpoi.fgvsp.br%2Farquivo%2F2010%2Fartigos%2Fe2010_t00058_pcn44061.pdf&ei=pOP9Ua6hAo2-9gTu64D4CQ&usg=AFQjCNHUfIBQnOiv9ktHeMbTyZfYA7IHxQ&sig2=iWrK4zluSOpU_1ehkn5DtA)> . Acesso em: 10 de Jul. 2012.

MARCHIORI, M. R. **Cultura organizacional**: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados. São Paulo: Edusp, 2001.

MARTINELLI, D. P. **Negociação internacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINO, L. M. S. **Estética da comunicação da consciência ao “eu” digital**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MARTINSONS, M. G.; TSENG, C. S. **Successful joint ventures in the heart of the dragon**. Amsterdam: Long Range Planning, 1995.

MARX, K., FRIEDRICH, E. **Sobre a China**. Porto, Portugal: Publicações Escorpião, 1974.

MELO, J. M. de. **Caleidoscópio chinês**: comunicação, educação e turismo na nova China. São Paulo: Eduniso, 2008.

MITTER, R. **China moderna**. Porto Alegre, RS: L&PM, 2011.

MORAN, R.; HARRIS, P.; STRIPP, W. **Desenvolvendo organizações globais**: como preparar a sua empresa para a competição mundial. São Paulo: Futura, 1997.

MORIN, E. **Adversidade cultural e condição humana**: cultura, culturas. Bauru, SP: Unesp, 2003.

NAISBITT, J. **China megatendências**: os oito pilares de uma nova sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2011.

NASSAR, P. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli, 2004.

NOGUEIRA, A. M. et al. **Gestão de Recursos Humanos no Processo de Internacionalização**. Disponível em <  
<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/752.pdf>>.  
Acesso em: 30 nov. 2012.

OLIVEIRA, C. T. de. **O despertar da China**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

OLIVEIRA, D. R. R. de et al. **Liberdade na Internet e seu impacto nas sociedades modernas**. Disponível em

<<http://www.periodicos.letras.ufmg.br/index.php/ueadsl/article/viewFile/3050/3008>>. Acesso em: 02 dez. 2012.

OLIVEIRA, P. T. **Características culturais nacionais e ciclo de vida organizacional**: um estudo em empresas do setor alimentício do Paraná. Curitiba, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

PEREIRA, M.A. F; PIMENTEL, F., KATO, H.T. Expatriação e Estratégia Internacional: o Papel da Família como Fator de Equilíbrio na Adaptação do Expatriado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, Out./Dez, 2005. Disponível em: <  
[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.revistaiberoamericana.org%2Ffojs%2Findex.php%2Ffibero%2Farticle%2Fview%2F1768&ei=OIH-Ud26E4768QTP8YDABA&usg=AFQjCNHKLxBCFWKbezWg\\_95KCH\\_TZv4cBQ&sig2=TsgCXRbJXKLm0LTuXr4dFA&bvm=bv.50165853,d.dmg](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.revistaiberoamericana.org%2Ffojs%2Findex.php%2Ffibero%2Farticle%2Fview%2F1768&ei=OIH-Ud26E4768QTP8YDABA&usg=AFQjCNHKLxBCFWKbezWg_95KCH_TZv4cBQ&sig2=TsgCXRbJXKLm0LTuXr4dFA&bvm=bv.50165853,d.dmg)>. Acesso em: 04 Mai. 2012.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

PLAFKER, T. **Fazendo negócios na China**. São Paulo: Prumo, 2008.

PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial**: conceitos e técnicas para administradores. Campinas, São Paulo: Ed. Alínea, 2002.

POMAR, W. **China, o dragão do século XXI**. São Paulo: Editora Ática, 1996.  
 \_\_\_\_\_. **China**: desfazendo mitos. São Paulo: Publisher Brasil, 2009.

PORTER, R. E.; SAMOVAR, L. A. Communicating interculturally. In: SAMOVAR, L. A.; - PORTER, R. E. (orgs.) **Intercultural communication**: a reader. Belmont, California: Wadsworth, 1976.

POSSAS, M. S. **Concorrência e competitividade**: Notas Sobre Estratégia e Dinâmica Seletiva na Economia Capitalista. 1993. p. 245. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

**Regulamento das Telecomunicações da República Popular da China**. Art. 6º. Disponível em <

<http://apps.unibrasil.com.br/revista/index.php/direito/article/view/448/369>>. Acesso em 25 nov. 2012.

REIS, S. **Artistas chineses contemporâneos e a responsabilidade social do artista**. Disponível em <<http://artes-vivas-index3.blogspot.com.br/2012/05/artistas-chineses-contemporaneos-e.html>>. Acesso em 07 dez. 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

ROCHA, A.; ARKADER, R. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: ROCHA, A. (Org.). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Editora Mauad, Cap. 1, 2003.

RODRIGUES, S. B.; DUARTE, R. G. Diversidade cultural no ambiente dos negócios internacionais. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. de (coords.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. SP: Atlas, 1999.

ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.

ROSA, H. A. Organização e cultura organizacional: tentativas epistemológicas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 25., 2002. Salvador, BA. **Anais...** Salvador, BA: Universidade Federal da Bahia, 2002. Disponível em: <<http://de.scientificcommons.org/14922605>>. Acesso em: 30 nov. 2012.

SANTAELLA, L. **Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado**. São José do Rio Preto, SP: Bluecom Comunicação, 2010.

SCHARPING, T. **Studying migration in contemporary China: models and methods, issues and evidence**. Colônia: Editora da Universidade de Colônia, 2004. Disponível em <[http://www.cse.ufsc.br/~gecon/coord\\_mono/2007.2/Ricardo%20Sugai.pdf](http://www.cse.ufsc.br/~gecon/coord_mono/2007.2/Ricardo%20Sugai.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2012.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCOFIELD JUNIOR, G. **Um brasileiro na China**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2007.

SHAUGHNESSY, E. L. **China**. Barcelona, Espanha: Blume, 2008.

SHENKAR, O. **O século da China: a ascensão chinesa e seu impacto sobre a economia mundial, o equilíbrio do poder e o (des) emprego de todos nós**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SIGNORI, I. (Org.). **Lingua (gem) e identidade: elementos para uma discussão no campo aplicado**. Campinas, SP: Mercado de Letras; São Paulo: Fapesp, 1998.

SMALL, K. Chinese Urban Development: introduction. In: **Urban Studies**, Nova Iorque, Carfax Publishing, v. 39, n. 12, 2002. Disponível em <<http://revistas.unifacs.br/index.php/rde/article/view/689/941>>. Acesso em: 23 out. 2012.

SOBEET. Valor Econômico. **Multinacionais brasileiras**. p. 14. Nov. 2008

STEELE, P.; MURPHY, J.; RUSSIL, R. **Negócio Fechado: a arte da negociação**. São Paulo: Macron, 1991.

SUKUP, Viktor. **A China frente a globalização: desafios e oportunidades**. Disponível em: <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.scielo.br%2Fscielo.php%3Fscript%3Dsci\\_arttext%26pid%3DS0034-73292002000200005&ei=h3W0UeWmKTK0AHwhoCoCw&usg=AFQjCNFBV0Pfl7K6HvLBu7Q0qfAiZ1SvXQ&sig2=yrQ7xn6tePCAMcWQzWI1MA](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.scielo.br%2Fscielo.php%3Fscript%3Dsci_arttext%26pid%3DS0034-73292002000200005&ei=h3W0UeWmKTK0AHwhoCoCw&usg=AFQjCNFBV0Pfl7K6HvLBu7Q0qfAiZ1SvXQ&sig2=yrQ7xn6tePCAMcWQzWI1MA)>. Acesso em: 03 jun. 2013.

TANG, C.; BULHÕES, F.; DUZERT, Y. Negociando com a China: estratégia e oportunidades- uma perspectiva histórico-cultural. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, PE, v. 1, n. 2, jul/dez. 2003. Disponível em: <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.scielo.br%2Fscielo.php%3Fscript%3Dsci\\_arttext%26pid%3DS1676-56482007000100003&ei=3Mv-Ue3WMbXC4APc34GwDA&usg=AFQjCNF6kBqr28JEPAHyhmJw-aGCsa4f1Q&sig2=jG4p\\_6ywM-l5VagHTeh3rQ](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.scielo.br%2Fscielo.php%3Fscript%3Dsci_arttext%26pid%3DS1676-56482007000100003&ei=3Mv-Ue3WMbXC4APc34GwDA&usg=AFQjCNF6kBqr28JEPAHyhmJw-aGCsa4f1Q&sig2=jG4p_6ywM-l5VagHTeh3rQ)>. Acesso em: 25 nov. 2012.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna**. São Paulo: Vozes, 1995.

TOMIYOSHI, T. E. T. A liberdade de expressão na República Popular da China na era digital. **Cadernos da Escola de Direito e Relações Internacionais**, Curitiba, p. 135-151 vol.1. Maio 2011. Disponível em <  
<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fapps.unibrasil.com.br%2Frevista%2Findex.php%2Fdireito%2Farticle%2Fview%2F448&ei=E8f-UbG6L8v84AOx3oHACg&usg=AFQjCNGITPa5s8EjQt37-wydmgR29IRryA&sig2=ZVrQX4Gbt4iTpZHAE3QDVQ>>. Acesso em 17 jun. 2012.

TREVISAN, C. **China**: o renascimento do Império. Planeta do Brasil, 2006.

VALOR ECONÔMICO. **Multinacionais Brasileiras**. São Paulo: Valor, nov.2008.

VELHA, A. P. M. **A SEMIÓTICA DA CULTURA**: apontamentos para uma metodologia de análise da comunicação. Disponível em:  
 <<http://www2.pucpr.br/reol/index.php/COMUNICACAO?dd1=3633&dd99=view>>.  
 Acesso em 25 nov. 2012.

XU W. D. PR in China: a 2001 version: concepts, practices and some misperceptions. **Public Relations Quarterly**, Rhinebeck, v. 47, n. 2, p.10-18, 2002. Disponível em: <  
[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww2.pucpr.br%2Freol%2Findex.php%2FCOMUNICACAO%3Fdd1%3D2409%26dd99%3Dpdf&ei=INn-UdKmDefc4APNg4HQCw&usg=AFQjCNFuftRFA5\\_UJjoUjhcfYXzybYas2A&sig2=FAwDf9XM1SxV7Ke65h0yeA](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww2.pucpr.br%2Freol%2Findex.php%2FCOMUNICACAO%3Fdd1%3D2409%26dd99%3Dpdf&ei=INn-UdKmDefc4APNg4HQCw&usg=AFQjCNFuftRFA5_UJjoUjhcfYXzybYas2A&sig2=FAwDf9XM1SxV7Ke65h0yeA)>. Acesso em 25 ago. 2012.

WALSH, C. **La educación intercultural en la educación**. Peru: Ministerio de Educación, 2001.

WARNIER, J. P. **A mundialização da cultura**. Bauru, SP: EDUSC, 2000.

WHITE, L. A. **O conceito de cultura**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2009.

WONG, K. S. **A China explicada para brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

## ANEXO A

### A- Intercâmbio comercial não agrícola

As exportações brasileiras à China foram, em sua maior parte, de produtos não agrícolas, que participaram com dois terços das vendas totais ou US\$ 29,7 bilhões em 2011. Dentre os produtos não agrícolas exportados, as vendas de minério de ferro ficaram em evidência, com o montante de US\$ 19,8 bilhões em 2011. Ressalta-se o fato de que as vendas do minério eram de US\$ 7,0 bilhões em 2009. Ademais, destaca-se também que tal aumento do valor exportado teve pouca influência da elevação da quantidade exportada – de 150,2 milhões de toneladas em 2009 para 164,5 milhões de toneladas em 2011 (+ 9,5%) -, mas foi motivado, sobretudo, pela elevação do preço de venda do minério de ferro à China. Nos dois últimos dois anos, os preços da tonelada passaram de US\$ 46,7 para US\$ 120,3 (+ 157,6%).

As exportações de óleos brutos de petróleo também atingiram montante expressivo. As vendas chegaram a US\$ 4,9 bilhões em 2011, partindo de US\$ 1,3 bilhão em 2009. A quantidade comercializada aumentou de 3,8 milhões de toneladas em 2009 para 7,1 milhões de toneladas em 2011 (+ 85,1%). No período, o preço de exportação do óleo de petróleo bruto subiu 97,1%.

A celulose aparece na terceira posição no rol de produtos não agrícolas exportados à China. As vendas passaram de US\$ 891 milhões em 2009 para US\$ 1,1 bilhão em 2011. Não obstante o aumento do valor exportado, a quantidade embarcada reduziu de 2,5 milhões de toneladas para 2,0 milhões de toneladas entre 2009 e 2011(-21%).

As vendas de aeronaves à China atingiram a cifra de US\$ 619,3 milhões em 2011, uma elevação de 68,1% em relação ao ano de 2010.

Além dos relacionados, inúmeros outros itens apareceram na lista de principais produtos não agrícolas importados pela China, entre eles: ferroligas (US\$ 436,1 milhões); couros e peles curtidos (US\$ 264,8 milhões); pasta química de madeira

(US\$ 251,7 milhões); cobre refinado (US\$ 174,6 milhões); e polímeros de etileno (US\$ 166,8 milhões).

As importações de produtos não agrícolas da China duplicaram, entre 2009 e 2011, de US\$ 15,7 bilhões para US\$ 32,0 bilhões. Essas importações são muito diversificadas, com o principal item da pauta respondendo por 7,1% do valor importado. Uma parte dos produtos não agrícolas importados da China é usada para abastecer o mercado doméstico. Em 2011, foram importados US\$ 2,3 bilhões em aparelhos telefônicos, US\$ 503,3 milhões em automóveis e US\$ 435,6 milhões em malas e baús para viagem. Outros produtos chineses adquiridos pelo Brasil são usados como insumos para a produção de bens de consumo e equipamentos, como: partes de aparelhos (US\$1,6 bilhão); circuitos integrados eletrônicos (US\$ 793,6 milhões); transformadores elétricos (US\$ 503,3 milhões) etc.

#### **B- Intercâmbio comercial agrícola**

A China está registrando, ano após ano, incremento nas importações de produtos agrícolas. Em 2006, o país importou US\$ 32,0 bilhões em produtos agrícolas, atingindo a cifra de US\$ 93,8 bilhões em 2011, o que equivaleu a um crescimento médio anual de 24% nas aquisições. Dessa forma, a China consolidou sua posição como terceira maior importadora mundial de produtos agropecuários, atrás somente da União Européia e dos Estados Unidos.

As importações chinesas de produtos agrícolas brasileiros totalizaram US\$ 14,6 bilhões em 2011, ou 33% dos US\$ 44,3 bilhões exportados pelo Brasil. As vendas desses produtos elevaram-se de US\$ 1,7 bilhão em 2003 para US\$ 14,6 bilhão em 2011 (+30,8% ao ano). No último ano, as vendas de produtos agrícolas para a China tiveram aumento de 56,6%.

As vendas brasileiras de produtos agrícolas estão bastante concentradas em um único produto: a soja em grão. Essas exportações representam 74,9% do valor total das vendas de produtos agropecuários à China. Os produtos do complexo soja somados correspondem a 80% das exportações ao país.

As importações chinesas de soja em grão subiram de 28,2 milhões de toneladas em 2006 para cerca de 52,6 milhões de toneladas em 2011, o que representou 56,7% do comércio mundial do produto. Essa quantidade importada custou US\$ 29,7 bilhões ou 31,7% do valor total importado pela China em produtos agrícolas em 2011.

Além dos produtos do complexo soja, as exportações brasileiras de açúcar para a China tiveram forte crescimento, aumentando de 254 mil toneladas em 2009 para 2,04 milhões de toneladas em 2011. O crescimento das vendas tornou o açúcar o segundo principal produto agrícola brasileiro exportado à China.

As indústrias têxteis chinesas também demandaram grande quantidade de algodão. Cerca de 40% de todo o algodão não cardado nem penteado comercializado no mundo é importado pela China. Em 2011, devido à boa safra brasileira de algodão, as exportações do Brasil para a China alcançaram 273,8 mil toneladas, cerca de 8% do total de algodão importado pelo país oriental.

Outro produto que se destacou na pauta de exportação à China foi a carne de frango. No ano de 2009, as vendas brasileiras de carne de frango *in natura* somaram 24,0 mil toneladas, atingindo 195,8 mil toneladas em 2011.

Além dos produtos anteriormente citados, cabe mencionar na relação de itens com vendas acima de US\$ 10 milhões para à China, em 2011: fumo não manufaturado (US\$ 380,0 milhões); suco de laranja (US\$ 113,9 milhões); açúcar refinado (US\$ 59,9 milhões); e óleo de amendoim (US\$ 14,6 milhões).

As importações brasileiras de produtos agrícolas da China estão crescendo celeremente. As compras foram de US\$ 239,0 milhões em 2009 e chegaram a US\$ 641,4 milhões em 2011, com elevação de 168,4% nos últimos dois anos.

Por uma questão metodológica, o capítulo 3 do Sistema Harmonizado, que apresenta o comércio mundial de pescados, faz parte do acordo agrícola da OMC. Com a participação dos pescados, os filés de peixe congelados encabeçam a relação de produtos agrícolas importados da China, com US\$ 167,0 milhões. As importações de bacalhau renderam US\$ 40,3 milhões.

O alho também apareceu entre os principais produtos agrícolas da China. Em 2011, houve aquisição de US\$ 101,9 milhões do produto, com 100,6 mil toneladas importadas.

Também se destacam na pauta das importações de produtos Agrícolas da China os feijões secos (US\$ 40,3 milhões); as miudezas de carne suína (US\$ 21,4 milhões); as miudezas de carne de ovino (US\$ 14,3 milhões).

## ANEXO B

### Alguns dados sobre a China

A China localiza-se no leste da Ásia. Suas terras estendem-se por 5,2 mil km de leste a oeste e por 5,5 mil km de norte a sul: o quarto maior país em área do mundo, depois da Rússia, Canadá e EUA (Brasil é o quinto).

Beijing (Pequim), a capital da república, é também o centro cultural e econômico do país. Shanghai é o principal centro industrial e Hong Kong, uma região administrativa especial, é o principal porto e centro comercial.

O relevo é bastante irregular. Alto a oeste e baixo a leste, em geral. Áreas montanhosas ou com colinas, representam 43,2% do total. Planaltos representam 26%. Bacias e planícies, 30,8%. São sete montanhas com altura superior a 7 mil metros, incluindo o Everest, na fronteira com o Nepal.

A China possui mais de 1.500 rios. A maioria dos grandes rios nascem no planalto do Tibet. Um país rico em hidrografia e elevado potencial hidroelétrico. O Yang Tsé é o 3º maior rio do mundo, com 6.300 km de comprimento, atrás do Amazonas e Nilo. Nasce no planalto do Tibet e deságua no Mar da China Oriental, junto a Shanghai, após passar por três barragens. Destaca-se sua importância como meio de transporte e irrigação. O rio Amarelo (Huang He), com 5.464 km é o segundo maior da China, milênios atrás a civilização chinesa emergiu de suas margens. O rio *Heilongjiang* é o maior do norte do país, com 4.350 km (3,101 km na China). O rio Brahmaputra, com 2.900 km, nasce no planalto do *Tibet* (como rio *Yarlung*). Atravessa parte do Himalaia, dando origem a um dos maiores *canyons* do mundo com 504,6 km de comprimento e profundidade média de 2.268 m. Nasce nas geleiras de *Chemayungdung* e deságua na Baía de Bengala, após passar pela Índia e Bangladesh. O Grande Canal, com 1.794 km de comprimento e iniciado há cerca de 2.500

anos, é o mais longo e mais antigo canal do mundo feito pelo homem. Liga Beijing a *Hangzhou*, interligando cinco rios e serve como importante meio de transporte nortesul. Existem mais de 2.800 lagos naturais na China. O *Poyang*, na bacia do *Yang Tsé*, é o maior lago de água doce da China (3.583km<sup>2</sup>). O lago *Qinghai*, no planalto do *Tibet*, é o maior lago de água salgada do China (4.583 km<sup>2</sup>).

## 1-População

Em julho de 2010, existiam 1.338.612.968 Bilhões de pessoas na República Popular da China. Cerca de 21% com 14 anos de idade ou menos, 71% têm entre 15 e 64 anos, e 8% com mais de 65 anos. A República Popular da China reconhece oficialmente 56 grupos étnicos distintos, o maior dos quais são a etnia Han, que constitui cerca de 91,9% do total da população do país. Na última década, as cidades chinesas cresceram a uma taxa média de 10% ao ano. Os índices de urbanização aumentaram de 17,4% para 46,8% entre 1978 e 2009, uma escala sem precedentes na história humana. Entre 150 e 200 milhões de trabalhadores temporários migrantes vão para as grandes cidades e voltam para casa, no campo, periodicamente, com seus salários. Hoje, a República Popular da China tem dezenas de grandes cidades com mais de um milhão de habitantes, incluindo as três cidades globais de Pequim, Hong Kong e Xangai.

**Taxa de mortalidade:** Esta entrada dá o número médio anual de mortes durante um ano por 1000 habitantes, também conhecida como taxa bruta de mortalidade. A taxa de mortalidade, apesar de ser apenas um indicador bruto da situação da mortalidade no país, indica com precisão o impacto da mortalidade atual sobre o crescimento da população. Este indicador é significativamente afetada pela distribuição etária. A maioria dos países vai mostrar um aumento da mortalidade, apesar do contínuo declínio da mortalidade em todas as idades, como uma diminuição nos resultados da fecundidade no envelhecimento da população.

Tabela 3: Comparação sobre índice de mortalidade infantil (países do Brics)

Ano	China	Brasil	Rússia	Índia	África do Sul
2000	28,92	38,04	20,33	64,90	58,88
2006	23,12	28,60	15,13	54,63	60,66
2010	16,51	21,86	10,32	49,13	43,78
2011 *	16,06	21,17	10,08	47,57	43,20

\* estimativo

Fonte: *CIA World Factbook*

**Taxa de nascimento:** Esta entrada dá o número médio anual de nascimentos durante um ano por 1000 habitantes, também conhecida como taxa bruta de natalidade. A taxa de natalidade é geralmente o fator decisivo na determinação da taxa de crescimento populacional. Depende tanto do nível de fertilidade e na estrutura etária da população.

Tabela 4: Comparação sobre índice de nascimentos (países do Brics)

Ano	China	Brasil	Rússia	Índia	África do Sul
2000	16,12	18,84	9,02	24,79	24,56
2006	13,25	16,56	9,95	22,01	18,20
2010	12,17	18,11	11,11	21,34	19,61
2011 *	12,29	17,79	11,05	20,97	19,48

\* estimativo

Fonte: CIA World Factbook

## 2- Ciência, Tecnologia e Inovação

Esta é uma das mais altas prioridades do governo chinês, e o gasto doméstico total nessa área em 2005 foi de quase US\$ 30 bilhões, ou 1,3% do PIB. Contudo, é ainda baixo comparado à taxa nos Estados Unidos (2,7%). Mas o Conselho Estatal da China tem prometido gastar 2,5% em 2005. Algumas multinacionais também estão investindo em pesquisa chinesa: a Microsoft e a IBM têm importantes laboratórios de pesquisa básica em Beijing.

### Indicadores Básicos dos Sistemas de CT&I da China e do Brasil

	<b>Brasil (A)</b>	<b>China (B)</b>	<b>B/A</b>
Pessoal em atividade em P&D (mil) (2008)	128	1.965	15,4
Gastos Totais em P&D (bi US\$ ppc) (2009)	23,5	155,3	6,6
Gasto Governamental em P&D (bi US\$ ppc) (2009)	12,1	41,1	3,4
Gasto das Empresas em P&D (bi US\$ ppc) (2009)	11,4	114,2	10,0
Gastos Totais em P&D/PIB (GERD) (2009)	1,2	1,7	1,4
Saldo Comercial da Ind. de alta tecnologia (bi US\$) (2009) (1)	-18,4	113,0	-
Saldo Comercial da Ind. de alta tecnologia (bi US\$) (2009) (2)	-30,9	67,0	-
% Exportações Alta Tecnologia/Exp manufaturados	14,0%	31,0%	2,2
PhDs concluídos (2004)	8.109	23.446	2,9
PhDs concluídos (2009)	11.368	48.658	4,3
Matrículas na Pós Graduação (C&E) - 2009	51.745	643.078	12,4
Papers (Thomson/ISI) - 1981	1.949	1.204	0,6
Papers (Thomson/ISI) - 2009	32.100	118.108	3,7
Patentes (USPTO) - 1980	53	7	0,1
Patentes (USPTO) - 2009	464	6.879	14,8
População (milhões de habitantes em 2011)	192,4	1.336,7	6,9
PIB (2009 - bi US\$ ppp)	1.958,8	9.135,3	4,7

Fontes: MCT, OECD e Banco Mundial.

Obs: (1) informática, equipamento de telecomunicações, instrumentos médicos e ótica e aeronáutica; (2) idem ao (1) mais o total da indústria química (inclusive farmacêutica).

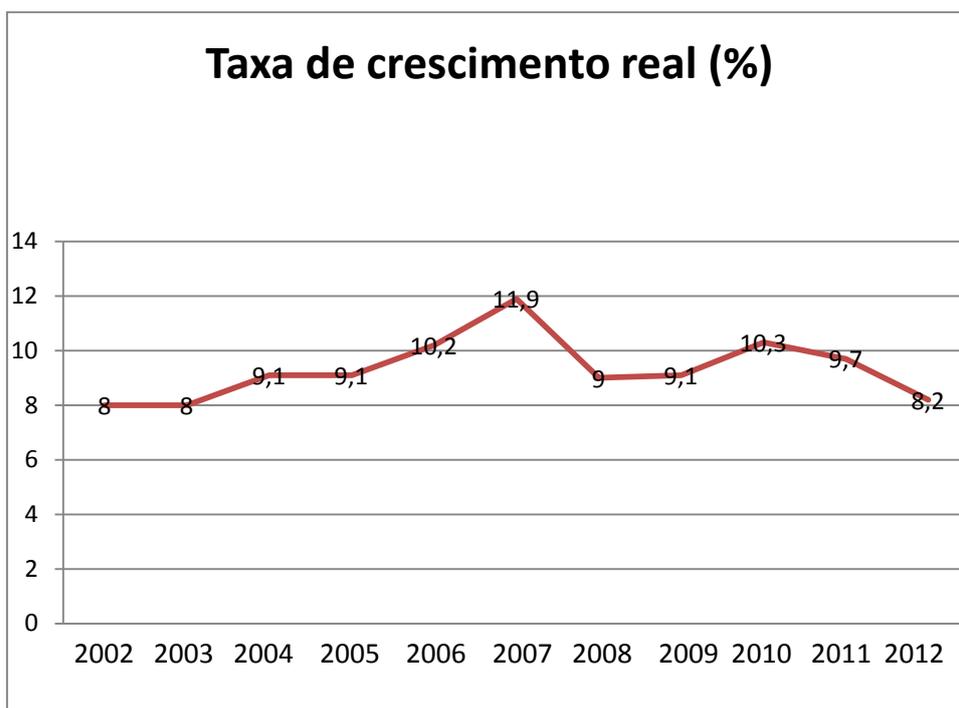
Tabela 5 – Comparação entre a Agenda de Inovação da China e do Brasil

## 3- PIB

Gráfico 4 - Taxa de crescimento real chinesa (%) do ano de 2002 a 2012

**Taxa média de crescimento anual do PIB per capita (%)**

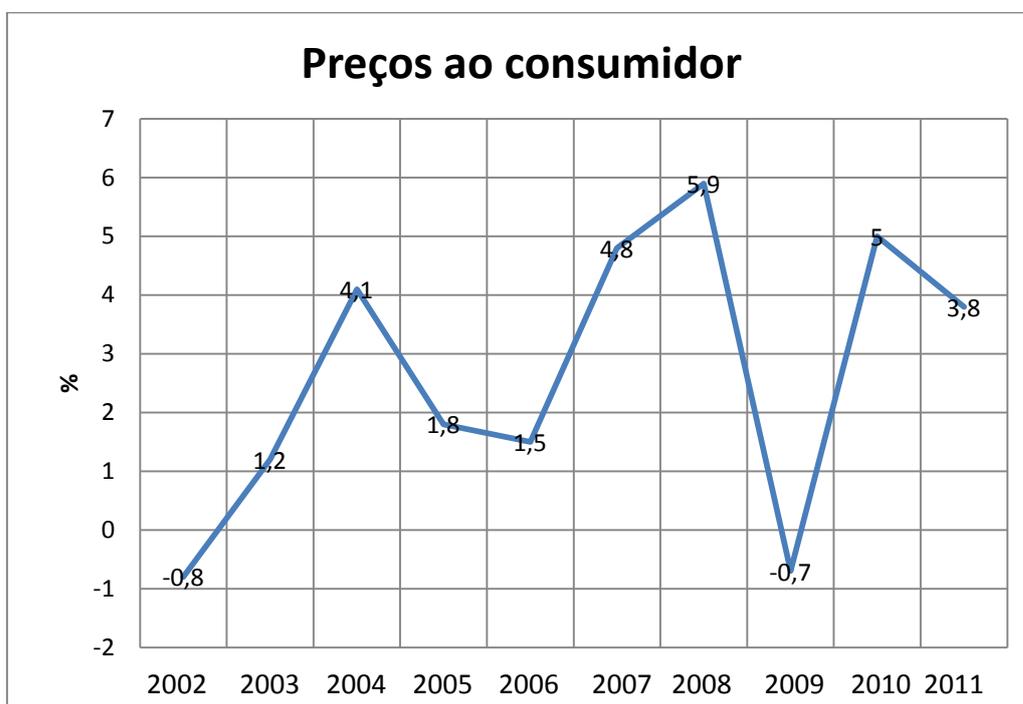
Fonte: Ruiz (2006)



Fonte: *CIA World Factbook*

#### 4- Inflação

Gráfico 5 – Taxa de inflação do ano 2002 a 2011



Fonte: CIA World Factbook

## ANEXO C

### Guia de Negócios e Investimentos na China

A China favorece o investimento estrangeiro e está obrigada, em face das normas da OMC, a continuar a abrir as suas indústrias aos investidores estrangeiros. Em 2004, anunciou uma importante mudança estrutural no seu regime de Investimento Estrangeiro Direto (IED), o qual apenas permitia o investimento estrangeiro em certos sectores concretos assinalados pelo governo no Catálogo para o Guia Industrial de Investimento Estrangeiro. O novo regime não prescinde totalmente do sistema tradicional do Catálogo, o qual, tendo sido revisto em 2007, divide os sectores económicos do país em três categorias em relação ao investimento estrangeiro: proibido, restrito e incentivado. Os projetos enquadrados nas diferentes categorias estão sujeitos a diferentes requisitos de exame, aprovação e registo, com um escrutínio relativamente menor no caso dos investimentos incentivados, e rigorosos exames e requisitos para os sectores de investimento restrito. Em 2010, o investimento estrangeiro direto na China superou, pela primeira vez, os 100.000 milhões de dólares norte-americanos, e o investimento estrangeiro das empresas chinesas em sectores não financeiros era de 47.560 milhões, em Dezembro desse ano.

#### 1. ASPECTOS RELATIVOS AO INVESTIMENTO ESTRANGEIRO

##### 1.1 Catálogo de investimentos

O Catálogo para orientação do Investimento Estrangeiro Industrial (o “*Catálogo*”), aprovado pela Comissão Nacional de Desenvolvimento e Reforma, e pelo Ministério do Comércio, é o documento base para o exame e a aprovação dos projetos de investimento estrangeiro e das políticas aplicáveis às FIE. A última versão do Catálogo foi aprovada em 31 de Outubro de 2007. O Catálogo classifica os projetos de investimento estrangeiro em proibidos, restritos ou incentivados. Os projetos correspondentes à categoria de “*autorizados*” não estão incluídos no Catálogo. Normalmente, os projetos incentivados correspondem a investimentos em alta tecnologia e novas tecnologias, bem como em energia e poupança de materiais. A categoria restrita refere-se a projetos de investimento em que é utilizada tecnologia obsoleta, que são prejudiciais para o ambiente ou que afetam sectores protegidos. Os projetos que representem uma ameaça para a segurança nacional, que sejam contrários ao interesse público ou prejudiciais para o ambiente estão proibidos para investimento es-

trangeiro. O Catálogo deve ser consultado na fase inicial do plano de negócio do investimento na China, pois indica as atividades e os sectores em que é necessário um parceiro chinês e, em alguns casos, a proporção da sua participação no investimento. Neste sentido, o Catálogo refere-se apenas às “*joint ventures* de capital e cooperativas”, nas quais “os *parceiros chineses devem ter uma participação de controlo*” ou “o *parceiro chinês deve ter uma participação de controlo relativo*”. Uma “*participação de controlo*” significa que os parceiros locais devem ter uma participação mínima de 51% no projeto de investimento estrangeiro. Uma “*participação de controlo relativo*” significa que a percentagem total de participação de todos os parceiros chineses no projeto de investimento estrangeiro deve ser superior à percentagem de investimento de cada um dos sócios estrangeiros, considerados individualmente.

## **1.2 Formas societárias: escritório de representação, WFOE, JV, *partnership*, FICE, FIJSC, sede regional e sociedade *holding***

Existem, basicamente, duas formas para as empresas na China: entidades com personalidade jurídica e entidades sem personalidade jurídica. As entidades com personalidade jurídica tais como sociedades de responsabilidade limitada e sociedades anônimas, podem ser sujeitos de direitos e obrigações, gozar de direitos civis e assumir obrigações civis de forma autônoma e independente. As entidades sem personalidade jurídica, pelo contrário, não podem assumir obrigações civis de forma autônoma. Na legislação chinesa, não existe uma definição unificada para este tipo de entidades, que podem organizar-se como *partnerships* — com responsabilidade geral ou limitada — ou como entidades cooperativas. O investimento estrangeiro na China pode estruturar-se através de diferentes formas jurídicas, que estarão sujeitas a diferentes regimes legais. Entre estas, estão incluídas as sucursais, as agências de representação, as empresas de capital totalmente estrangeiro (WFOE), as *joint ventures* contratuais (CJV) as *joint ventures* de capital (EJV), as empresas comerciais de capital estrangeiro (FICE), as sociedades anônimas de capital estrangeiro (FIJSC), as sociedades *holding*, as sedes regionais e as *partnerships*.

### **Sucursal**

De acordo com a Lei das Sociedades chinesa, as empresas estrangeiras podem estabelecer uma sucursal no país, de acordo com a regulação específica emitida pelo Conselho de Estado. Não obstante, esta regulação é escassa e só se refere a bancos comerciais, companhias de seguros e empresas petrolíferas estrangeiras, que são os únicos investidores que as podem estabelecer. A sucursal não tem per-

sonalidade jurídica, de modo que a sociedade-mãe assume todas as suas responsabilidades.

### **Escritório de representação**

As empresas estrangeiras podem estabelecer escritórios de representação na China para realizar atividades não diretamente lucrativas, tais como estudos de mercado, apresentações e atividades publicitárias relacionadas com os seus produtos ou serviços, e atividades de coordenação relativas à venda dos seus produtos prestação dos seus serviços, realização de negócios internos e de investimentos locais. Com carácter geral, os escritórios de representação estão proibidos de realizar atividades lucrativas e carecem de personalidade jurídica.

### **WFOE**

As WFOE são sociedades cujo capital é participado na sua totalidade por investidores estrangeiros. É a forma jurídica que é utilizada com maior frequência, em virtude do controlo completo que é conferido aos investidores estrangeiros. Devem ser constituídas como sociedades de responsabilidade limitada, com plena capacidade para operar dentro do seu âmbito de atividade autorizado.

### **CJV**

Os investidores estrangeiros podem constituir uma *joint venture* contratual, através da celebração de um contrato com parceiros chineses em que sejam reguladas questões como os termos e condições de investimento e cooperação, a distribuição das receitas ou produtos, a partilha dos riscos e das perdas, os critérios de funcionamento e gestão, e a propriedade dos bens depois da dissolução da CJV. A maioria das CJV são materializadas também se possam constituir sem personalidade jurídica, e podem prosseguir diversas atividades dentro do seu âmbito de atividade autorizado.

### **EJV**

A *joint venture* de capital (EJV) é outro tipo de parceria que os investidores estrangeiros podem constituir com parceiros chineses. Ao contrário da CJV, a EJV deve ser obrigatoriamente constituída como uma sociedade de responsabilidade limitada, cujos lucros, controlo e riscos são distribuídos em proporção das participações de capital dos sócios; as EVJ podem exercer as atividades sociais no âmbito do respectivo objeto social autorizado.

### **FICE**

Para realizar atividades relativas ao contrato de comissão, agência, venda retalhista ou franquia na China, o investidor estrangeiro pode constituir uma empresa comercial de capital estrangeiro (FICE), de acordo com a legislação específica correspondente.

### **FIJSC**

Os investidores estrangeiros podem constituir uma sociedade anônima de capital estrangeiro (FIJSC), o que permite maior captação de capital e maior liquidez das ações. Enquanto a sociedade de responsabilidade limitada pode ter um máximo de 50 acionistas a sociedade anônima — uma vez constituída — pode ter até 200 acionistas. Além disso, a transmissão das ações não está sujeita à autorização prévia dos demais acionistas.

### **Sociedade *holding***

A sociedade *holding* oferece aos investidores estrangeiros a possibilidade de manter diversos investimentos na China numa única entidade. Através de uma empresa deste tipo, os investidores estrangeiros podem realizar novos investimentos e prestar serviços financeiros, de consultoria, técnicos e de outro tipo às restantes empresas do grupo. A sociedade *holding* tem a forma de uma sociedade de responsabilidade limitada.

### **Sede regional**

É fomentado que as empresas multinacionais estabeleçam sedes regionais em Pequim, Xangai, Guangzhou, Fuzhou e noutras cidades, de acordo com a legislação dos governos locais. A sede regional configura-se como uma sociedade (normalmente, de tipo *holding*) que presta serviços auxiliares e de gestão relativamente aos investimentos de empresas multinacionais. Em função das políticas impulsionadas pelos governos locais, uma sede regional reconhecida pode desfrutar de tratamentos preferenciais, que podem ir desde facilidades na obtenção de vistos a benefícios fiscais.

### **Partnership**

Ao invés de uma sociedade com personalidade jurídica, os investidores estrangeiros podem constituir *partnerships* entre investidores estrangeiros apenas ou em associação com pessoas ou entidades chinesas. De acordo com a legislação chinesa sobre *partnerships*, estas entidades podem assumir a forma de *general partnership*, *limited liability partnership* or *limited partnership*.

### **1.3 Procedimento de constituição**

A constituição de uma empresa de capital estrangeiro (FIE) compreende dois procedimentos essenciais: o procedimento de aprovação e o procedimento de registro. Os escritórios de representação (RO), pelo contrário, não requerem aprovação, apenas o registro, com exceção de alguns sectores específicos em que esta aprovação é exigida.

#### **FIE**

##### **Aprovação prévia da denominação**

Quando os investidores estrangeiros decidem constituir uma FIE na China, devem solicitar a aprovação prévia da denominação proposta à autoridade de registro competente, a saber, à Administração Estatal de Indústria e Comércio (SAIC) ou às suas delegações locais. A denominação aprovada pode ser reservada durante seis meses para efeitos de registro, prazo que poderá ser objeto de prorrogação mediante autorização.

##### **Procedimento de aprovação**

Depois de aprovada a denominação da FIE pela SAIC, deverão ser requeridas as seguintes autorizações:

- **Aprovação do concreto projeto de investimento:** De acordo com a regulamentação relevante promulgada pela NDRC, o estabelecimento de uma FIE está sujeito à verificação por parte deste organismo. Não obstante, é frequente as autoridades locais não exigirem tal verificação às FIE que não se dediquem às atividades próprias da indústria transformadora. No caso das WFOE e JV que se proponham a desenvolver projetos específicos da indústria transformadora é requerida uma Verificação do Projeto de Investimento por parte da NDRC ou pelas suas delegações antes de solicitar a aprovação do respectivo estabelecimento ao Ministério do Comércio ou às suas delegações locais.
- **Aprovação do estabelecimento da entidade:** Independentemente do tipo de atividade empresarial prevista, antes da constituição e estabelecimento de uma WFOE ou JV, deve ser obtida a necessária aprovação junto do Ministério do Comércio ou das suas delegações locais que, em caso afirmativo, procederá à emissão de um Certificado de Aprovação.
- **Aprovação Imobiliária Preliminar e Aprovação da Avaliação de Impacto Ambiental:** Os projetos de investimento que envolvam a aquisição de terrenos requerem uma Aprovação Imobiliária Preliminar junto do Ministério das Terras e Recursos Naturais

ou das suas delegações locais; Os projetos que envolvam atividades de construção devem obter a Aprovação da Avaliação de Impacto Ambiental da Administração Estatal de Proteção do Meio Ambiente ou das suas delegações locais.

- Aprovação setorial específica: As WFOE e JV, cujas atividades empresariais se desenvolvam em sectores sujeitos à supervisão de autoridades especiais, tais como a indústria farmacêutica, o turismo e o ensino, carecem de aprovação específica por parte das autoridades competentes.

#### **1.4 Capital social e investimento total**

De acordo com a legislação da RPC, todas as empresas, incluindo as FIE, devem ter um capital social mínimo. Para além desse capital mínimo, as FIE estão sujeitas a um requisito especial de investimento total que pode afetar diversos aspectos relativos à atividade negocial por si desenvolvida. De acordo com a definição legal, o capital social é o montante do capital disponibilizado por investidores estrangeiros para uma sociedade num determinado prazo legalmente estabelecido, e representa a participação do investidor estrangeiro no capital da empresa. Embora a lei estabeleça um capital social mínimo de apenas 30.000 RMB para as sociedades de responsabilidade limitada com vários investidores e de 100.000 RMB para as sociedades de responsabilidade limitada com um único investidor, na prática, as autoridades podem exigir um montante mais elevado, de acordo com o princípio de que o capital social deve ser adequado a sustentar a totalidade do espectro abrangido pela atividade desenvolvida. Adicionalmente, existe regulamentação específica que prevê a exigência de um capital social mínimo mais elevado para o investimento em determinados sectores da indústria. O investimento total refere-se à quantia (incluindo o capital social e o financiamento de terceiros) necessária para a realização do projeto de investimento planeado, conforme estabelecido no contrato de *joint venture* e nos estatutos da sociedade. Apesar de os investidores estrangeiros poderem preferir um capital social mais baixo e um maior investimento total para efeitos de flexibilização do financiamento, a regulamentação específica da RPC impõe determinados rácios entre o capital social e o investimento total, limitando, assim, a capacidade de endividamento, nos seguintes termos:

Tabela 6 – Capital social (em percentagem do investimento total)

<b>Investimento total</b>	<b>Capital social (em percentagem do investimento total)</b>
Até 3 milhões USD	Pelo menos 70%
Acima de 3 e até 10 milhões USD	Pelo menos 50% (mínimo: 2,1 milhões USD)
Acima de 10 e até 30 milhões USD	Pelo menos 40% (mínimo: 5 milhões USD)
Acima de 30 milhões USD	Pelo menos 1/3 (mínimo: 12 milhões USD)

Fonte: Catálogo para o Guia Industrial de Investimento Estrangeiro.

Tanto o aumento como a redução do capital social e do investimento total estão sujeitos à aprovação do governo e ao respectivo registo, pelo que se recomenda uma determinação realista dos seus montantes iniciais, para evitar a cumulação de requerimentos de autorização e registo.

### **1.5 Financiamento do investimento**

Um aspecto que deve ser cuidadosamente planeado antes de se investir na China é o modo de financiamento do negócio a desenvolver, pois o endividamento é limitado para os investidores estrangeiros, tanto a nível legal como fiscal. A capacidade das FIE para contrair dívida no estrangeiro também está limitada à diferença entre o investimento total e o capital social, bem como ao coeficiente entre o capital próprio e o montante da dívida. De acordo com a legislação chinesa, considera-se dívida contraída no estrangeiro: (i) os empréstimos concedidos por governos estrangeiros, (ii) os empréstimos concedidos por organizações internacionais e (iii) os empréstimos comerciais internacionais. Os custos financeiros suportados pela FIE em consequência de obtenção do crédito a entidades relacionadas só serão fiscalmente dedutíveis se estiverem em conformidade com coeficiente de 2:1 entre capital próprio e o montante da dívida. Qualquer custo financeiro suportado acima deste limite, só será fiscalmente dedutível caso observe determinadas disposições excepcionais.

#### **Financiamento através de dívida**

##### **Financiamento proveniente de empresas estrangeiras**

Desde que o coeficiente entre capital próprio e o montante da dívida esteja cumprido, as FIE poderão contrair empréstimos no estrangeiro. As FIE não poderão deduzir fiscalmente os encargos financeiros suportados em relação a empresas estrangeiras por um montante que exceda o coeficiente entre capital próprio e o montante da dívida prescrito.

### **Financiamento em divisas proveniente de bancos internacionais**

Ao contrário das empresas nacionais, as FIE podem beneficiar de empréstimos internacionais sem necessidade de aprovação pela SAFE, embora o seu registo seja obrigatório. A legislação chinesa contempla dois tipos de empréstimos, em função da sua duração: empréstimos comerciais internacionais (i) a médio e longo prazo (mais de um ano) e (ii) a curto prazo (entre 90 dias e 1 ano). O motivo da diferenciação tem que ver com o fato de os fundos dos empréstimos a curto prazo não poderem ser utilizados para projetos de investimento a longo prazo ou para aquisição de bens pertencentes ao ativo imobilizado.

### **Financiamento em RMB proveniente de bancos locais**

Na prática, podem ser obtidos nos bancos locais empréstimos em RMB sem ter em conta a limitação de financiamento respeitante ao montante da dívida, estabelecido pela diferença entre o capital social e o montante total do investimento da FIE mutuaría. Todavia, os bancos locais costumam exigir a prestação de garantias pelo mutuário.

## **1.6 Objeto social**

O objeto social define a área em que a empresa desenvolve a sua atividade. Está sujeito à aprovação pelas autoridades competentes e ao registo junto da Administração da Indústria e Comércio (AIC) correspondente. O objeto social tem de estar de acordo com o estipulado nos estatutos sociais da empresa e tem obrigatoriamente de constar na sua licença de atividade. Para além de estarem sujeitos à revisão pelas autoridades competentes, alguns objetos sociais requerem a obtenção de licenças específicas (“*objeto social sujeito a licença*”), antes do pedido de registo da FIE. Por exemplo, o âmbito de atividade de uma empresa dedicada ao fabrico de produtos farmacêuticos está sujeito à aprovação da Administração Estatal de Alimentos e Fármacos, enquanto uma empresa dedicada à extração de minério deverá solicitar a respectiva aprovação junto do departamento correspondente de Terras e Recursos. O “*objeto social geral*”, por sua vez, refere-se a atividades não sujeitas a uma autorização especial. O objeto social da empresa deve incluir ou refletir as ca-

racterísticas do sector de atividade ou do específico negócio prosseguido que se encontram indicadas na própria denominação social. Assim, a título de exemplo, “a venda grossista e retalhista de roupa e calçado” pode incluir-se no objeto social de uma empresa que comercializa roupa e calçado. Uma empresa só estará autorizada a exercer as atividades incluídas no seu objeto social, pelo que este deverá ser cuidadosamente definido pelo investidor: Se for demasiado amplo, pode não obter a aprovação junto das autoridades competentes para o efeito; Se for excessivamente restrito, pode limitar a atuação da empresa. Quaisquer alterações ao objeto social estão sujeitas a aprovação e ao registro a efetuar junto das autoridades governamentais competentes. Na prática, pode ser conveniente consultar as referidas autoridades acerca desta matéria antes de constituir a empresa, com vista à definição de um objeto social adequado às atividades a prosseguir.

### **1.7 Representante legal**

O representante legal é a pessoa autorizada para atuar em nome e representação da empresa. Por exemplo, um contrato assinado pelo representante legal em nome da empresa é considerado juridicamente vinculativo, ainda que se celebre fora do âmbito dos poderes do representante, a menos que a outra parte contratante tivesse conhecimento, ou devesse tê-lo, da falta de poderes do representante para vincular a sociedade quando da celebração daquele contrato. De acordo com a Lei de Sociedades chinesa, o cargo de representante legal da empresa será assumido pelo presidente do conselho de administração, pelo administrador executivo ou por um administrador que deverá figurar nos estatutos sociais e estar registrado nos termos da lei. Não obstante, nas EJV, caso os investidores tiverem de designar um conselho de administração, o presidente desse conselho será o representante legal. Do mesmo modo, se numa CJV for criado um conselho de administração, o seu presidente será o representante legal. Para registrar um representante legal, os investidores devem apresentar um certificado de qualificação junto das autoridades de registro, no qual deverá constar, entre outros elementos, que o representante não tem antecedentes penais, ou que nunca foi considerado responsável por atos ilegais no exercício das funções de representante legal de outra empresa durante os últimos três anos.

Normalmente, é a empresa, e não o representante legal, a responsável civil pelos atos deste. Não obstante, o representante pode ser objeto de sanções penais

ou administrativas por atos ilegais ou delitos com relevância criminal praticado pela empresa.