

IMPACTO CULTURAL NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS DO BRASIL COM A CHINA

Josenor da Silva Araújo

Resumo: Em um mundo cada vez mais globalizado e com relações comerciais essenciais para o desenvolvimento dos países, devemos priorizar certos aspectos que podem se tornar diferenciais para o desenvolvimento do país no âmbito comercial. As barreiras culturais e seu impacto nas negociações internacionais devem ser considerados, ainda mais quando se trata de países com uma grande distância psíquica, como o Brasil e a China. Sendo assim, este artigo propõe o estudo do impacto das diferenças culturais dos negociadores nas negociações entre Brasil e China, sendo feita uma análise das características do negociador chinês e do negociador brasileiro. Com isso, espera-se identificar as diferenças culturais entre os supracitados, estilos de negociação e seu impacto significativo no resultado das negociações entre esses dois países.

Palavras-chave: China. Brasil. Cultura. Negociação.

1 INTRODUÇÃO

As negociações internacionais são as transações que movem o mundo. É através delas que as empresas definem quais os produtos que irão vender ou comprar. Da mesma forma, governos negociam com grandes empresas para se beneficiar com a instalação delas em seu território. Ou seja, as negociações internacionais fazem com que tenhamos produtos estrangeiros disponíveis no Brasil e de produtos brasileiros disponíveis no exterior, sendo também uma forma de atrair empresas e gerar empregos internamente.

Em um contexto globalizado e no momento em que a competitividade está cada vez mais acirrada, as negociações internacionais assumem um papel crucial na rotina do mercado mundial, pois é através desses processos que as transações e transformações comerciais ocorrem. Na realidade atual, entram em destaque as relações comerciais estabelecidas entre Brasil e China, pois, embora sejam culturalmente muito diferentes, esses dois países compartilham objetivos em comum. Dessa forma, cresce a atenção sobre essas diferenças que podem gerar o choque cultural, tendo em vista que esses contrastes

podem interferir indiretamente em resultados econômicos, uma vez que são variáveis diretas de um processo de negociação intercultural.

Em um mundo cada vez mais sem fronteiras, é essencial que profissionais se livrem de preconceitos, abram mão de características próprias do seu povo e se tornem quase que um indivíduo sem identidade cultural. Segundo Lopes (2011, p. 18), este indivíduo tem que ser capaz de conhecer as diferentes formas de negociar de outros povos e tem que ser capaz de se adaptar a estas formas para obter sucesso em suas negociações, mesclando características da sua cultura com a cultura dos profissionais com os quais interage.

A curiosidade a respeito da diversidade cultural e como esta diversidade pode afetar a forma como as pessoas negociam se torna item obrigatório da agenda de todos os negociadores ao redor do mundo atualmente. Profissionais de empresas globais têm que estar alinhados e dispostos a conhecer suas próprias características comportamentais e as características comportamentais da outra parte negociadora. Temos que refletir como estas características podem ser fonte de atritos que podem colocar em risco o curso e o resultado de uma negociação, ainda mais com um país com uma cultura milenar e com tantas particularidades a serem consideradas.

Segundo dados do Ministério de Relações Exteriores (MRE, 2013), além de ser o quarto país em extensão do mundo, a China vem sendo a segunda maior economia mundial desde 2012, superada apenas pelos Estados Unidos. Suas exportações para o Brasil e outros países do globo aumentam ano após ano, ocupando lugar de destaque no cenário mundial. Por esse motivo, a China passou a ser alvo de mercados do mundo inteiro, que visam às imensas possibilidades de parceria e negócios, e para que uma transação ou um acordo aconteça, é necessário que haja negociações que se constituam e estabeleçam a base do negócio.

Não há registro na história econômica da civilização humana de um país que tenha avançado tanto em tão pouco tempo, mantendo o seu desenvolvimento de forma sustentada e ao mesmo tempo, mudando completamente a face da nação. Fishman (2006) já firmava que a China seria o país que no momento que começasse a emergir como potência imprimiria suas marcas em todo o mundo.

Nos dias de hoje, é indiscutível que a China ocupa o principal papel dentro da comunidade internacional. Nas últimas décadas, a China tem organizando sua sociedade e economia e se expandindo internacionalmente, despertando interesse de diversos

mercados. Como exemplo, existem os investimentos externos diretos de empresas chinesas em diversos países do mundo com uma grande distância psíquica¹, como os Estados Unidos e Brasil. Isso acabou influenciando que o gigante asiático se tornasse o maior parceiro comercial do Brasil e mantivesse essa posição desde 2009, estreitando ainda mais os laços e criando diversas oportunidades de novos negócios entre esses países.

O estudo de como a cultura pode influenciar as negociações entre Brasil e China representa uma contribuição considerável de entendimento acadêmico na medida em que a relação desses dois mercados toma cada vez mais espaço na agenda de relações entre esses países no âmbito internacional. Conseqüentemente, avaliar o grau de risco de possíveis incompreensões culturais ou falta de preparo no planejamento das negociações é primordial para o engrandecimento do perfil profissional do negociador. Dessa forma, acredito que este trabalho contribuirá não somente em conteúdo acadêmico para a área de negociações internacionais, mas também de forma pragmática, disponibilizando a negociadores conteúdo válido para estudo e planejamento estratégico na hora de negociar com empresários e instituições chinesas.

O objetivo deste artigo é levantar as principais questões culturais entre Brasil e China e seu possível impacto sobre o processo de negociação entre esses dois países. Para que seja atingido o objetivo proposto, será feita uma análise das principais fontes bibliográficas que trazem aspectos gerais entre as relações comerciais entre Brasil e China, fazendo uma análise da importância do mercado Chinês na atualidade, sobre os produtos comercializados entre esses países, sobre os perfis dos negociadores brasileiro e chinês, e os principais fatores culturais que podem influenciar em um processo de negociação entre eles.

2 CONHECIMENTO DA CULTURA PARA O SUCESSO NAS NEGOCIAÇÕES

Para qualquer tipo de negociação internacional, o negociador deve aprender sobre a cultura do país com o qual vai negociar. É necessário saber de que forma é possível influenciar o comprador a aceitar uma oferta, e que tipos de propostas podem

¹ Envolve elementos como distância geográfica, cultura, língua, nível educacional, nível de desenvolvimento tecnológico, entre outros, sendo um dos principais fatores limitantes para o desafio da internacionalização de empresas de pequeno porte.

ser vistas como algo nocivo à cultura dele, ou até mesmo como uma piada de mal gosto. O negociador internacional deve ter a flexibilidade necessária para entender o ponto de vista dos seus clientes.

Para Brett (2001, *apud* MARTINELLI, 2011, p. 91) a cultura é a soma e a mistura das crenças, valores, hábitos e costumes compartilhados por um certo grupo. Dez famílias chinesas podem viver em cidades diferentes, pertencer a classes sociais diferentes e desta forma ter crenças e valores divergentes. No entanto, todas estas famílias compartilharão alguns valores e hábitos simplesmente pelo fato de terem nascido e sendo formadas dentro do mesmo país. É fato que toda a bagagem de valores, crenças, hábitos é carregada pelos negociadores para a mesa de negociação. O comportamento dentro de uma negociação é diretamente influenciado por crenças pessoais e cultura do negociador. Esta similaridade de comportamento de um mesmo povo permite que se construam perfis sobre os habitantes de cada país.

Não tem como comparar o negociador de antigamente com o de hoje, pois antes ele vivia dentro dos limites de sua empresa e país e não em um mundo sem fronteiras com profissionais globais que são formados para atuar em diferentes países expostos a diferentes culturas. A ingenuidade atribuída aos chineses no modelo de Salacuse², por exemplo, não se aplica aos negociadores chineses do mundo atual. Da mesma forma que a informalidade dos negociadores brasileiros não se nota mais em grau tão forte já que no mundo competitivo atual não há espaço para amadorismo ou falhas quando se trata de negociações. Um negociador quando entra em uma negociação deve se preparar entendendo quais as circunstâncias que cercam a negociação e com quais pessoas estará negociando. Segundo Carvalho (2012, p. 66), para que uma negociação seja bem-sucedida, é necessário “conhecer o outro negociador, seus interesses e os interesses que representa, além do contexto de onde vem, torna-se essencial”.

O ideal é que antes de entrar na arena de negociação, o negociador brasileiro converse com outros negociadores que já estiveram dentro de um processo de negociação com pessoas da cultura com a qual negociará. Sabendo um pouco sobre as experiências anteriores fica mais fácil se preparar para os eventuais conflitos que aparecerão dentro da mesa de negociação. Não se pode pensar que ao se negociar com

² O Modelo de Salacuse defende que a cultura, ao influenciar os pensamentos, comportamento e a comunicação humana, naturalmente influencia na maneira como acordos são fechados e os tipos de acordo que são feitos entre povos que apresentam culturas distintas.

culturas com uma postura colaborativa como a chinesa os conflitos não surgirão. Conflitos fazem parte de toda a negociação e saber como minimizá-los é vital para que ambas as partes da negociação saiam deste processo conseguindo o resultado almejado.

Possuir um elo de ligação com negociadores chineses é realmente necessário. Em uma sociedade em que o aspecto relacional é valorizado é importante que negociadores brasileiros usem um mediador que possua alguma ligação com a comunidade chinesa. Um mediador em que negociadores chineses confiem é um instrumento importante para que estes tenham credibilidade nas informações que são fornecidas durante a negociação, assim como a garantia de execução do acordo firmado no processo de negociação.

As diferenças culturais entre países são abordadas em diversos trabalhos. O mais conhecido foi publicado em 1980, por Geert Hofstede, autor de *Culture's Consequences: international differences in work-related values and Cultures and Organizations: software of the mind*. De acordo com sua obra, as empresas não devem se preparar somente buscando por profissionais que saibam negociar, tendo como base os códigos locais de cada interlocutor, regidos pelo fator cultura, devendo também buscar adaptar o seu produto ou serviço de acordo com o mercado almejado. Este é um ponto de fundamental importância, tendo em vista que o consumidor chinês atende a um padrão de consumo distinto em relação ao do brasileiro.

Com base na Teoria das Dimensões Culturais de Geert Hofstede (1991), ao ingressar no mercado estrangeiro, as empresas precisam considerar certos aspectos que são chamados de dimensões: Distância ao poder, Individualismo versus coletivismo, Masculinidade versus feminilidade e Aversão a incerteza. Esses aspectos são válidos para todos os países e variam a intensidade de cada item de acordo com sua cultura. Empresas que querem ingressar no mercado chinês, devem observar a força desses fatores e projetar uma abordagem personalizada de acordo com o resultado da análise.

Distância ao poder

Mostra o Brasil como um país que acredita que a hierarquia deve ser respeitada e aceita a desigualdade entre as pessoas. As empresas geralmente concentram o poder nas mãos de um chefe que é o principal responsável pelos negócios. Status e símbolos de poder são importantes para indicar a posição social que o indivíduo ocupa e comunicar o nível de respeito com que o mesmo deve ser tratado.

No caso dos negociadores chineses, haverá no grupo que está negociando uma hierarquia de posição e idade que deve ser respeitada. De acordo com Thompson (2009), é de extrema importância que a pessoa que fará a negociação, em culturas hierárquicas, tenha um nível de status de acordo com o cliente, pois nessas culturas está se tratando com pessoas e não com empresas, e uma pessoa melhor qualificada pode transparecer um melhor entendimento do assunto e passar mais confiança. Além disso, as culturas possuem formas distintas de demonstrar a mesma mensagem. Estas podem ser diretas ou indiretas. Numa negociação direta, as partes interagem falando claramente suas opiniões, já numa cultura indireta há um enorme jogo de propostas.

Individualismo x coletivismo

O individualismo está ligado a sociedades em que os laços entre os indivíduos são perdidos, onde cada um preocupa-se primeiro consigo, enquanto o coletivismo é o oposto. Está relacionado às sociedades em que uma pessoa, desde seu nascimento em diante, é fortemente integrada a grupos coesos, os quais por toda sua vida continuarão a protegê-lo em troca de lealdade incontestável.

No que se refere à sociedade brasileira, os seus indivíduos estão agregados em grupos com forte fator de influência sobre suas vidas. Especialmente representada pela parentela nesse contexto. Característica essa que se reflete no meio das negociações, pois em ordem de estabelecer relações duradouras e de confiança, a exemplo do que se acontece nas famílias, as reuniões tendem a começar com conversas mais genéricas a fim de se conhecer mais sua contraparte. Os negociadores tendem a falar demasiadamente e escrever de forma elaborada. Já na China, devido ao seu sistema de governo, os chineses possuem mentalidade coletiva, preferindo negociar e tomar decisões em grupos ao invés de individualmente. Sendo assim, o ideal é sempre levar um grupo de brasileiros que representarão a empresa no processo de negociação.

Masculinidade x feminilidade

Dimensões masculinas estão relacionadas a sociedades em que o papel do gênero social está claramente distinto, por exemplo, o homem possui um comportamento mais agressivo e competitivo e quando negociam estão mais interessados nos resultados e na justiça, enquanto as mulheres possuem mais compaixão (VOLKEMA & FLEURY, 2002). As dimensões femininas estão ligadas a sociedades onde o papel do gênero social está sobreposto, ou seja, a mulher e o homem podem desempenhar o mesmo papel

No Brasil, existe a demonstração de empatia ao próximo, solidariedades aos oprimidos, à valorização e incentivo de valores como esses. No ambiente dos negócios os conflitos tendem a ser evitados, e o consenso no final de uma negociação se mostra importante.

Segundo a Câmara de Comércio e Indústria Brasil China, diferentemente de outros povos asiáticos, os chineses não têm nenhum problema em negociar com mulheres. O fato de ser mulher não coloca a chefe de uma delegação estrangeira em posição de desvantagem na relação de negócios. Existem muitas mulheres em posição de chefia intermediária na China e é natural que algumas participem de negociações.

Aversão à incerteza

Definido como o grau de ameaça percebido por membros de uma cultura em situações incertas ou desconhecidas, ou seja, reflete o sentimento de desconforto que as pessoas sentem ou a insegurança com riscos, caos e situações não estruturadas. Esses sentimentos são expressos mediante estresse nervoso e uma necessidade de previsibilidade, como regras claras e escritas.

No tocante da incerteza o Brasil mostra ampla necessidade de regras e leis para estruturação da vida. Ou seja, uma rejeição a incerteza que é desenhada por enorme burocracia, leis e regras que tentam de alguma forma tornar o ambiente mais seguro. Essa estrutura se reflete também no mundo dos negócios. Os negociadores podem expressar essa aversão pela ansiedade, emotividade e até mesmo intolerância.

Segundo a Câmara de Comércio e Indústria Brasil China, ainda com relação a esse aspecto, o negociador chinês atual não é tão avesso ao risco quanto costumava ser alguns anos atrás, avaliando melhor cada tipo de situação antes de tomar uma decisão que possa trazer qualquer tipo de impacto sobre a sua empresa. Contudo, essa afirmação pode ser relativa, podendo até existir a criação de regras de acordo com cada situação.

3.1 IMPORTÂNCIA DO MERCADO CHINÊS NA ATUALIDADE

Primeiramente, devemos considerar que a China possui uma classe média em crescimento, sendo este um dos resultados do processo de reformas das últimas três décadas na China. Na base da pirâmide, mais pessoas estão subindo para se integrarem rapidamente a essa classe média, principalmente nos grandes centros. Na última década, pudemos perceber um aumento significativo na renda individual dos cidadãos chineses em relação aos anos anteriores. A riqueza por adulto na China triplicou em apenas 10 anos, sendo o valor total de patrimônios familiares no país hoje o terceiro maior no mundo. A classe média chinesa alcança hoje cerca de 300 milhões de pessoas, o equivalente a um quarto da população total, com estimativa de alcançar o marco de 600 milhões até 2025, representando 40% da população chinesa.

O que devemos ter em mente é que o planejamento atual da economia chinesa está claramente voltado para um maior consumo e redistribuição de renda. Isso leva a uma necessidade de mais importações da China, representando uma clara oportunidade para exportadores brasileiros. O aproveitamento dessas oportunidades depende do entendimento das necessidades, desejos dos consumidores chineses e a forma que as empresas brasileiras podem se adaptar a essa demanda.

Apesar de ser um só país, podemos almejar internamente diversos mercados. Além de ser muito grande e de crescer rapidamente, a classe média chinesa é composta de vários segmentos e com diferentes padrões de consumo. Os consumidores em geral podem ser divididos em dois grupos distintos: urbano e rural. A principal diferença entre eles está na renda. Os que moram nas cidades consomem e ganham cerca de três vezes mais do que aqueles que moram nas áreas rurais. Com isso, as principais oportunidades para exportadores brasileiros concentram-se nas áreas urbanas. Além disso, a nova geração de consumidores tem conhecimento sobre produtos e tendências, são abertos a novos conceitos, têm maior renda disponível e são menos focados em poupar. A globalização e o conseqüente influxo da cultura ocidental também geraram consumidores jovens mais interessados em marcas estrangeiras, especialmente roupas e produtos de cuidado pessoal.

Outro ponto a se considerar é o envelhecimento da população chinesa. Segundo dados das Nações Unidas, as políticas de planejamento familiar, em especial a Política do Filho Único, realizada em 1979 e que durou até o ano de 2015, resultaram no declínio drástico da taxa de crescimento da população, para 0,6% em 2011. Portanto, apesar dos 16 milhões de nascimentos por ano na China, prevê-se que a faixa etária

acima de 65 anos representará 25% da população até 2040. Com isso, novas oportunidades no mercado podem surgir, pois essa parcela da população buscará serviços e produtos específicos que poderão melhorar sua qualidade de vida.

3.2 PRODUTOS COMERCIALIZADOS ENTRE BRASIL E CHINA

Segundo dados obtidos na SECEX, os bens trocados no comércio bilateral entre China e Brasil são principalmente produtos manufaturados por parte da China e recursos naturais por parte do Brasil, como é o caso do comércio entre a China e vários outros países. Os produtos chineses mais presentes na pauta exportadora são eletrônicos, representando 29% das exportações da China para o Brasil. A segunda categoria, em valor, é a de maquinário, representando 23% das exportações totais. Outros itens importantes são produtos químicos orgânicos, representando 5% das exportações da China para o Brasil, produtos de ferro e aço, veículos e equipamentos técnicos. Nos últimos dez anos, a composição das exportações chinesas para o Brasil passou de itens de baixo valor agregado, como roupas e brinquedos para eletrônicos e máquinas.

Já no que se refere às exportações brasileiras, temos os Minérios e “commodities” agrícolas como principais produtos. Em 2012, 66% dos carregamentos do Brasil para a China foram minério de ferro e grãos de soja. O Brasil foi o segundo exportador de minério de ferro para a China em 2012, exportando de 164,5 milhões de toneladas métricas. O minério de ferro representou 46% do comércio brasileiro com a China. Temos ainda a soja, como segundo maior produto de exportação do Brasil, o petróleo bruto, representando 11% das exportações do Brasil para a China, a madeira e polpa de madeira (2,9%) e do açúcar de cana bruto (2,8%). No sentido inverso a essa tendência, estão os aviões produzidos no Brasil. Com 120 jatos comerciais entregues em 2012, a Embraer, fabricante brasileira de aeronaves, representa 77% do mercado chinês de aviação regional.

3 Perfil dos negociadores brasileiro e chinês

Os hábitos da sociedade chinesa são extremamente diferentes dos hábitos da sociedade brasileira. A vida chinesa é formal e carregada de protocolos. Já os brasileiros são naturalmente informais, mesmo em ambiente de negócios. Esta informalidade pode causar estranheza aos negociadores chineses assim como passar a impressão que negociadores brasileiros não são confiáveis. Antes de determinar quais comportamentos evitar e quais adotar é preciso identificar quem é o negociador chinês atual.

De acordo com Granet (1997), o objetivo de uma negociação conduzida com chineses continua sendo o relacionamento, os profissionais chineses continuam valorizando o fator tempo dentro de uma negociação, assim como a forma de concordância e decisão continua centrada na figura do líder. Se comparados com os padrões brasileiros, chineses são formais, pouco emotivos e evasivos quando se comunicam. Negociadores brasileiros devem adotar alguns comportamentos com relação a estes fatores para evitar atritos e tornar a negociação com chineses um processo mais fácil. Negociadores brasileiros devem entender que chineses não consideram a agenda de uma negociação um ponto flexível em que atrasos ou mudanças de prazos são tolerados e considerados normais.

De acordo com Tse, Francis e Walls (1994, p. 539), antes de tudo, a paciência é um aspecto importante e necessário para muitos compromissos com homens de negócio na China, pois é essencial para estabelecer confiança e respeito mútuo que serão fundamentais durante o processo de negociação. É necessário seguir algumas regras de conduta ao encontrar com chineses no contexto dos negócios, regras que podem parecer estranhas. Geralmente, o envolvimento com um parceiro chinês significa reuniões presenciais e requer muita paciência para estabelecer confiança. Há várias maneiras de construir essa confiança, formalmente ou informalmente, sendo o estilo de negociação chinesa influenciado pelos diferentes fatores tais como cultura, doutrinas e regras. Vários elementos presentes no dia-a-dia da sociedade chinesa são carregados para a mesa de negociação.

Os chineses prezam pela harmonia da negociação. Segundo Chen (1995, p. 53), fator relacionamento é extremamente valorizado pelos chineses. Geralmente o início de reuniões é precedido por conversas que abordam assuntos que fogem do objetivo principal da reunião. Este processo faz parte da vontade de se conhecer melhor com quem se está negociando. Pontualidade, respeito a protocolos, troca de presentes no início da negociação são exemplos de pequenos atos que podem servir para construir uma imagem positiva dos negociadores brasileiros junto aos chineses.

É usual na cultura chinesa ser extremamente generoso com os hóspedes, oferecendo presentes e jantares. Aceitar é educado, mas esses gestos não devem interferir nas condições comerciais discutidas nas salas de reuniões. É respeitoso aceitar convites para jantares e outras atividades fora do escritório. Esses encontros, apesar de sua aparência informal, podem tornar-se parte integral do processo de negociação. Os jantares são usados pelos chineses para avaliar o nível de sinceridade do outro lado, mesmo sem nenhuma discussão de negócios.

Já no que se refere ao negociador brasileiro, existe um estereótipo de que nós somos um povo que leva tudo de maneira informal e que tenta usar o famoso “jeitinho brasileiro” para resolver assuntos de diversas naturezas, podendo este ser visto como um problema no momento de criar um relacionamento mais profundo com um negociador chinês no aspecto confiança. Infelizmente essa imagem acaba recaindo sobre o negociador brasileiro, que focam muito no contrato em vez do relacionamento interpessoal.

3.1 Fatores culturais que podem influenciar em um processo de negociação

São vários os fatores que podem ajudar ou prejudicar em uma negociação internacional com os chineses. Entender e pesquisar sobre eles é uma forma de evitar gafes durante uma reunião formal ou um encontro de negócios. Alguns dos fatores mais importantes que devem ser observados são: a visão material, a linguagem, a religião, o sistema político e os valores.

3.1.1 A visão material

Antes de iniciar a negociação, o vendedor deve obter conhecimento sobre como os serviços e processos funcionam no país para o qual ele quer vender. É necessário estudar o sistema de logística, bem como a tecnologia de produção local.

A China utiliza basicamente o modal rodoviário para conectar os principais portos ao interior do país, o que acaba gerando alguns problemas pontuais, como o trânsito caótico das principais capitais. O que impede o investimento no modal ferroviário, que seria bem mais viável, são os obstáculos logísticos, causados por fatores geográficos. No que se refere à tecnologia de produção local, existe uma tendência que a mão de obra seja mecanizada, o que já ocorre em diversos setores, otimizando a produção do país um todo

e reduzindo o seu custo.

3.1.2 A linguagem

A escolha das palavras e também a linguagem corporal podem mudar os rumos de uma negociação. No Brasil, gesticular no momento de falar e também o contato físico refletem no brasileiro no momento em que está negociando, o que deve ser evitado em situações mais formais.

A comunicação é certamente um dos aspectos mais importantes da negociação. Obviamente que falar a língua chinesa seria uma primeira e importante habilidade, que poderia facilitar o desenvolvimento de qualquer negócio com chineses, mas o inglês acaba sendo a língua escolhida. Contudo, informações sobre a empresa também devem estar em chinês, já que nem todos falam o idioma inglês com perfeição. O uso de tradutores é também indicado, pois a chance da comunicação ser feita de forma correta aumenta consideravelmente.

3.1.3 O sistema político

Conhecer o sistema político do país com quem se deseja fechar negócios é algo que deve ser priorizado, pois ele exerce influência direta sobre toda a legislação que trata sobre a entrada e saída de mercadorias do país, assim como a distribuição dessa mercadoria dentro do país.

O governo chinês tem sido descrito como comunista e socialista, mas também como autoritário, com fortes restrições remanescentes em muitas áreas. Seu atual sistema político/econômico é denominado por seus líderes como "socialismo com características chinesas". Entretanto, as relações de trabalho e a economia como um todo abandonaram os dogmas socialistas e hoje a economia chinesa se aproxima muito mais de uma economia capitalista do que de uma economia planificada. Obviamente, ainda há certas diretrizes formuladas pelo governo central, mas não têm o impacto que tinham 20 anos atrás. Outro fato é que sua população não participa ativamente da vida política de seu país e opiniões contrárias à sua forma de governo podem trazer desconforto ao negociador chinês e colocar todo o processo de negociação em risco.

3.1.4 Os valores

Todos os grupos sociais e culturas possuem valores, que influenciam diretamente na maneira que negociam e fazem com que comportamentos sejam enraizados. Um dos valores usados de forma diferente nas culturas é o tempo. Em algumas culturas, percebe-se que as pessoas tendem a realizar suas atividades no tempo programado e em outras tendem a postergar mais a hora ou não dão valor à pontualidade. Outro valor que pode ser observado como diferença entre culturas é a alimentação. Algumas tratam a alimentação como sagrada e como o único momento de compartilhar um tempo com a família. A maneira de lidar com o tempo também deve ser observada para marcar reuniões.

Um ponto importante a se considerar ao se negociar com chineses está na percepção do tempo, pois, em geral, chineses valorizam as decisões racionais e se for preciso levam um certo tempo para tomar a decisão certa. A cultura deles também não permite que uma das pessoas force a tomada de decisões, por isso algumas vezes são necessários dias ou semanas até que a posição do grupo seja definida. Além disso, eles têm muito mais disposição para deixar estender as negociações, como tática ou para deixar tempo para discussões internas, sendo necessário também para criar laços mais profundos com o seu parceiro comercial, mas sempre respeitando os prazos que foram estipulados. Esses relacionamentos de negócios são construídos em jantares e almoços, sendo este momento considerado parte do processo de negociação.

3.1.5 Religião

Algumas sociedades são dominadas quase que exclusivamente por uma única religião. Nesses casos, é quase que impossível dissociar a cultura do país da sua crença religiosa, e por isso deve-se entendê-la. No caso da China, temos um país multireligioso onde a maior parte da população não segue uma religião, e, entre os religiosos, o budismo tem o seu maior número de adeptos.

Apesar de a constituição chinesa permitir que os seus cidadãos tenham a liberdade de escolher e expressar suas crenças religiosas, o governo permite somente um grau limitado de liberdade religiosa, sendo ainda a tolerância oficial só estendida aos membros de organizações religiosas aprovadas pelo Estado e não para aqueles que são adeptos de outras religiões. Como isso, fica claro que assuntos envolvendo religião devem ser evitados em um processo de negociação por ainda ser considerado um tabu na China.

4 CONCLUSÕES

Com base nas informações que foram apresentadas neste artigo, pudemos perceber o quanto a cultura pode afetar os processos de negociação entre brasileiros e chineses, considerando que choques culturais podem ser responsáveis por fracassos em negociações, uma vez que o negociador visitante está em ambiente estranho e pode se sentir inseguro e muitas vezes cometer gafes comportamentais. Uma vez definido o perfil do negociador chinês é possível enumerar alguns passos ou atitudes para que os conflitos no momento da negociação entre brasileiros e chineses sejam minimizados. O que determina como alguém se comportará é o ambiente ao qual o mesmo estará exposto durante sua vida. O comportamento dentro de uma negociação é diretamente influenciado pelas crenças pessoais e cultura do negociador. Esta similaridade de comportamento de um mesmo povo permite que se construam perfis sobre os habitantes de cada país.

Por meio do estudo realizado, foi possível criar um perfil de profissionais a fim de que fosse feito um mapeamento de qual a melhor forma de interagir com os mesmos. Quando se fala sobre negociação é preciso falar sobre todos os seus aspectos e todas as suas fases. Um negociador, quando entra em uma negociação, deve se preparar entendendo quais as circunstâncias que cercam a negociação e com quais pessoas estará negociando, assim como o impacto que o desconhecimento sobre essas questões pode trazer para os negócios. A cultura afeta a forma de negociar sim, mas negociadores devem estar atentos para o fato que os comportamentos culturais mudam ao longo dos tempos como resultado das interações entre culturas, que, no caso da China, começou a ocorrer após a sua abertura econômica em 1976 e com o efeito da globalização.

Não existe um método correto de gestão, mas é possível identificar os aspectos locais e assim adaptar a cultura organizacional da empresa de uma forma que não agrida a cultura do país acolhedor. A aplicação do método de Hofstede é útil para ajudar a compreensão dos fatores de origem cultural, como também entender os aspectos comportamentais dos indivíduos no processo de comercialização.

Com uma imagem pouco favorável, os negociadores brasileiros devem trabalhar para que logo no início da negociação fique claro que esta imagem não condiz com a realidade. Considero que mesmo antes de sentar-se à mesa de negociação o negociador

brasileiro já tem contra ele o estereótipo negativo. Independente da cultura com a qual se negocia, os negociadores brasileiros devem adotar uma postura que desmistifique a imagem negativa que negociadores brasileiros carregam. Negociadores brasileiros devem fazer o dever de casa tentando compreender todos os aspectos referentes a uma negociação com chineses. Negociadores brasileiros devem também entender quais comportamentos considerados comuns aos seus olhos que devem ser evitados nas negociações com chineses. Como foco de possível conflito foram apontados os fatores tempo, comunicação, risco, confiança e relacionamento. Negociadores brasileiros devem adotar alguns comportamentos com relação a estes fatores para evitar atritos e tornar a negociação com chineses um processo mais fácil.

As culturas chinesa e brasileira são extremamente diferentes. Apesar destas diferenças em hábitos e costumes é possível seguir alguns caminhos dentro do processo de negociação para que estas diferenças não se tornem fontes de conflitos irremediáveis. Traçando o perfil do negociador chinês com qual se lida atualmente é mais fácil saber que atitudes tomar dentro da arena da negociação. Somente conhecendo a fundo as diferenças e semelhanças entre negociadores chineses e brasileiros é possível saber como conduzir este processo sem que as barreiras culturais impeçam a negociação entre dois países.

Certamente o assunto não se encerra com o que foi apresentado neste artigo, tendo em vista que o trabalho foi desenvolvido somente com base em pesquisas bibliográficas reconhecidas que tratam sobre o tema proposto. Essa limitação poderá ser superada em futuros trabalhos sobre o tema através de entrevistas feitas com negociadores brasileiros e chineses que possuem experiência e prática adquiridas por meio da atuação na área de negociação internacional. O contato direto com profissionais que sentiram na pele o impacto da cultura no processo de negociação poderá ser bastante construtivo e até mesmo um diferencial ao promover uma linha de ação ao se negociar com chineses, pois ela será contruída por meio de erros e acertos de outros profissionais que tenham o mesmo objetivo de trazer benefícios para ambas as partes a fim de criar relações comerciais mais fortes que possam servir de fator base para futuras negociações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Paula de; MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Habilidades essenciais aos negociadores num contexto globalizado**. USP – Campus Ribeirão Preto: 2008. Disponível em: <http://www.angrad.org.br/_resources/files/_modules/producao/producao_621_201212051834228e9c.pdf> Acesso em: 09 de abril de 2017.

Câmara de Comércio Brasil-China. Disponível em <http://www.camarabrasilchina.com.br> Acesso em: 24 de maio de 2017.

CARVALHAL, Eugenio. **Negociação e administração de conflitos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 3ª ed, 2012.

CHEN, Min. **Asian management system – Chinese, Japanese and Korean styles of business**. Londres: Routledge, 1995.

FERNANDES, Maria Fernanda G. **Negociação Brasil e China: seus principais aspectos culturais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2008.

FISHMAN, Ted C. **China S.A.– Como o crescimento da próxima superpotência desafia os Estados Unidos e o mundo**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2006.

GALVÊAS, Elias C. **China Século XXI – O despertar do dragão**. Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio, 2007.

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

HENDON, Donald H.; HENDON, Rebecca A.; HERB, Paul. **Cross-cultural business negotiations**. Londres: Praeger Publishers, 1996.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: software of the mind**. London: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE web site. **Escores das dimensões culturais de Hofstede**. Disponível em: <www.geert-hofstede.com> Acesso em 05 de junho de 2017.

_____. **Aplicação das Dimensões culturais**. Disponível em:< www.geert-hofstede.com/applications-15.html> Acesso em 05 de junho de 2017.

SANTANA, MARIANO, A. M. **Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México**. Ilhéus, 13 de novembro de 2014. Disponível em: <<http://www.uesc.br/revistas/calea/edicoes/rev3artigo1.pdf>> Acesso: 25 de Julho de 2017

TSE, David K.; FRANCIS, June; WALLS, Jan. **Cultural differences in conducting intra- and inter-cultural negotiations: a sino-canadian comparison**. *Journal of International Business Studies*, v. 25, n. 3, p. 537-555, Palgrave Macmillan Journals, 1994.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. **Como Exportar China**. Disponível em:

<<https://investexportbrasil.dpr.gov.br/arquivos/Publicacoes/ComoExportar/CEXChina.pdf>> Acesso em: 12 de abril de 2017.

Volkema, R.J. & Fleury, M.T.L. Alternative negotiating conditions and the choice of negotiations tactics: A cross-cultural comparison, Nova York, 2002

W. Salacuse, Jeswald. **Ten ways that culture affects negotiating style: some Survey Results**, 1998.