



GLAUCO FABIANO DE ANDRADE

**NEGOCIAÇÃO COM OS CHINESES: A INFLUÊNCIA
DOS FATORES CULTURAIS E SOCIAIS**

Trabalho apresentado ao curso Pós-MBA em Negociação, da Fundação Getulio Vargas, como requisito final para aprovação e obtenção do certificado.

ORIENTADOR: Prof. Glauco Cavalcanti

Belo Horizonte/MG

Março/2012

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
Pós-MBA em Negociação

Negociação com os chineses: a influências dos fatores culturais e sociais.

Elaborado por Glauco Fabiano de Andrade

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do curso de Pós-MBA em 08.03.2012, foi aceito como requisito final para a obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de atualização do Programa FGV Management.

Belo Horizonte, 08 de Março de 2012.

Glauco Cavalcanti
Professor Orientador e
Coordenador Acadêmico Executivo

DECLARAÇÃO

A empresa CCB Ltda, representada neste documento pelo Sr. Glauco Andrade, (sócio – diretor comercial), autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Negociação com os chineses: influências dos fatores culturais e sociais, realizados pelo aluno Glauco Andrade, do curso de Pós-MBA em Negociação, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Belo Horizonte, 08 de Março de 2012.

Sócio – Diretor Comercial

CCB Ltda

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Glauco Fabiano de Andrade, abaixo assinado, do curso de Pós-MBA em Negociação, turma IBS Belo Horizonte 2011, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da Instituição Conveniada IBS FGV Minas, no período de 31.05.2011 a 01.02.2012, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado Negociação com os Chineses: a influência dos fatores culturais e sociais é autêntico, original e de sua autoria exclusiva.

Belo Horizonte, 08 de Março de 2012

Glauco Fabiano de Andrade

*Dedico a todos os nossos mestres que,
sem dúvida, apresentaram-nos o Estado
da Arte do tema Negociação.*

*Aos meus caros colegas pela amizade,
trocas de informações e debates ministrados
em alto nível de conhecimento.*

RESUMO

Atualmente, a China possui uma das economias que mais crescem no mundo. Nos últimos anos, a média de crescimento econômico deste país é de quase 10%; uma taxa superior a das maiores economias mundiais, inclusive a do Brasil. O Produto Interno Bruto (PIB) da China atingiu US\$ 7,46 trilhões ou 47,15 trilhões de iuanes em 2011 (com crescimento de 9,2%), fazendo deste país a segunda maior economia do mundo (está apenas atrás dos Estados Unidos). Estas cifras demonstram que a economia chinesa representam atualmente cerca de 15% da economia mundial. Em contrapartida, a economia brasileira representa aproximadamente 4,60% da economia mundial.

Embora apresente todos estes dados de crescimento econômico, a China enfrenta algumas dificuldades. Grande parte da população ainda vive em situação de pobreza, principalmente no campo. A utilização em larga escala de combustíveis fósseis (carvão mineral e petróleo) tem gerado um grande nível de poluição do ar. Os rios também têm sido vítimas deste crescimento econômico, apresentando altos índices de poluição. Os salários controlados pelo governo colocam os operários chineses dentre os que recebem uma das menores remunerações do mundo. Mesmo assim, o crescimento chinês apresenta um ritmo alucinante, podendo transformar este país, nas próximas décadas, na maior economia do mundo.

Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, o comércio entre Brasil-China (exportação + importação) teve um incremento considerável nos últimos dez anos, saltando de US\$ 2,3 bilhões no ano 2000 para US\$ 56,4 bilhões em 2010. Ou seja, as empresas brasileiras e chinesas estão interagindo mais comercialmente, negociando mais. Entretanto, para que as empresas brasileiras negociem cada vez melhor, é crucial entender bem o Dragão Chinês, seja do ponto de vista cultural, social e mercadológico.

Este trabalho tem como objetivo fazer uma abordagem teórica dos fatores sociais e culturais que influenciam o modo como os chineses negociam e também a citação de um caso real de negociação entre uma empresa brasileira e uma organização chinesa.

Muito mais que uma lista de protocolos e etiquetas sociais, este ensaio reflete o novo modelo mental baseado na Inteligência Cultural, que pode ser aplicado nos relacionamentos comerciais com uma série de culturas asiáticas, principalmente com a China.

A negociação vai muito além das relações comerciais. É um instrumento presente em nosso dia-a-dia, e em todas as etapas de nossas vidas, utiliza-se no ambiente de trabalho, em casa com a família, entre amigos, dentre outros.

Palavras-Chave: Negociação, Chineses, Fatores sociais e culturais, Inteligência cultural.

ABSTRACT

China has one of the fastest growing economies in the world. The average economic growth of this country in recent years is nearly 10%. A rate higher than the world's largest economies, including Brazil. The Gross Domestic Product (GDP) in China reached U.S. \$ 7.46 trillion or 47.15 trillion yuan in 2011 (an increase of 9.2%), making this country the second largest economy (only behind the USA). These figures show that China's economy represents about 15% of the world economy. As a comparison, Brazil's economy represents approximately 4.60% of the world economy.

Although all these data provide economic growth, China faces some difficulties. Much of the population still lives in poverty, especially in the field. The large-scale use of fossil fuels (coal and oil) has generated a high level of air pollution. The rivers have also been victims of this economic growth, with high levels of pollution. Wages, controlled by the government, puts the Chinese workers among those who receive one of the lowest salaries in the world. Still, China's growth presents a breathtaking pace, and can turn this country over the coming decades, the world's largest economy.

According to the MDIC - Ministry of Development, Industry and Foreign Trade, trades between Brazil and China (export + import) was significantly increased in the last ten years, jumping from \$ 2.3 billion in 2000 to \$ 56.4 billion in 2010. This mean that in the last decade, the Brazilian and Chinese companies interacted and negotiated more. And for Brazilian companies to negotiate better and better is crucial to understand very well the Chinese Dragon, whether from the standpoint of cultural, social and marketing.

This work seeks to make a theoretical approach of social and cultural factors that influence the way the Chinese negotiate and also an example of a real case of negotiation between a Brazilian and a Chinese organization.

Much more than a list of protocols and social labels, this essay reflects the new mental model based on the Cultural Intelligence, which can be applied in business relationships with a number of Asian cultures, especially with China.

It is a fact that negotiation goes far beyond the trade relations. It is a tool present in our day to day, and at all stages of our lives. We use it in the workplace, at home with family, friends and others.

Keywords: Negotiating, Chineses, Social and cultural factors, Cultural intelligence.

SUMÁRIO

| | Pag. |
|--|-------------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 10 |
| 2. FATORES CULTURAIS E SOCIAIS..... | 12 |
| 2.1 Pensamento holístico (zhengti guannian)..... | 12 |
| 2.2 As unidades de trabalho (Danwei)..... | 12 |
| 2.3 Confucionismo (Confucius)..... | 13 |
| 2.4 Taoísmo..... | 13 |
| 2.5 Dignidade, face (Mianzi)..... | 13 |
| 2.6 Relação pessoal, conexões – Guanxi)..... | 14 |
| 2.7 Reciprocidade..... | 14 |
| 2.8 Privacidade..... | 15 |
| 2.9 Harmonia interpessoal (renji hexie)..... | 15 |
| 2.10 Intermediários (zhongjian ren)..... | 16 |
| 2.11 Comunicação verbal e não verbal..... | 16 |
| 2.12 Dizendo Não..... | 17 |
| 2.13 Delegações..... | 17 |
| 3. NEGOCIANDO NA CHINA..... | 18 |
| 4. ESTUDO DE CASO..... | 20 |
| 5. CONCLUSÃO..... | 22 |
| 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 23 |

1. INTRODUÇÃO

É evidente que cada dia mais os chineses estão em contato com a cultura ocidental. Não que eles estão se desfazendo de sua cultura milenar, mas estão se adaptando a este ambiente de mudanças. Esta adaptação geralmente significa alterações, não somente no comportamento observador, mas também nas percepções, atitudes e expectativas. As práticas de negócios estão ficando sofisticadas, apesar dos princípios humanos deles resistirem às mudanças. Pode-se dizer que estas alterações implicam na dificuldade de se encontrar um chinês totalmente intocável pelos valores e padrões estrangeiros.

Concomitantemente, os chineses continuam vendo o mundo sob as lentes chinesas, e estão impressionados e lisonjeados quando estrangeiros fazem as coisas levando-se em conta o ponto de vista chinês. Entender o que os Chineses esperam e por que esperam algo, é ainda de vital importância para todos que desejam negociar com eles. Em muitos casos, isto é a crucial diferença entre ter sucesso e falhar quando se negocia com os chineses.

Um país milenar com mais 2500 anos de relação interpessoal, a China tem sido uma sociedade com pouca tolerância ao desvio de comportamento segundo os padrões deles. Os chineses agem uns com os outros de acordo com tais padrões, mas quando se trata de um estrangeiro, a mesma interpretação não é verdadeira, pois eles sabem que uma pessoa que não nasceu em solo chinês raramente terá os mesmos comportamentos da cultura local.

O simples ato em entregar um cartão de negócios com as duas mãos, pegar o chopstick com o lado mais grosso pra servir comida pra alguém ou dizer um “olá” (Ni hao em mandarim) é de extrema importância e pode ser uma atitude que quebrará o gelo em um encontro.

Em muitas culturas, a agilidade e objetividade nos negócios são pontos fundamentais, mas não exatamente na cultura chinesa.

Os chineses fazem negócios com empresas e ou pessoas que eles conhecem ou com quem alguém de seu meio conheça. Tentar um primeiro contato com uma empresa chinesa através de carta ou e-mail, a chance deles não responderem é muito grande.

Primeiro, uma resposta negativa é considerada não educada por eles, segundo, os chineses geralmente não se sentem socialmente obrigados a pessoas ou organizações que eles não conhecem. Uma forma de evitar a “não resposta” no primeiro contato é apresentar muitas informações sobre a empresa que está propondo algum negócio e qual o motivo da proposta. Enviar material que descreve a empresa, a história dela, os prospectos de produtos ou serviços. E quanto mais material poder ser enviado na língua deles, melhor. Ser específico quanto ao tipo de negócio que você gostaria de discutir, como e onde.

Uma forma de contatar uma empresa chinesa pela primeira vez poderia ser através de um intermediário, formalmente falando, e ele apresentaria a lealdade da empresa. Este intermediário poderia ser um consultor, uma firma consultora, um parceiro de negócios, um representante da embaixada, etc. O contato por meio de um intermediário demonstra confiança para o chinês. Os intermediários podem ser de relações pessoais também, alguém que foi apresentado por um amigo de confiança é automaticamente considerado digno de confiança também.

Em parte, devido a estas atitudes, organizações governamentais na China têm sempre “relacionamentos externos”, departamentos designados para servir como intermediários entre estrangeiros.

Mesmo as relações pessoais (Guanxi) serem vitalmente importantes na China, as relações de negócios com organizações chinesas supostamente são institucionais em sua natureza. Isto quer dizer que uma pessoa pode representar determinada empresa estrangeira, mas o negócio é totalmente entre as organizações e não entre a organização chinesa e a pessoa de contato naquela empresa estrangeira. Isto fica claro no momento em que a pessoa de contato da empresa chinesa muda de trabalho ou aposenta. Ou seja, os negócios continuam fluindo perfeitamente, pois as organizações não interromperam suas atividades, apenas algum “colaborador” o fez. A liderança para os chineses é coletiva, não individual.

2. FATORES SOCIAIS E CULTURAIS

2.1. Pensamento holístico (Zhengti Guannian)

Um das mais simples, importante e fundamental diferença entre chineses e ocidentais é sem dúvida o papel desempenhado pelos indivíduos na sociedade. No ocidente, o foco está nos alcances, criatividade e iniciativa de cada um. Os ocidentais vangloriam as diferenças individuais de cada um e buscam ser único. Ser diferente dos outros é uma dádiva.

Por outro lado, na China, desde criança, os ensinamentos se contradizem ao que os ocidentais buscam. Eles são educados para não questionar ou tentar mudar o mundo em volta deles e sim aceitá-lo como está. Submetem-se às autoridades de bom grado e sem questionamentos. As unidades familiares, de trabalho ou governamentais estão acima do desejo e ou questionamento individual.

2.2 As unidades de trabalho (Danwei)

Sob o comunismo ortodoxo, a unidade de trabalho que dominava a vida dos indivíduos na China.

Tradicionalmente, os chineses não escolhiam sua unidade de trabalho. Eles eram designados para tal por um sistema ineficaz, após conclusão de sua educação e que não levava em consideração as preferências dos indivíduos. Para compor o problema, a mobilidade de trabalho na China era praticamente nula.

A influência das unidades de trabalho se estendia para a vida pessoal dos trabalhadores, definindo não somente que tipo de trabalho a pessoa teria, o salário, se teria promoções ou outros, mas também onde tal pessoa moraria, quanto espaço teria naquela moradia, quando casaria. Este sistema que foi configurado nos anos 1950 está em declínio nos dias de hoje, entretanto a manutenção dos arquivos pessoais dos indivíduos pelo governo chinês ainda existe. Atualmente, existe grande mobilidade de emprego, os trabalhos são diversificados e as vagas são preenchidas através das aplicações (espécie de currículo) de acordo com a oferta e demanda.

2.3. Confucionismo (Confucius)

Confúcio foi um grande filósofo e educador chinês. A principal idéia de sua filosofia é a busca do Tao (caminho superior). Por este caminho é possível ter uma vida equilibrada e boa. Segundo Tao, os seres humanos podem viver, mantendo o equilíbrio entre as vontades materiais (prazeres, bens, objetos, desejos) e as do céu. Os valores mais importantes no confucionismo são: disciplina, estudo, consciência, política, trabalho e respeito aos valores morais. Embora não seja uma religião, existem tempos confucionistas, onde ocorrem rituais de ordem social. Entre os séculos II e começo do XX, o confucionismo foi a doutrina oficial na China, local onde ainda é muito praticada.

A posição do indivíduo na sociedade chinesa não pode ser totalmente entendida sem a discussão sobre Confucius e seus discípulos, os quais exerciam grande influência na cultura chinesa ao longo dos séculos passados. O confucionismo delineou as responsabilidades dos indivíduos um com os outros, baseando-se em cinco importantes relações humanas: governante e assunto, marido e mulher, pai e filho, irmão e irmão, amigo e amigo. Ele advogava uma ordem social que enfatizava: dever, lealdade, honra, piedade filial, respeito com os mais velhos e sinceridade.

2.4. Taoísmo

Outro expoente fundamental para a construção da moral foi Lao-Tsu, inspiração para o Taoísmo, o qual trouxe as noções do Yin/Yang. As duas forças opostas, mas complementares, regem o mundo. Um contraste fundamental com a mentalidade maniqueísta ocidental, onde o bem e o mal são forças que se repelem e entre as quais devemos escolher. O Yin e o Yang não podem ser separados e o segredo da vida é encontrar o caminho entre estas duas forças. A questão para Lao-Tsu não era encontrar a verdade, mas o caminho (LAO-TZU; LOMBARDO; WATSON, 1993).

2.5. Dignidade, face (Mianzi)

Outro conceito cultural muito importante na China é o que eles chamam de Mianzi, ou dignidade. Os chineses são muito sensíveis a este conceito que quer dizer perder a “face”, ou seja, é deixar uma pessoa em situação envergonhada, numa situação

em que abala a reputação da mesma. Quando isto ocorre, a pessoa sente que foi muito desonrada. Face é um assunto delicado na China e existem muitas maneiras que alguém pode fazer com que outra pessoa perca a face. Uma delas é colocar a pessoa pra baixo ou insultá-la na frente de seus pares. Outra forma é tratar alguém como se os sentimentos dela não importassem ou tratando uma pessoa de forma extremamente paternalista. Ao fazer com que uma pessoa na China perca a “face”, você também está agredindo todos aqueles que estão cientes da agressão. O conceito de “face” também existe no ocidente, mas não da forma séria como é na China. O voltar atrás nesta situação é muito complicado e burocrático. Opostamente a este conceito, na cultura chinesa também é possível dar “face” para alguém. Isto significa fazer coisas que enfatizam a reputação e prestígio de alguém, como por exemplo, reconhecer o trabalho de um funcionário perante o superior dele.

2.6. Relação pessoal, conexões – (Guanxi)

Guanxi é uma conexão, sem a qual fica difícil ter uma primeira base na China. Para os chineses, seria algo como “você me ajuda e eu te ajudo”. Alguém com quem você tem Guanxi pode ser contado a lhe fazer favores ou até mesmo a quebrar as regras em seu nome. É um fenômeno comum para os chineses. O Guanxi prova particular utilidade em obter acesso às informações, produtos ou serviços, que de outra forma seria difícil. Guanxi é uma mão dupla, ou seja, uma obrigação recíproca. Será esperado de você comportar de modo similar e fazer favores para aquele ao qual você tem Guanxi. Não significa dizer que a moeda em questão é dinheiro, na verdade, raramente é. Pode ser a entrada de uma badalada peça teatral, a recomendação de uma viagem, a facilidade na obtenção de um visto, dentre outros. Os chineses geralmente esperam que os estrangeiros entendam o conceito Guanxi e comportem-se de acordo com as regras deles.

2.7. Reciprocidade

Este conceito está bem relacionado ao de Guanxi. Muitos chineses vêem os relacionamentos, no mínimo, como algo em que eles podem ter algum tipo de benefício e não necessariamente, por questões de afinidade pessoal. Reciprocidade é mais um fato

de relacionamento interpessoal nos negócios, e que os chineses sentem-se confortáveis em presumir que um favor feito a alguém é um favor que eles receberão de volta no futuro. Alguns ocidentais reclamam exatamente disso, que os chineses fazem algo agora esperando algo em troca no futuro. Tudo é uma questão de diferença básica cultural. Outro ponto interessante é que um presente dado, mas que o recebedor não pode retribuir em igual valor pode gerar o conceito de “face” a quem recebeu tal presente.

2.8. Privacidade

Não existe uma tradução direta da palavra privacidade para a língua chinesa. A simples noção desta palavra não existe entre a maioria dos chineses, talvez seja pelo fato de viverem num país tão populoso, em que muitas pessoas dividem o mesmo quarto, em que crianças raramente crescem tendo um quarto próprio em suas casas. Os membros da família têm acesso a todos cômodos da casa, não importa quem dorme onde. Olhos curiosos estão para todos os lados na China, não focando somente estrangeiros, mas também os próprios chineses. As pessoas, geralmente, têm pouco ou nenhum segredo entre amigos ou colegas de trabalho. No passado, eles eram até encorajados a denunciarem atividades suspeitas de seus vizinhos. Até nos hotéis onde se esperava obter privacidade, a segurança e funcionários trabalham para saber de tudo o que ocorre. Geralmente, se o chinês quer ficar sozinho, ele sai pra caminhar num parque. Finalmente, há um aspecto totalmente diferente de privacidade que é básico para o chinês: é a privacidade de seus próprios pensamentos e sentimentos. Esconder as próprias emoções de outras pessoas é altamente desejado. É costume dos chineses olhar para a face de seus amigos e tentar ler as emoções na face oposta, e isto vem de berço. Daí a grande capacidade do chinês em ler as emoções nos rostos dos ocidentais, o que sem dúvida é uma grande vantagem em uma negociação.

2.9. Harmonia Interpessoal (Renji Hexie)

A chave para entender a cortesia chinesa é compreender a importância central da harmonia interpessoal. Independente do sentimento de alguém, independente do que realmente está acontecendo, é esperado que todos tenham comportamento exemplar,

jamais fazer algo que cause um momento constrangedor em público, algo que irá abalar a harmonia do local e entre as pessoas.

2.10. Intermediários (Zhongjian Ren)

Para manter a harmonia de superfície, mesmo quando é preciso dar uma notícia ruim, é necessário que haja uma pessoa intermediária. Segundo a cultura chinesa, não há motivo para constranger alguém com uma notícia negativa se eles podem usar um intermediário e dá a notícia indiretamente.

2.11. Comunicação verbal e não verbal

Os contatos sociais e de negócios com os chineses poderão revelar alguns hábitos curiosos. Inicialmente, devido à densidade demográfica da população chinesa, a noção deles de distância entre indivíduos numa sala, num elevador, dentre outros, é mais perto do que os ocidentais estão acostumados. Isto pode causar constrangimento numa conversação, pois os chineses aproximam demais de seus interlocutores, os quais tendem a dar um passo para trás.

Os chineses podem ajustar a distância novamente. Tradicionalmente, os chineses são discretos com o sexo oposto em público. Evitam o contato físico, especialmente, entre os mais velhos. Reciprocamente, em conversas particulares, os chineses poderão evitar olhar nos olhos de seu interlocutor. Isto não significa falta de sinceridade, mas pode ser por constrangimento ou timidez. Além do mais, os chineses não sorriem quando são apresentados para estranhos. Tal atitude não é insatisfação, raiva ou inimizade, e sim uma forma social de manter os sentimentos ao invés de expressá-los. “Para não ofender os chineses, alguns gestos devem ser evitados, tal como: fazer o sinal com o dedo indicador com se estivesse “falando” vem aqui”, gesticular os ombros como uma forma de dizer que não sabe e também evitar qualquer gesto obsceno utilizado no ocidente.

Numa comunicação verbal, o silêncio pode ser educado, como se fosse um sinal que você tem a completa atenção do seu interlocutor chinês e que está aguardando você continuar. Por outro lado, o silêncio pode ser um “ganha tempo”, usado pelos negociadores chineses para trazer à tona a posição de sua contraparte.

2.12. Dizendo Não

Recusar uma solicitação feita por um convidado é considerado um comportamento praticamente inaceitável por qualquer chinês. Dizer não diretamente a uma pessoa faz com que ela perca “face” e nenhum chinês gostaria que um convidado estivesse em tal situação. Ou seja, evite pressionar ou forçar um anfitrião chinês a dizer não. Bom senso com as solicitações. Para evitar situações em que as pessoas percam “face”, os chineses utilizam alguns métodos para recusar determinada solicitação sem dizer o NÃO diretamente. O mais comum deles é dizer que conceder o desejo será inconveniente. Outra conduta é dizer que a solicitação está sendo analisada ou até mesmo não negociar com alguma solicitação feita, ignorá-la. Outra forma de dizer um não é colocar a burocracia como desculpas, como se tal solicitação fugisse da alçada de quem a recebe.

2.13. Delegações

Delegações estrangeiras visitando a china devem ordenar a agenda de seus membros e falar em uma única voz. Eles devem agir como um grupo organizado, coeso, nunca prevalecer o individual. As delegações têm estrutura definidas, e os papéis dos indivíduos são designados como líder, tradutor e outros. As organizações anfitriãs chinesas também atribuem papéis similares aos membros de suas próprias equipes.

3. NEGOCIANDO NA CHINA

É interessante saber que o conceito de negociação não existe na tradicional língua chinesa. O termo usado nos dias de hoje, *tan pan*, é traduzido com a combinação de *tan* (discussão) e *pan* (julgar, fazer julgamento), com o sentido da tradução voltada para a primeira palavra, discussão.

Há dois mil anos, a "Arte da Guerra" do general Sun Tzu, ensinou a China a vencer as guerras antes mesmo de entrar em um campo de batalha. Atualmente, o país repassa esse conhecimento através das disputas comerciais, usando seus valores milenares e uma cultura inatingível. Os chineses mostram serem habilidosos negociadores, que têm como base a moral confuciana, levando a disciplina, lealdade, respeito à hierarquia e a obediência à mesa de negócios. Porém, muitas vezes eles abusam da arte de desequilibrar o negociante que está do outro lado. O cansaço e as duras pressões psicológicas podem deixar o negociante inexperiente fragilizado. Competição é uma área em que chineses acreditam que podem oferecer valores para os ocidentais. Ter paciência para esperar o resultado desejado é uma arte para eles.

Os chineses são negociadores exímios. O pensamento estratégico e a negociação fazem parte da formação dos chineses desde a infância. Suportado pela cultura, o pensamento é constantemente treinado para os chineses procurarem a negociação em vez do conflito.

Para os ocidentais, as negociações com os chineses têm estágios definidos, tal como início, meio e fim. No entanto, os chineses vêem a negociação como um processo contínuo, baseado na interação social e de negócios.

Outro fato interessante é a participação de pessoas que não aparecem na cena da negociação. São advogados de agências governamentais ou importantes membros de famílias envolvidas nos negócios. Os negociadores ocidentais raramente têm ciência destes "participantes fantasmas", cujos interesses podem fechar ou cancelar uma negociação. Os negociadores chineses trabalham fortemente para assegurar que estas "partes fantasmas" foram muito bem consultadas e que estão satisfeitas.

Na República Popular da China, empresas estrangeiras devem ficar atentas aos regulamentos governamentais. Todo negócio deve ser aprovado por várias agências governamentais independentes e não é raro perceber que as políticas são diferentes de uma região para outra, como por exemplo, em Beijing e Shangai.

A cultura chinesa enfatiza a harmonia social e evita conflitos, mas isto não significa passividade ou falta de estratégia ao redor da mesa de negociação. Como já citado, as estratégias chinesas são baseadas nas clássicas táticas de guerra. Uma destas é o excesso de elogios à parte oposta, com o intuito de fortalecer o ego dela e assim obter a concessão de vários pequenos pedidos, tal como a cobertura de custos para treinamentos no exterior, diárias e outras concessões sociais. É a estratégia em que o mais forte tem obrigação com o mais fraco. A melhor solução é encontrar um meio termo fazendo concessões e preservando a dignidade (mianzi) do negociador chinês, mas sempre de olho nos princípios e objetivos traçados. Outra tática que pode ser usada pelos chineses para obter concessões é a referência às leis não publicadas, as quais os ocidentais terão conhecimento apenas se puderem consultar uma fonte ou um bom advogado. Os chineses também usam muito bem a tática do tempo a seu favor. Cientes que os ocidentais estão aptos a sentirem a pressão do prazo, eles usam a tática da demora, referindo-se às deliberações que terão que partir de autoridades, advogados, membros da família envolvida no negócio e outros.

Em suma, para se conseguir bons resultados, assim como os chineses, é necessário saber posicionar-se com maestria diante das adversidades e utilizar boas técnicas de negociação. Na China, a meditação está atrelada à cultura, e essa integração de conceitos traz benefícios que ultrapassam o âmbito organizacional. Os donos de organizações implementam essa prática, na busca de uma mente equilibrada e que produza mais.

4. ESTUDO DE CASO

Para que se possa preservar o nome das empresas analisadas devido ao envolvimento comercial do autor deste trabalho, trata-se de “Nihao CO.Ltd” a empresa chinesa, localizada em Taipei, Taiwan e Tio Sam Inc., a empresa sediada nos EUA, na qual o autor prestava seus trabalhos.

A empresa americana é fornecedora de um tipo específico de commodity e a empresa chinesa era potencial compradora deste produto para uso em seus processos. Por ser uma commodity vendida juntamente com serviços especiais, são poucos fornecedores no mundo deste tipo de “pacote”. O contato entre as duas empresas surgiu a partir da indicação de uma companhia alemã, a qual fornecia maquinário para a empresa chinesa e conhecia os produtos e serviços da empresa Tio Sam Inc. A apresentação da empresa americana foi feito por e-mail, assinado pelo sócio majoritário. Na sequência, também foram tratados por e-mail e telefonemas os detalhes do negócio, a forma de trabalho e a implementação dos serviços “in loco” na empresa Nihao Co Ltd. A sinergia entre as empresas ocorreu imediatamente, evidenciando uma boa atmosfera de trabalho. Após dois meses preparando o primeiro embarque, chegava a hora da viagem à Taiwan para a implementação do projeto. Como o autor deste trabalho já atuava no Vietnã, Indonésia e Tailândia, ele foi convidado a viajar à China para cooperar na conclusão do negócio. Durante os primeiros três dias de estadia, a situação era tranqüila, mesmo sendo evidente a falta de conhecimento da cultura Chinesa por parte do autor e de seu chefe. Naquela época, o autor era um jovem de 28 anos e o sócio da Tio Sam, um homem de 44 anos de idade. Estas informações são relevantes para seguirmos com a narração. Durante um almoço com os chineses, o sócio da Tio Sam comentou em alto e bom som que era viável o autor deste trabalho gerenciar o mercado de Taiwan, uma vez que ele já atuava em outros três países na Ásia. Vários fatores de extrema importância para a cultura chinesa foram oprimidos com esta fala. Como retaliação, o autor foi questionado por que ele conversava abertamente dos assuntos que estavam discutidos na mesa, ou seja, segundo a hierarquia chinesa, os mais jovens sempre escutam os mais velhos, uma vez que a equipe chinesa era composta por senhores. Inclusive, um membro da equipe chinesa afirmou que o autor tinha a idade de um filho dele, deixando claro que a cultura confuciana fora agredida. Segundo a cultura chinesa, o fato do sócio da Tio Sam ter falado aquilo, era como se ele estivesse

menosprezando a Nihao CO Ltd, uma vez que um jovem de 28 anos é que iria cuidar daquele mercado a partir de então. Em suma, o quesito Mianzi, face ou dignidade da cultura chinesa foi abalado. E isto é sério. A sucessão dos dias seguintes foi um clima hostil, e os membros da equipe chinesa faziam muitas perguntas ao autor indagando sua capacidade técnica para cuidar da Nihao CO Ltd como cliente. Foi decidido então que o sócio da Tio Sam cuidaria daquele mercado. Após alguns meses de negócio e outras viagens à China, os negócios foram interrompidos por falta de sinergia entre as empresas.

Este estudo de caso é típico da falta de conhecimento da cultura chinesa. Uma simples afirmação foi suficiente para que os negócios entre a Nihao CO Ltd e a Tio Sam não progredissem, mesmo sendo a relação inicial destas empresas cordial e promissora.

5. CONCLUSÃO

O tema negociação é amplo. Desde as simples compras do dia-a-dia ou a fusão de grandes empresas, a negociação é inevitável. Indo além, pode-se dizer que a negociação torna as relações melhores, traz pacificação onde poderia haver violência. Em suma, o extenso campo da negociação torna o mundo melhor ao priorizar o diálogo em busca de uma situação ideal para as partes.

O presente trabalho abordou importantes fatores culturais e sociais dos chineses, sem o conhecimento dos quais fica inviável negociar com sucesso e manter relações de negócios na China.

A própria experiência vivenciada pelo autor deste trabalho que foi citada no estudo de caso, relata uma típica negociação em que fatores externos e cognição estão além dos interesses e necessidades na mesa de negociação.

Não é raro escutar que os chineses negociam sem ética. Na maioria das vezes, a verdade é que faltam conhecimentos das práticas e costumes presentes na China para desenvolver um bom planejamento de negociação.

A pessoa com conhecimentos culturais sobre a China receberá melhor boas vindas ao país, como também terá uma experiência de negócio totalmente diferente.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Glauco F. *Anotações de aulas do PMBA em Negociação FGV*. Belo Horizonte/MG, 2011.

BAZERMAN, Max H., MOORE, D. *Processo Decisório*. Editora Campus, 2010.

CHEN, MING-JER. Inside **Chinese Business**: a guide for managers worldwide. Boston,: Business School Press, 2001.

SHUNG, TOM. **Negócios com a China**. Desvendando os Segredos da Cultura e da Estratégias da Mente Chinesa. São Paulo: Editora Novo Século, 2005.

CLAVEL, J. **A Arte da Guerra** – Sun Tzu. Rio de Janeiro: Record, 2000

FISHER, R.; URY, W. *Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões*. Rio de Janeiro, Editora Imago, 1985.

GRAHAM, J.; LAM, N. M. The chinese negotiation. **Harward Business Review**, Oct. 2003.

PLAFKER, TED. Doing **Business in China**: how to profit in the world's fastest growing market. New York, 2008.

SELIGMAN, SCOTT D. **Chinese Business Etiquette**: a guide to protocol, manners, and culture in the people's Republic of China. New York, 1999. M M M M M

SUA PESQUISA. Economia da China. Disponível em:
<http://www.suapesquisa.com/geografia/economia_da_china.htm>.
Acesso em 09 de Jan. 2012.

URY, W.; FISHER, R.; PATTON, B. **Como chegar ao sim**. São Paulo: Imago, 1994.