



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SUPERANDO A *LIABILITY OF OUTSIDERSHIP* NA  
CHINA: A EXPERIÊNCIA DAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS NO DESENVOLVIMENTO DO *GUANXI***

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Janaina Mortari Schiavini**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2012**

**SUPERANDO A *LIABILITY OF OUTSIDERSHIP* NA CHINA: A  
EXPERIÊNCIA DAS EMPRESAS BRASILEIRAS NO  
DESENVOLVIMENTO DO *GUANXI***

**por**

**Janaina Mortari Schiavini**

Dissertação de mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Linha de Pesquisa em Gestão Estratégica, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Flavia Luciane Scherer**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2012**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Administração**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado**

**SUPERANDO A *LIABILITY OF OUTSIDERSHIP* NA CHINA: A  
EXPERIÊNCIA DAS EMPRESAS BRASILEIRAS NO  
DESENVOLVIMENTO DO *GUANXI***

elaborada por  
**Janaina Mortari Schiavini**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Flavia Luciane Scherer, Dra.**  
(Presidente/Orientadora)

---

**Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dra. (UFSM)**

---

**Afonso Carlos Corrêa Fleury, Dr. (USP)**

Santa Maria, 01 de março de 2013.



## AGRADECIMENTOS

O reconhecimento às pessoas que contribuíram para a conclusão desta importante etapa da minha vida começa em agosto de 2010, quando tive o primeiro contato com a vida acadêmica e a pesquisa científica. Muitas pessoas marcaram esta trajetória, contribuindo para o meu desenvolvimento como pesquisador.

À minha orientadora, **Prof. Flavia Luciane Scherer** (UFSM), pelo voto de confiança que me foi dado desde o início do mestrado. Obrigada por aceitar-me como sua orientanda e por todo apoio técnico e psicológico nestes 2 anos tão marcantes da minha vida.

Aos meus colegas do mestrado pela amizade, companheirismo e momentos de descontração, e em especial ao **Raoni de Oliveira Inácio** e à **Fernanda Casasola** pela cumplicidade, confiança e apoio.

Ao **Prof. Gilmar Masiero** (USP) pela oportunidade de realizar mobilidade acadêmica na USP, e aos colegas **Adriana Rampazo** e **Silas Ferreira** por me acolherem tão bem em São Paulo. Agradeço também ao Silas pela co-orientação e apoio. Fostes extremamente importante para o resultado final desta pesquisa.

Ao **Prof. Afonso Fleury** (USP) pela honra em aceitar meu convite para ser membro da banca examinadora desta dissertação. Tenho verdadeira admiração pelo professor que és e pelo trabalho que desenvolves.

Ao **André Soares**, Coordenador de Pesquisa e Análise do Conselho Empresarial Brasil-China (CEBC), por acreditar na relevância deste estudo e pela ajuda imprescindível na indicação e contato com as empresas estudadas nesta pesquisa.

À **Suzana Bandeira**, minha amiga e grande entusiasta nos estudos sobre China e *guanxi*. Um agradecimento especial ao “acaso” que nos uniu e que certamente resultará em grandes estudos conjuntos.

À **Capes/Reuni** pelo financiamento deste estudo.

À minha família pelo amor e apoio, e a Deus pela vida e proteção.

己所不欲，勿施於人

“Aquilo que não se quer para si próprio, não se  
deve fazer aos outros”.

***Confúcio***

## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

### **SUPERANDO A *LIABILITY OF OUTSIDERSHIP* NA CHINA: A EXPERIÊNCIA DAS EMPRESAS BRASILEIRAS NO DESENVOLVIMENTO DO *GUANXI***

AUTORA: JANAINA MORTARI SCHIAVINI  
ORIENTADOR: FLAVIA LUCIANE SCHERER

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 01 de março de 2013.

À luz das discussões sobre internacionalização de empresas e os desafios inerentes à este processo, diversas teorias emergiram buscando compreender os fatores críticos para o sucesso das organizações no mercado estrangeiro. Uma recente abordagem teórica defende que as principais barreiras no processo de internacionalização estão relacionadas ao ônus de estar fora das redes de relacionamento internacionais, ou seja, enfrentam a chamada *liability of outsidership*. Considerando a relevância da China para a balança comercial do Brasil, a presença de 44,4% das multinacionais brasileiras na Ásia, e a complexidade das relações de negócios na China (*guanxi*), este estudo se propôs a investigar como as empresas brasileiras que operam na China desenvolvem *guanxi* como meio de superar a *liability of outsidership*. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa de caráter descritivo e natureza qualitativa, sendo realizado um estudo de casos múltiplos em quatro empresas brasileiras que atuam no setor de serviços, sendo dois escritórios de advocacia e duas *tradings*, que possuem filial na China. As unidades de observação compreenderam os profissionais que possuíam mais experiência na condução dos negócios da empresa com a China. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semi-estruturadas exploradas em profundidade. Para o tratamento dos dados, optou-se pela análise de conteúdo, com o auxílio do software NVivo 8.0. Os resultados obtidos identificaram: (1) as motivações das empresas na internacionalização para a China; (2) as dificuldades enfrentadas decorrentes da *liability of outsidership*; (3) a importância e os benefícios do *guanxi*; (4) as atividades realizadas para o desenvolvimento do *guanxi*; e (5) a experiência das empresas no desenvolvimento do *guanxi* à luz do modelo de Chen e Chen (2004). Espera-se que este trabalho contribua para geração de conhecimento sobre a internacionalização das empresas brasileiras para a China.

**Palavras-chave:** Internacionalização, *Liability of Outsidership*, Redes de relacionamento, China, *Guanxi*.

## ABSTRACT

Master Course Dissertation  
Graduation Program in Administration  
Universidade Federal de Santa Maria

### OVERCOMING THE LIABILITY OF OUTSIDERSHIP IN CHINA: THE EXPERIENCE OF BRAZILIAN COMPANIES IN THE DEVELOPMENT OF *GUANXI*

AUTHOR: JANAINA MORTARI SCHIAVINI  
ADVISER: FLAVIA LUCIANE SCHERER

Defense Place and Date: Santa Maria, March 1<sup>th</sup>, 2013.

In light of the discussions about the internationalization of firms and the challenges inherent in this process, several theories emerged seeking to understand the critical factors for the success of organizations in the foreign market. A recent theoretical approach argues that the main barriers in the internationalization process are related to the burden of being out of international networking, ie, they face the so-called liability of outsidership. Considering the importance of China for the trade balance of Brazil, the presence of 44.4% of Brazilian multinationals in Asia, and the complexity of business relationships in China (*guanxi*), this study aims to investigate how Brazilian companies operating in China develop *guanxi* as a way to overcome the liability of outsidership. For this, it was developed a descriptive research with qualitative nature, and performed a multiple case study in four Brazilian companies that operate in the services sector, being two law firms and two trading companies, with a subsidiary in China. The observation units involved professionals who had more experience in driving the company's business in China. The information was collected through semi-structured interviews explored in depth. To analyze the data, it was opted to content analysis, with the help of the software NVivo 8.0. The results show: (1) the motivations of the firms for the internationalization in China; (2) the difficulties arising from the liability of outsidership; (3) the importance and benefits of *guanxi*; (4) the activities for the development of *guanxi*; and (5) the experience of the companies developing *guanxi* according to the model of Chen & Chen (2004). It is hoped that this research will contribute to knowledge generation about the internationalization of Brazilian companies to China.

**Keywords:** Internationalization, Liability of Outsidership, Relationship networks, China, *Guanxi*.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Presença brasileira no mundo .....	17
Figura 2- Número de publicações sobre <i>guanxi</i> .....	20
Figura 3- O mecanismo básico da internacionalização .....	29
Figura 4 - Modelo de rede de negócios no processo de internacionalização .....	31
Figura 5 - Processo de desenvolvimento do <i>guanxi</i> .....	53
Figura 6 – Base teórica para o referencial analítico. ....	55
Figura 7 - Referencial analítico da dissertação.....	57
Figura 8 - Segmentos das empresas presentes na China (% do total de empresas).....	63

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Volume corrente comercial entre Brasil e China nos últimos 10 anos. ....	13
Quadro 2- Principais países na qual o Brasil realizou intercâmbio comercial em 2011. ....	14
Quadro 3 - Fluxo de IDE brasileiro (mundo e China).....	14
Quadro 4 - Comparação entre os modelos OLI e LLL.....	27
Quadro 5 – Comparativo entre a <i>liability of foreignness</i> e a <i>liability of outsidership</i> .....	35
Quadro 6 - Valores culturais chineses e suas repercussões nos negócios .....	41
Quadro 7 - Os traços do <i>guanxi</i> .....	45
Quadro 8 - As dimensões do <i>guanxi</i> .....	48
Quadro 9 - Os tipos de <i>guanxi</i> .....	50
Quadro 10 - Relação entre os objetivos específicos e o protocolo de entrevista.....	65
Quadro 11 - Perfil dos entrevistados. ....	66
Quadro 12 - Categorias e subcategorias de análise .....	68
Quadro 13 – Perfil das empresas estudadas .....	91
Quadro 14 - Interesses na China das empresas estudadas .....	93
Quadro 15 - Significado do <i>guanxi</i> para as empresas estudadas .....	95
Quadro 16 - O desenvolvimento do <i>guanxi</i> pelas empresas estudadas .....	98
Quadro 17 – Objetivos específicos e seus resultados.....	101

## **LISTA DE APÊNDICES**

APÊNDICE 1 - Protocolo da Entrevista .....	117
--	-----

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Definição do problema e justificativa .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Objetivos da Pesquisa.....</b>	<b>21</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	21
1.2.2 Objetivos Específicos .....	21
<b>1.3 Estrutura do trabalho .....</b>	<b>22</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 O processo de internacionalização .....</b>	<b>24</b>
2.1.1 Porque internacionalizar? .....	25
2.1.2 Como internacionalizar?.....	28
2.1.3 Onde internacionalizar?.....	32
2.1.4 <i>Liability of outsidership</i> .....	33
<b>2.2 Redes de relacionamento .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3 A cultura chinesa .....</b>	<b>38</b>
<b>2.4 Guanxi.....</b>	<b>42</b>
2.4.1 As origens do <i>guanxi</i> no confucionismo .....	43
2.4.2 Os traços do <i>guanxi</i> .....	44
2.4.3 As dimensões do <i>guanxi</i> .....	46
2.4.4 Os tipos de <i>guanxi</i> .....	48
2.4.5 <i>Guanxi</i> entre indivíduos ou organizações?.....	50
2.4.6 Como desenvolver <i>guanxi</i> .....	52
<b>2.5 Referencial analítico e proposições teóricas.....</b>	<b>54</b>
<b>3. MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>59</b>
<b>3.1 Tipo de estudo .....</b>	<b>59</b>
<b>3.2 Estratégia de pesquisa .....</b>	<b>60</b>
3.2.1 Critérios para assegurar o rigor científico aos resultados dos estudos de caso .....	61
<b>3.3 Unidade de análise e seleção dos casos .....</b>	<b>63</b>
<b>3.5 Elaboração do instrumento de coleta de dados .....</b>	<b>64</b>
<b>3.6 Coleta de dados .....</b>	<b>66</b>
<b>3.7 Análise dos dados.....</b>	<b>67</b>

<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>70</b>
<b>4.1 Empresa A1 .....</b>	<b>71</b>
<b>4.2 Empresa A2 .....</b>	<b>76</b>
<b>4.3 Empresa T1 .....</b>	<b>81</b>
<b>4.4 Empresa T2 .....</b>	<b>86</b>
<b>4.5 Análise comparativa dos casos .....</b>	<b>90</b>
4.5.1 Interesses na China .....	92
4.5.2 Significado do <i>guanxi</i> para empresa.....	93
4.5.3 Desenvolvimento do <i>guanxi</i> .....	96
<b>4.6 Análise das proposições.....</b>	<b>99</b>
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>101</b>
<b>5.1 Principais contribuições .....</b>	<b>103</b>
<b>5.2 Limitações da pesquisa.....</b>	<b>104</b>
<b>5.3 Sugestões para estudos futuros.....</b>	<b>104</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>106</b>
<b>APÊNDICE 1 - Protocolo da Entrevista .....</b>	<b>117</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre a internacionalização de empresas vêm ganhando cada vez mais relevância, devido não somente aos impulsos da globalização, mas também ao crescente movimento de empresas brasileiras que buscam obter vantagens competitivas por meio de sua inserção no mercado estrangeiro. A busca por compreender o Brasil e sua inserção no cenário internacional tem sido um tema relevante para muitos pesquisadores, assim como os investimentos diretos estrangeiros (IDE) realizados no país (FLEURY E FLEURY, 2007).

No contexto da aceleração das transações comerciais internacionais, Fleury e Fleury (2007) afirmam que a dinâmica internacional dos negócios ganhou novos contornos em 2003. O relatório da Goldman Sachs, cunhando o termo BRIC, chamou a atenção para os quatro países emergentes: Brasil, Rússia, Índia e China, e seus potenciais de desenvolvimento. Os países BRIC têm assumido importância cada vez maior no âmbito global e na sua estrutura de poder, passando a impactar as relações econômicas mundiais. Todavia, mesmo considerados como um grupo, os BRIC apresentam diferentes trajetórias de desenvolvimento, sendo China e Índia caracterizados pelo forte crescimento econômico, e Brasil e Rússia como países que enfrentam um cenário de incertezas econômicas (FLEURY E FLEURY, 2007).

Diante deste cenário, o Brasil vem buscando estreitar suas relações comerciais com a China, incluindo a investigação das barreiras que impediam a venda de produtos de maior valor agregado ao país para então reivindicar providências ao governo chinês. O volume corrente comercial entre Brasil e China vem aumentando consideravelmente nos últimos seis anos, sendo o valor acumulado de 2007 a 2011 quase cinco vezes maior se comparado ao período de 2002 a 2006, conforme exposto no Quadro 1.

Ano	US\$ Milhões	Ano	US\$ Milhões
2002	4,08	2007	23,37
2003	6,69	2008	36,57
2004	9,15	2009	36,92
2005	12,19	2010	56,39
2006	16,39	2011	77,11
<b>TOTAL</b>	<b>48,5</b>	<b>TOTAL</b>	<b>230,36</b>

Quadro 1 - Volume corrente comercial entre Brasil e China nos últimos 10 anos.  
Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC)

No ano de 2011, as exportações brasileiras para a China somaram US\$ 44,3 bilhões e as importações US\$ 32,7 bilhões, ultrapassando consideravelmente o valor das exportações para os Estados Unidos (US\$ 25,8 bilhões). Comparado aos outros países com os quais o Brasil realizou intercâmbio comercial em 2011, a China foi o principal destino das exportações e o segundo nas importações, perdendo apenas para os Estados Unidos (Quadro 2).

<b>Importações</b>		<b>Exportações</b>	
<b>País</b>	<b>US\$ Bilhões</b>	<b>País</b>	<b>US\$ Bilhões</b>
Estados Unidos	33,96	China	44,31
China	32,78	Estados Unidos	25,80
Argentina	16,90	Argentina	22,70
Alemanha	15,21	Holanda	13,63
Coréia do Sul	10,09	Japão	9,73

Quadro 2- Principais países na qual o Brasil realizou intercâmbio comercial em 2011.  
Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC)

Com relação ao IDE, o estoque dos investimentos chineses no Brasil está perto de 20 bilhões de dólares, com rápido crescimento nos últimos anos, enquanto os investimentos brasileiros na China permanecem estacionados num montante de aproximadamente 500 milhões de dólares (CEBC, 2012). De acordo o Banco Central do Brasil, entre 2006 e 2010 o fluxo total de IDE brasileiro cresceu 32% (de US\$ 22 bilhões para US\$ 29 bilhões), ao mesmo tempo em que a participação chinesa nesse total caiu em 31% (de US\$ 13 milhões para US\$ 9 milhões), conforme o Quadro 3.

<b>Ano</b>	<b>IDE Total (US\$ Bilhões)</b>	<b>IDE -China (US\$ Milhões)</b>	<b>%</b>
2006	22,23	13,0	0,06
2007	11,65	14,0	0,12
2008	17,31	15,0	0,09
2009	7,84	3,0	0,04
2010	29,32	9,0	0,03

Quadro 3 - Fluxo de IDE brasileiro (mundo e China)  
Fonte: Banco Central do Brasil

O pequeno fluxo anual de IDE brasileiro direcionado à China neste período pode ser justificado pela pequena quantidade de empresas brasileiras capazes de internacionalizar, bem como pelas restrições e dificuldades para a entrada de empresas estrangeiras em alguns setores do mercado chinês. Estas dificuldades podem estar atreladas à forte regulação e, até

mesmo, à restrição absoluta da entrada de IDE em setores considerados estratégicos e de segurança nacional pelo governo chinês.

O instrumento que normatiza o investimento estrangeiro na China é o *Foreign Invested Industry Guidance Catalogue*, que distribui os setores da economia nas categorias: encorajado, permitido, restringido ou proibido para o investimento estrangeiro. Este catálogo, revisado em 2011, apresenta os novos setores estratégicos contemplados pelo 12º Plano Quinquenal, orientando a entrada de capital estrangeiro para formação de centros de pesquisa e desenvolvimento e para setores ligados à preservação do meio ambiente, como novas fontes de energia, energias renováveis, novos materiais e biotecnologia (CEBC, 2012).

Neste panorama, mesmo o mercado chinês tendo se tornado um importante terreno para as empresas multinacionais do mundo inteiro, a internacionalização para a China pode, em alguns casos, ser considerada extremamente complexa, sendo as diferenças culturais um aspecto importante. Para que as empresas avancem neste processo, é preciso que seus líderes entendam a importância dos fatores culturais no desenvolvimento dos negócios internacionais.

Para Johanson e Vahlne (1977), a cultura dos países era considerada uma das grandes barreiras no processo de internacionalização. Entretanto, os problemas e oportunidades que poderão ocorrer para uma empresa em seu processo de internacionalização estão cada vez menos relacionados às especificidades do país em questão, e cada vez mais ao fato de estar ou não inserida em redes de relacionamentos de negócios (JOHANSON E VAHLNE, 2009). Ou seja, os autores perceberam que a *liability of foreignness*, ou seja, o custo ou desvantagem de operar em mercados estrangeiros, não era mais a principal barreira na inserção em mercados estrangeiros, e sim a *liability of outsidership*, ou seja, a desvantagem de não estar inserida em redes de relacionamentos tanto no mercado doméstico quanto no internacional. Assim, a *liability of outsidership* torna-se uma questão de ganhar conhecimento e, assim, oportunidades como o resultado dos relacionamentos (JOHANSON E VAHLNE, 2009).

Neste sentido, existe um importante traço cultural na China que valoriza intensamente os relacionamentos, estando na base das suas relações sociais. Este traço é conhecido como *guanxi*. De acordo com Bell (2000), *guanxi* é uma rede de relações que se inicia no âmbito familiar e se expande para outras esferas de relacionamento que se estabelecem ao longo da vida das pessoas. É um tipo especial de relação que une os parceiros de troca por meio de obrigações recíprocas para obtenção de recursos através de uma cooperação contínua e troca de favores (CHEN, 1995). A moderna sociedade chinesa ainda opera dentro dos domínios dessas inúmeras redes de *guanxi* sociais e empresariais. Assim, é fundamental para as



empresas na China, sejam locais ou estrangeiras, compreender e utilizar corretamente o *guanxi* para ganhar uma vantagem sobre os concorrentes.

A partir do exposto, este estudo tem o objetivo de investigar como as empresas brasileiras que internacionalizaram para a China têm desenvolvido *guanxi* como meio de superar a *liability of outsidership*. Além disso, pretende-se compreender a importância do *guanxi* para as empresas estudadas, e os benefícios que esta rede oferece dentro no mercado asiático. Com base nesta finalidade, o presente estudo terá como base o modelo de Chen e Chen (2004), em que os autores argumentam que o *guanxi* pode ser desenvolvido por ocidentais por meio de três fases, evidenciando as atividades, objetivos e principais fundamentos em cada uma delas.

Neste contexto, definiu-se o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, e a justificativa para condução do presente estudo, que serão apresentados a seguir.

### **1.1 Definição do problema e justificativa**

O processo de internacionalização das empresas brasileiras é considerado tardio, comparado às multinacionais de países desenvolvidos. De acordo com Fleury e Fleury (2012), foi somente a partir do final do século XX que a internacionalização das empresas brasileiras ganhou ritmo e consistência. O desenvolvimento político, econômico e social do Brasil desde o período colonial até o final dos anos 1980 formaram o contexto em que as multinacionais brasileiras emergiram. A competição entre as empresas brasileiras e as subsidiárias de empresas estrangeiras, inseridas em um ambiente caracterizado pela incerteza e descontinuidade, criaram condições para o desenvolvimento de competências que impulsionaram a internacionalização das empresas brasileiras (FLEURY E FLEURY, 2012).

Nos estudos conduzidos por Tanure, Cyrino e Penido (2007), pôde-se comprovar que as empresas brasileiras têm começado suas primeiras inserções no mercado internacional por meio da constituição de operações em países culturalmente mais próximos, avançando para localidades mais distantes geográfica e culturalmente nos empreendimentos seguintes. Segundo o relatório “Ranking FDC das Transnacionais Brasileiras” da Fundação Dom Cabral (FDC) em 2012, foi possível confirmar esta constatação. O relatório mostra que as multinacionais brasileiras estão presentes em quase 90 países ao redor do mundo, sendo

77,8% na América Latina. A Figura 1 ilustra a presença das multinacionais brasileiras no mundo.

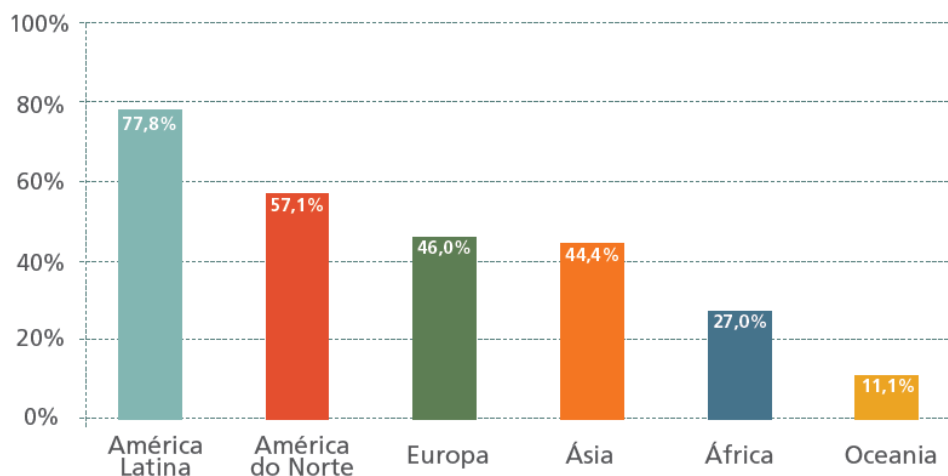


Figura 1 - Presença brasileira no mundo

Fonte: FDC (2012, p.20).

Considerando a relevância do mercado asiático para o Brasil e a presença de 44,4% das multinacionais brasileiras na Ásia, o Conselho Empresarial Brasil-China (CEBC) realizou uma pesquisa que buscou mapear a experiência das empresas brasileiras que internacionalizam seus negócios para China. Com o objetivo de compreender detalhadamente a experiência destas empresas, o CEBC realizou 12 entrevistas com executivos de multinacionais como a Embraco, Petrobras, WEG, Suzano, Comexport e o Banco do Brasil, que atuam em diferentes setores no país. A estrutura das entrevistas buscava compreender especialmente sobre a forma de ingresso no país e as perspectivas para o mercado chinês, visando identificar as principais barreiras enfrentadas pelas empresas brasileiras para sua permanência, a expansão de suas atividades na China, e as práticas de negócio adotadas pelos executivos para competir no mercado chinês.

Com relação ao ingresso das empresas na China, foram observados obstáculos como: (1) a distância física e cultural com o Brasil; (2) as peculiaridades do ambiente de negócios chinês; (3) a falta de informação e conhecimento sobre como ingressar na China e lidar com as diversas instâncias do governo chinês; (4) as autorizações e aprovações do governo chinês para projetos em setores regulados; (5) o desalinhamento entre os objetivos estratégicos das empresas brasileiras e de seus parceiros chineses; e (6) o não reconhecimento das práticas

adotadas internacionalmente pelo sistema judiciário, no que tange a questão da propriedade intelectual, que acaba por favorecer o lado chinês.

Neste contexto, percebe-se que, inicialmente, o principal obstáculo é representado pela distância física e cultural entre o Brasil e a China. De acordo com a CEBC (2012), ainda no momento de formulação do projeto de investimento, as empresas se depararam com uma distância geográfica que se traduz em um obstáculo financeiro. O fato de deslocar recursos para a China implica altos custos de transação, que, dependendo do caso, podem inviabilizar a iniciativa. Contudo, é a distância de mentalidades e práticas que preocupa os empresários brasileiros.

Para contornar estes desafios, as empresas adotaram estratégias como: (1) estabelecimento de uma rede *guanxi*; (2) associação com uma empresa chinesa; (3) oferta de produtos intensivos em tecnologia; e (4) consulta aos prestadores de serviços e órgãos governamentais, como a embaixada e a Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos (APEX).

De acordo com a CEBC (2012), há certo consenso entre os brasileiros sobre a importância do estabelecimento do *guanxi*, cujo objetivo é diminuir a distância cultural e institucional entre os dois países. O termo, que pode ser traduzido como “relacionamento”, consiste na relação interpessoal, de caráter informal, que pressupõe implicitamente laços de comprometimento e confiança mútua (CEBC, 2012).

Por isso, um dos passos importantes para o ingresso na China está no estabelecimento de uma rede *guanxi*, que apoie as empresas brasileiras no acesso a informações sobre os mercados e como contornar as diferentes instâncias de aprovação do governo chinês. Neste sentido, os desafios da internacionalização para a China vão além de restrições regulatórias e de questões relacionadas à política econômica. Percebeu-se que uma parte significativa dos obstáculos enfrentados pelas empresas brasileiras na China tem origem cultural, impactando em diversos aspectos na consolidação da empresa no cenário asiático.

Neste contexto, para desenvolver relações empresariais satisfatórias com os parceiros internacionais, é necessário entender os valores, expectativas e motivações de todos os executivos envolvidos. Assim, o sucesso nas relações inter-culturais de negócios são altamente dependentes da compreensão das origens culturais. Segundo Chung (2005, p. 23), “a falta de sensibilidade aos tabus e regras culturais é o principal fator dos fracassos em negociação e de conflitos

comerciais e legais entre pessoas de culturas diferentes”.

Tsang (1998) afirma que a cultura chinesa é considerada de “alto contexto”, e desenvolver boas relações com tais organizações pode ser mais vantajoso se considerados outros construtos, como os de origem oriental, além dos já explorados nas sociedades ocidentais. A partir desta constatação, surge a necessidade de considerar como podem ser desenvolvidas as relações entre ocidentais e asiáticos, abordando ambas as perspectivas. No contexto da cultura chinesa, o conceito dos relacionamentos sociais vai ao encontro das investigações sobre o *guanxi*, em que a reciprocidade, confiança e interdependências são altamente valorizados (WONG E LEUNG, 2001).

Embora o campo de estudos sobre o *guanxi* seja extremamente extenso, cujas discussões envolvem questionamentos sobre ser ou não uma prática pragmática ou afetiva, se pertence à cultura chinesa desde sempre ou se é um fato recente, etc., a relevância de se repensar o tema se renova, especialmente devido a presença chinesa na economia global.

A partir de uma busca realizada no *Web of Science* com o tópico “*guanxi*”, sendo acessado exclusivamente o banco de dados *Social Sciences Citation Index* (SSCI), foi possível identificar que desde a sua primeira publicação, em 1989, o tópico *guanxi* registrou 381 publicações até 2011. É possível perceber a intensificação da pesquisa sobre o assunto principalmente na década de 2000, conforme ilustrado na Figura 2, que atinge seu ápice em 2011 com 68 itens publicados.

O perfil das publicações, quanto à distribuição geográfica da pesquisa, mostra que a China detém o predomínio sobre o número de publicações, com 152 resultados. O segundo colocado é os Estados Unidos com 127 resultados, seguido de Inglaterra (46), Taiwan (46), Austrália (34). Neste cenário, a maioria das publicações oriundas de países ocidentais, como os Estados Unidos, Inglaterra e Austrália, buscaram analisar principalmente o impacto do *guanxi* nos relacionamentos de negócios com a China. Todavia, poucos estudos registraram como as empresas ocidentais desenvolvem o *guanxi*.

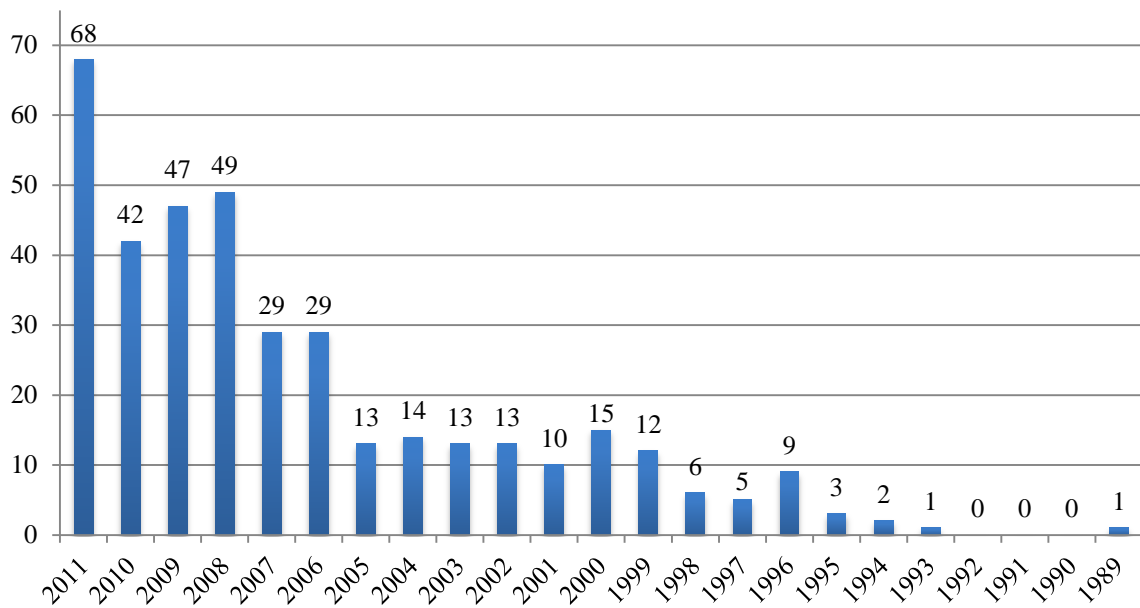


Figura 2- Número de publicações sobre *guanxi*

Fonte: Web of Science

A partir desta constatação, esta pesquisa pretende investigar o seguinte problema de pesquisa:

**Como as empresas brasileiras que operam na China desenvolvem *guanxi* como meio de superar a *liability of outsidership*?**

Embora a questão “*outsidership*” seja relevante nos negócios em qualquer país, algumas culturas têm a necessidade de obter relações já bem estabelecidas em seus negócios. Este é o caso da China e suas redes *guanxi*. Segundo Karimibabak e Sinclair (2011), o *guanxi* é uma combinação do conceito de redes sociais e de negócios, sendo uma das questões mais cruciais para entrar e operar dentro da China.

Todavia, diferente dos relacionamentos no ocidente, o *guanxi* pode levar anos para ser construído, mas não deixa de ser vital para que os negócios sejam conduzidos de forma adequada. Neste sentido, o *guanxi* pode ser o cerne da superação da *liability of outsidership* na internacionalização para China, sendo esta a questão central desta dissertação, que consistirá em uma pesquisa empírica de teste de teoria.

## 1.2 Objetivos da Pesquisa

Com base no problema de pesquisa, foram definidos os objetivos gerais e específicos apresentados a seguir.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Este estudo tem por objetivo descrever como as empresas brasileiras que operam na China desenvolvem *guanxi* como meio de superar a *liability of outsidership*.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Com vistas a fazer um desdobramento do objetivo geral, são apresentados os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar as motivações das empresas na internacionalização para a China;
2. Identificar as dificuldades enfrentadas decorrentes da *liability of outsidership*;
3. Identificar a importância e os benefícios do *guanxi*;
4. Identificar as atividades realizadas para o desenvolvimento do *guanxi*;
5. Analisar a experiência das empresas no desenvolvimento do *guanxi* à luz do modelo de Chen e Chen (2004).

### 1.3 Estrutura do trabalho

O presente estudo encontra-se dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo consiste em uma contextualização sobre o tema, o problema e os objetivos de pesquisa, bem como a justificativa da mesma, evidenciando sua relevância empírica e científica.

Na sequência, o segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, abrangendo as principais teorias sobre a internacionalização de empresas, o papel das redes de relacionamento neste processo, a cultura chinesa e os principais fundamentos sobre o *guanxi*. Este referencial serviu como base para construir o referencial analítico e as proposições teóricas desta dissertação.

No terceiro capítulo é abordado o método de pesquisa, contendo os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo. O capítulo quatro apresenta os resultados da pesquisa, a análise dos dados, e a análise das proposições.

Por fim, o capítulo cinco faz um fechamento das principais conclusões, assim como as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os referenciais teóricos que buscam fundamentar e compor este estudo. Inicialmente, no item 2.1, são contempladas as principais teorias sobre internacionalização de empresas, que buscam compreender porque, como e onde as empresas internacionalizam. As teorias abordadas na seção “porque internacionalizar” tem como objetivo explicar o movimento de internacionalização de empresas de economias desenvolvidas (DUNNING, 1988) e emergentes (MATHEWS, 2006; RAMAMURTI E SINGH, 2009). Assim, é possível visualizar as diferentes variáveis que influenciam o processo de internacionalização considerando os *firstcomers* e os *latecomers*.

Na seção sobre “como internacionalizar”, são discutidos os modos de entrada no mercado internacional e a teoria comportamental, também conhecida como modelo de Uppsala, que propõe o gradualismo no comprometimento de recursos no mercado estrangeiro. O modelo passou por diversas adaptações, desde 1977 até 2010 (JOHANSON E WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON E VAHLNE, 1977; 2003; 2009; SCHWEIZER, VAHLNE E JOHANSON, 2010), que serão apresentadas nesta seção.

Os estudos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977; 2009) trouxeram um conceito muito importante para os estudos sobre a internacionalização das empresas, a distância psíquica. Este construto que será abordado na seção “onde internacionalizar”, destacando a cultura dos países como importante barreira no processo de internacionalização.

Na sequência, serão discutidos outros dois conceitos oriundos da revisão do modelo de Uppsala: a *liability of foreignness* e a *liability of outsidership*. Johanson e Vahlne (2009) perceberam que a *liability of foreignness* (custo de operar em mercados estrangeiros), não era mais a principal barreira na inserção das empresas no seu processo de internacionalização, e sim a *liability of outsidership*, ou seja, a desvantagem de estar fora das redes de relacionamentos tanto no mercado doméstico quanto no internacional.

Uma vez que inserção em redes de negócios é essencial tanto para o sucesso da empresa quanto para o seu processo de sua internacionalização, o item 2.2 aborda o que são as redes e como elas impactam nas organizações, principalmente no contexto internacional, já que o seu estabelecimento e funcionamento varia de acordo com o ambiente institucional de cada país. Em seguida, o item 2.3 faz uma contextualização sobre a cultura chinesa, a fim de



compreender quais aspectos possuem maior impacto nas relações de negócios, principalmente com empresas estrangeiras.

Sabendo que as redes de relacionamentos na cultura chinesa são conhecidas como *guanxi*, o item 2.4 descreve as origens do conceito no confucionismo, os traços, as dimensões e os tipos de *guanxi* que compõe a estrutura desta complexa rede de relacionamentos. Além disso, apresentam-se alguns modelos teóricos sobre como desenvolver *guanxi*, enfatizando no detalhamento do modelo de Chen e Chen (2004), utilizado como referência para este estudo.

Por fim, o item 2.5 apresenta a estruturação conceitual-teórica da pesquisa. Após uma análise crítica da literatura, foi possível extrair os principais construtos para compor o referencial analítico desta dissertação, assim como as proposições a serem testadas de acordo com os dados empíricos.

## **2.1 O processo de internacionalização**

A internacionalização representa um processo organizacional pelo qual a empresa começa a operar fora de seu mercado doméstico. Johanson e Vahlne (1977) definem internacionalização de uma empresa como o produto de uma série de decisões incrementais, resultado de um processo de envolvimento em atividades de negócio no exterior. Essas decisões vão desde a exportação de produtos para um determinado país, ao investimento em uma unidade produtiva. Para Caron (1998), a internacionalização é uma alternativa utilizada pelas empresas no sentido de aproveitar vantagens competitivas criadas pelas corporações nacionais a partir da agregação de conhecimento dos dirigentes, de novas tecnologias de produção, de processo, de gestão e de organização.

Questionamentos como *porque, como e onde* as empresas decidem internacionalizar impulsionaram e ainda impulsionam inúmeras pesquisas na área de negócios internacionais, cujo resultado consiste nas teorias que buscaram responder estas questões. Neste sentido, serão apresentadas as principais teorias que abordam os motivos pelos quais uma empresa decide internacionalizar, as opções de modos de entrada no mercado internacional, e os desafios inerentes à escolha do país ou região onde a empresa decide internacionalizar.

A procura por novos mercados, especialmente quando os mercados domésticos já estejam saturados ou em vias de saturação é um exemplo de motivação para buscar oportunidades no mercado internacional (JOHANSON E VAHLNE, 1977; DUNNING,

1980). Oportunidades para explorar as vantagens de uma empresa na produção, no marketing, no conhecimento, na coordenação de atividades entre outras, bem como esforços de redução de custos de mão-de-obra ou de energia, por exemplo, também são razões mencionadas frequentemente (DUNNING, 1980).

### 2.1.1 Porque internacionalizar?

Há diversas razões para uma empresa internacionalizar suas atividades, conforme a literatura sobre negócio e gestão internacional. As primeiras pesquisas na área tentaram explicar a existência da Empresa Multinacional (EMN). A teoria da EMN, iniciada pelas ideias de Hymer na década de 1960, buscou compreender os investimentos diretos estrangeiros (IDE) realizados por multinacionais. Hymer (1960, 1976) argumenta que a internacionalização da empresa, ou seja, a existência de empresas multinacionais é o resultado de vantagens monopolistas e das imperfeições de mercado.

Na década de 70, os pesquisadores Buckley e Casson (1976) assumiram as ideias iniciais de Hymer, em busca de uma explicação mais profunda para a existência das EMNs. Os pesquisadores ficaram intrigados com o fato de que as atividades de mercado eram internalizadas pelas EMNs. Assim, a teoria da internalização foi introduzida baseando-se na ideia de que as empresas internalizam as atividades da cadeia de valor internacional, se a solução de mercado (custos de transação) for menos eficiente do que a solução hierárquica (custo de controle).

Na década de 80, ganhou destaque a teoria de Dunning (1988), apresentada sob o nome de Paradigma Eclético, algumas vezes conhecida como teoria OLI (*Ownership, Localization e Internalization*). A teoria sugere que há três vantagens básicas que explicam porque as empresas se engajam em atividades de produção internacional: vantagens de propriedade, vantagens de internalização e vantagens de localização.

Em primeiro lugar, deve-se possuir vantagens de propriedade (*ownership*) frente a empresas de outras nacionalidades. Essas vantagens usualmente tomam a forma de ativos tangíveis ou intangíveis (marcas, capacidades tecnológicas, potencial humano) e justificam porque as organizações decidem se internacionalizar. Assumindo que haja vantagens de propriedade, as vantagens de internalização (*internalization*) explicam a maneira como as empresas realizam o processo de internacionalização. Para internalizar a produção, deve haver

mais benefícios em utilizar essas vantagens por meio da ampliação de canais existentes ou adição de novos canais na cadeia de valor, do que conceder licenças de produção a terceiros. Assumindo que essas condições sejam satisfeitas, deve ainda haver o interesse em utilizar as vantagens de propriedade, para aproveitar vantagens de localização (*location*) oferecidas por diferentes países. Essas vantagens explicam onde ocorrem os investimentos externos das empresas e levam em consideração vantagens como: recursos naturais, mão-de-obra, infraestrutura, tamanho e características do mercado (DUNNING, 1988).

Apesar da teoria de Dunning (1988) estar consolidada para examinar o processo de internacionalização das multinacionais de países industrializados, alguns autores como Mathews (2006), Luo e Tung (2007), Guillén e García-Canal (2009), e Ramamurti e Singh (2009) têm apontado que esta teoria se mostra limitada para tratar da internacionalização das multinacionais de economias emergentes. Para Ramamurti e Singh (2009), as EMNs emergentes são, geralmente, empresas maduras e integradas que cresceram em mercados protegidos da competição internacional, que utilizam intensamente recursos naturais e mão de obra barata. Além disso, não possuem competência tecnológica avançada, são atrasadas em termos de capacitação gerencial, e operam em ambientes extremamente turbulentos (FLEURY E FLEURY, 2007). Assim, estas organizações têm apenas vantagens limitadas de propriedade para explorar, refletindo em tentativas de criar vantagens de propriedade por meio da aquisição de ativos estratégicos, como novas tecnologias e marcas, e assegurar acesso a recursos como matérias-primas e redes de distribuição.

Neste contexto, Mathews (2006) considera que o modelo proposto por Dunning é falho para explicar o movimento das empresas emergentes, principalmente as chinesas. O autor defende que as características inovadoras que estas multinacionais compartilham, tais como a sua internacionalização acelerada, a inovação estratégica e inovação organizacional, se encaixam particularmente bem com as características das economias emergentes em uma complexa ligação interorganizacional. Por isso, Mathews (2006) propôs que as empresas chinesas seguiam um padrão de trajetória de internacionalização que chamou de LLL (*Linkage, Leverage, Learning*).

*Linkage* refere-se às vantagens que as empresas podem adquirir externamente, ou seja, recursos disponíveis pelo próprio mundo globalizado. Assim, a orientação global torna-se uma fonte de vantagem, uma vez que as possibilidades para expandir provavelmente sejam encontradas no mercado global, ao invés do seu ambiente doméstico. Assim, alianças como *joint ventures* e outras formas de parceria emergem como um meio de entrada no mercado

estrangeiro. O autor cita, por exemplo, sobre as empresas chinesas que realizaram parcerias com empresas taiwanesas para obter tecnologia.

*Leverage* está relacionado a parcerias que as empresas chinesas realizaram com empresas multinacionais para melhorar o nível e o rendimento dos recursos que foram adquiridos por meio do *linkage*. O foco está direcionado para os recursos próprios, e seu potencial de alavancagem. A empresa deverá se preocupar com a forma como estes recursos são acessíveis, com sua imitabilidade, transferência, ou substituição.

*Learning* consiste no aprendizado organizacional por meio da repetição de diversas relações de *Linkage* e de *Leverage*. As empresas aprendem a desenvolver novos produtos e serviços mais rapidamente depois de ter adquirido conhecimento nas relações para aquisição de recursos (*Linkage*) e melhoria do nível desses recursos (*Leverage*) (DE OLIVEIRA, 2012).

Com o objetivo de comparar o modelo LLL com o modelo OLI, Mathews (2006) desenvolveu o seguinte quadro comparativo (Quadro 4):

<b>Critério</b>	<b>OLI</b>	<b>LLL</b>
Recursos utilizados	Recursos próprios	Recursos acessados por meio do <i>linkage</i> com empresas externas
Escopo Geográfico	Localização estabelecida como parte da integração vertical	Localização aproveitada como parte da rede internacional
Fazer ou comprar?	Viés para operações internalizadas por meio de fronteiras nacionais	Viés para operações criadas por meio de ligações externas
Aprendizado	Não faz parte do modelo OLI	Aprendizado obtido por meio da repetição de <i>linkages</i> e <i>leverages</i>
Processo de Internacionalização	Não faz parte do modelo OLI	Processo incremental por meio de <i>linkages</i>
Organização	Não faz parte do modelo OLI	Busca a integração global como uma vantagem
Paradigma de origem	Economia dos Custos de Transação	Captura das vantagens do <i>latecomer</i>
Estrutura do modelo no tempo	Comparações estáticas entre dois momentos do tempo	Processo cumulativo de desenvolvimento

Quadro 4 - Comparação entre os modelos OLI e LLL.

Fonte: Adaptado de Mathews (2006, p.21).

O modelo LLL é uma abordagem para a internacionalização considerada eminentemente adequada às necessidades dos *latecomers* e *newcomers* que, inicialmente, não dispõem de recursos em países estrangeiros. Para Mathews (2006), *linkage* e *leverage*

adaptam-se às necessidades de empresas sem recursos iniciais. Segundo o autor, esta é uma conclusão poderosa, pois significa que, em princípio, qualquer empresa que não possui recursos em países estrangeiros podem aproveitar as vantagens da economia global e tornar-se um *player* internacional.

### 2.1.2 Como internacionalizar?

A escolha do modo de entrada no mercado internacional é um aspecto muito importante nos estudos de internacionalização. Para Nakos e Brouthers (2002), é uma das decisões estratégicas mais importantes no processo de internacionalização, tendo em vista que condiciona o grau de controle sobre a atividade internacional, o grau de compromisso que a empresa assume, e requer um nível de compromisso com os recursos que são difíceis de transferir para outras empresas. As empresas podem optar por simplesmente exportar (com ou sem um representante de vendas local), licenciar (tecnologia, patentes ou uso da marca) ou fazer investimento estrangeiro direto – com propriedade total sobre sua subsidiária no estrangeiro ou numa *joint venture* com outra empresa, seja ela nativa ou não (CARNEIRO E DIB, 2007).

Na visão de Garrido (2007), os modos de entrada podem ser agrupados em categorias denominadas “modos de baixa complexidade” e “modos de alta complexidade”. Os modos de baixa complexidade comprometem um volume menor de recursos, expondo a organização a menores riscos. Nesta categoria se enquadram as exportações diretas e indiretas. Já nos modos de alta complexidade ocorre um maior envolvimento da organização e apresenta um maior nível de comprometimento de recursos, riscos e de controle. Nesta última categoria estão os acordos contratuais e o investimento direto no exterior.

Neste contexto, Johanson e Vahlne (1977) defendem que o processo de internacionalização não seria o resultado de uma alocação ótima de recursos, de acordo com a perspectiva macroeconômica dos países ou a perspectiva microeconômica das dinâmicas industriais entre empresas. Mas sim o resultado de um crescimento incremental dependente da geração de conhecimento experiencial, conforme sugerido por Penrose (1959). Este modelo representa uma abordagem comportamental do processo de internacionalização, conhecido como Modelo de Uppsala.

O foco do modelo avança desde o indivíduo até a empresa e seu ambiente, estando o modelo inicial mais voltado para a empresa individual (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Os pressupostos subjacentes do modelo em 1977 são a incerteza e racionalidade limitada. Primeiro, as empresas mudam aprendendo com sua experiência nas operações e atividades em mercados estrangeiros. Em segundo lugar, elas mudam por meio das suas decisões de comprometimento realizadas para fortalecer sua posição no mercado externo. Ou seja, quanto mais se conhece determinado mercado, menor o risco percebido sobre a atuação nesse mercado. Em função disso, as empresas começariam a exportar para países cuja distância psíquica fosse menor em relação ao país de origem, ou seja, cujos fatores que dificultam ou impedem o fluxo de informações de e para o mercado – como as diferenças de idioma, os padrões culturais, a estrutura do mercado, – fossem menores (ERIKSSON *et. al.*, 1997).

O mecanismo básico de internacionalização do modelo de Uppsala em 1977 pode ser visualizado na Figura 3. Johanson e Vahlne (1977) introduzem dois conceitos para explicar o modelo: conhecimento e comprometimento. O conhecimento refere-se ao mercado-alvo, e o comprometimento ao volume de recursos investidos em determinado mercado internacional, bem como o grau de especificidade desses recursos, ou seja, a possibilidade de utilizar-se desses recursos em outros mercados sem que ocorra a sua desvalorização.

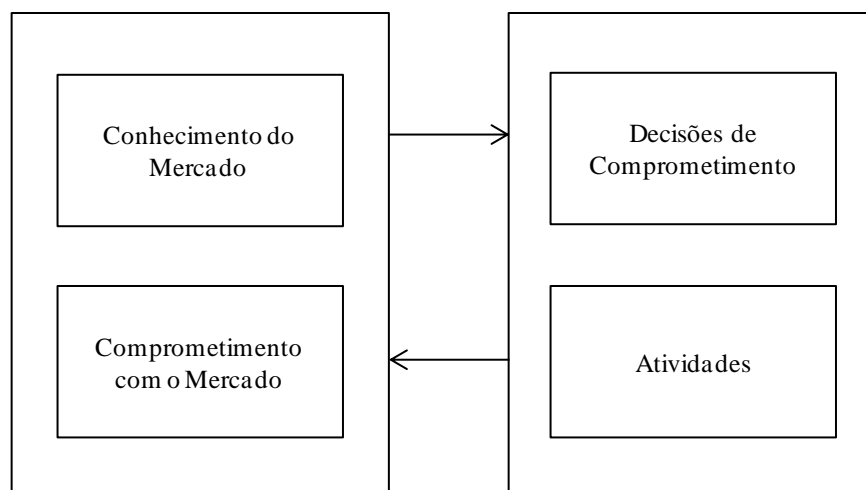


Figura 3- O mecanismo básico da internacionalização  
 Fonte: Adaptado de Johanson & Vahlne (1977, p.26).

Neste sentido, as organizações mudam conforme suas decisões de comprometimento realizadas para fortalecer sua posição no mercado externo. Johanson e Vahlne (1977) definem

o compromisso como o produto do tamanho do investimento vezes o seu grau de inflexibilidade. Enquanto um alto investimento em equipamentos não indica necessariamente um forte comprometimento, uma alta dedicação à satisfação das necessidades dos clientes é considerada uma decisão de comprometimento.

Assim como o Paradigma Eclético, o Modelo de Uppsala também foi questionado por vários autores, entre eles Turnbull (1987). A questão de o processo ser incremental é criticada, pois mesmo grandes empresas com experiência internacional usam várias formas de entradas em novos mercados internacionais, podendo “queimar etapas”. Os próprios autores do Modelo de Uppsala indicam situações nas quais sua proposição incremental não é seguida necessariamente. Segundo Johanson e Vahlne (1977, p. 30), “os comprometimentos adicionais serão realizados de forma gradual, a menos que a empresa possua experiência significativa de outros mercados com condições similares ao mercado-alvo”.

Dando continuidade ao modelo, Johanson e Vahlne (2003) relacionam os mecanismos do seu modelo original com a nova visão da *industrial networks*, no qual a troca de relacionamentos é considerada como fator-chave para a internacionalização de empresas. Neste estudo, os autores afirmam que a falta de conhecimento sobre os mercados externos e sobre as operações internacionais são os principais obstáculos no processo de internacionalização. No entanto, esse conhecimento pode ser adquirido e estimulado por meio da rede de relacionamentos da empresa, ou seja, o conhecimento experimental necessário no processo pode ser substituído pela experiência de um indivíduo inserido na rede.

Em 2009, com o advento das redes de relacionamento, o modelo passa a considerar a empresa situada em um ambiente imerso nestas redes. O argumento principal é baseado no mercado como sendo uma rede de relacionamentos em que as empresas estão ligadas umas às outras por meio de padrões complexos, variados e em grande medida, invisíveis. Assim, o fato de estar dentro (*insider*), ou seja, pertencer a uma rede relevante é necessário para uma internacionalização bem sucedida. Da mesma forma, estar fora (*outsider*) é um ônus para o processo. Em segundo lugar, as relações oferecem um potencial para o aprendizado e para construir confiança e comprometimento, ambos como pré-condições para a internacionalização.

A partir destas constatações, Johanson e Vahlne (2009) chegam ao novo modelo de internacionalização baseado nas redes de relacionamentos de negócios, conforme ilustrado na Figura 4. O modelo descreve as dinâmicas e processos cumulativos de aprendizagem, bem como a construção da confiança e comprometimento. Assim, um aumento do nível de

conhecimento pode ter um impacto positivo ou negativo sobre a construção da confiança e comprometimento.

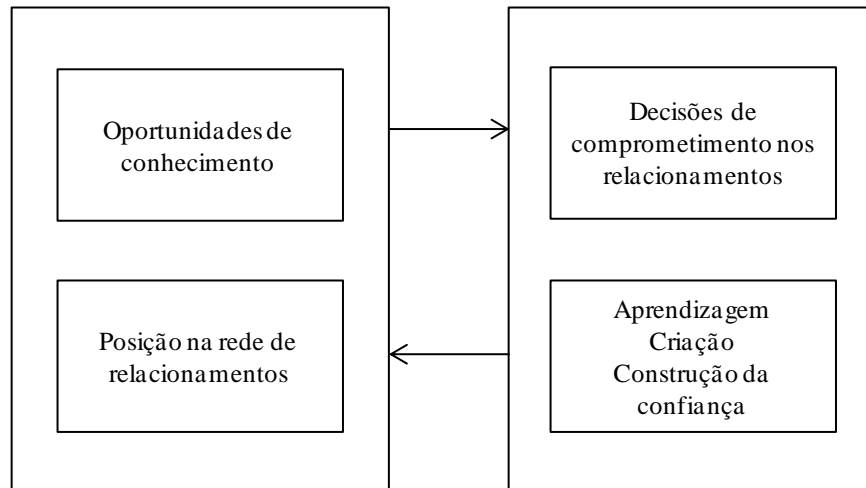


Figura 4 - Modelo de rede de negócios no processo de internacionalização  
 Fonte: Adaptado de Johanson & Vahlne (2009, p.1424).

Os autores ainda citam estudos para demonstrar o papel das redes na internacionalização das empresas. Eles se concentram em redes de negócio como uma estrutura de mercado, na qual a empresa que se internacionaliza está imbricada na correspondente rede de relacionamentos do mercado externo. A visão dos autores é de que a internacionalização bem sucedida exige um compromisso recíproco entre a empresa e seus homólogos. Desta forma, o relacionamento é o resultado de um investimento considerável, e é um importante recurso da empresa (DYER E SINGH, 1998).

Segundo Johanson e Vahlne (2009), o novo modelo de Uppsala pode ser usado para estudar a internacionalização tanto com objetivo de busca de recursos quanto para a busca de mercados. Eles também acreditam que modelo *business network* é simétrico em termos de fornecedores e clientes, e pode ser usado para analisar a terceirização internacional e desenvolvimento da cadeia de suprimentos.

Atualmente, o modelo ainda mantém o foco nas redes de relacionamento, mas com o reconhecimento do papel dos empreendedores na formação e manutenção desses relacionamentos (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). Foi incluída a capacidade empreendedora como uma variável, pois entendeu-se que o empresário que toma as decisões de internacionalização é influenciado por características idiossincráticas, com capacidades tanto emocionais quanto intelectuais, sendo a aprendizagem experiencial um fator importante



para essas decisões. As diferenças de personalidade relacionadas ao otimismo, eficácia e criatividade, decorrentes de diferenças na formação, de experiências e de informações sobre determinada oportunidade podem ter uma influência fundamental sobre o resultado das decisões (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Por isso, a capacidade empreendedora do tomador de decisões quanto à internacionalização e as redes de relacionamentos são variáveis que proporcionam o aprendizado às organizações, pois são capazes de tornar a empresa um *insider*, ou seja, incluí-la em importantes rede de negócios. Uma empresa que não tem uma posição relevante na rede acaba não obtendo acesso a informações importantes (JOHANSON; VAHLNE, 2009; SCHWEIZER, VAHLNE; JOHANSON, 2010). Assim, sofrerá com a falta de oportunidades de negócios como consequência da falta de relacionamentos.

Da mesma forma em que é necessário fazer parte de uma rede de negócios e desfrutar de relacionamentos no mercado doméstico, é essencial inserir-se nas redes de relacionamento em mercados estrangeiros para ser bem sucedido no processo de internacionalização (JOHANSON E VAHLNE, 2009). Assim, a ideia de *insidership* é essencial tanto para o sucesso da empresa quanto para o seu processo de internacionalização.

### 2.1.3 Onde internacionalizar?

As diferenças culturais têm sido consideradas uma das principais barreiras no processo de internacionalização das empresas (ROCHA, 2004). Para que elas avancem nesse processo, é preciso que seus líderes entendam a importância dos fatores culturais no desenvolvimento dos negócios internacionais. Para Meyer, Meyer e Murphy (2006), o sucesso do processo de internacionalização está diretamente relacionado à capacidade das empresas de se ajustarem às leis, às políticas, aos hábitos, aos gostos e às preferências dos indivíduos do país estrangeiro.

Segundo os pesquisadores da Escola de Uppsala, a distância cultural, mais tarde conhecida como distância psíquica, determinava a escolha do mercado e o nível de comprometimento da empresa com este mercado (DOW, 2000). As empresas tenderiam a selecionar mercados percebidos como similares ao seu mercado doméstico em seus primeiros passos no processo de internacionalização (SILVA, ROCHA E FIGUEREDO, 2007). Mais

tarde, à medida que adquirissem mais conhecimento e experiência com as operações internacionais, passariam a escolher mercados de maior distância psíquica.

Os estudos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) tornaram o conceito de distância psíquica mais conhecido, disseminando o seu entendimento no processo decisório de internacionalização. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) começaram por definir a distância psíquica como os fatores que impedem o fluxo de informações entre a empresa e o mercado. Posteriormente, o construto foi definido por Ford (1984, p. 102) como “a extensão em que os valores e normas de duas empresas diferem em razão de suas características nacionais distintas” e por Evans et al (2000, p. 375) como “a distância entre o mercado doméstico e um mercado externo resultante da percepção e compreensão de diferenças culturais e de negócios”.

É importante ressaltar que o conceito de distância psíquica é mais abrangente que o conceito de distância cultural. Kogut e Singh (1988, p. 413) definiram distância cultural como “o grau em que uma firma encontra-se incerta quanto às características de um mercado internacional”, sendo esta uma definição semelhante às definições sobre distância psíquica e por isso muitas vezes tratadas como sinônimos. Porém, conforme afirma Swift (1999), a distância cultural é um dos elementos que fazem parte da distância psíquica, uma vez que “a distância psíquica é a combinação de fatores em níveis nacionais, organizacionais e individuais” (SWIFT, 1999, p.183).

Conway e Swift (2000) afirmam que um alto nível de distância psíquica pode comprometer o estabelecimento e o desenvolvimento das relações comerciais entre países. Por isso algumas empresas ainda limitam sua internacionalização a apenas um continente ou região geográfica, enquanto outras efetivamente parecem contemplar o planeta como seu mercado global (CARNEIRO E DIB, 2007).

#### 2.1.4 *Liability of outsidership*

À luz das discussões de Johanson e Vahlne (1977), uma maior distância psíquica implicaria um maior grau de *liability of foreignness*, ou seja, o custo ou desvantagem de operar em mercados estrangeiros. Simplificando, as empresas precisariam ter uma vantagem específica da organização para compensar as dificuldades pelo fato de ser uma empresa estrangeira explorando novos mercados fora do seu país de origem.

Todavia, Johanson e Vahlne (2009) discutem que os problemas e oportunidades que poderão ocorrer para uma empresa em seu processo de internacionalização são cada vez menos relacionados às especificidades do país em questão, e cada vez mais uma questão de estar ou não inserida em redes de relacionamentos de negócios.

Neste sentido, o processo de entrada no mercado estrangeiro pode ser visto da mesma forma como em qualquer novo mercado à organização. A falta de conhecimento de quem são os atores de negócios, como eles agem e, sobretudo, como eles estão ligados uns aos outros é a questão realmente crucial. Assim como a *liability of foreignness* pode ser o principal problema ao entrar em um mercado estrangeiro, a *liability of outsidership*, ou seja, a desvantagem de estar fora das redes de relacionamentos, é a principal dificuldade. Se a *liability of foreignness* é um problema de internacionalização, a *liability of outsidership* pode ser uma dificuldade tanto para mercados internacionais quanto ao mercado doméstico.

A empresa sendo considerada uma *outsider*, sofrerá com a falta de oportunidades de negócios como consequência da falta de relacionamentos. A *liability of outsidership* claramente se refere aos problemas relacionados à estar fora de uma importante rede de negócios em um novo mercado. Da mesma forma que é necessário fazer parte de uma rede de negócios e desfrutar de relacionamentos no mercado doméstico, é essencial inserir-se nas redes de relacionamento em mercados estrangeiros para ser bem sucedido no processo de internacionalização (JOHANSON E VAHLNE, 2009). Assim, a *liability of outsidership* é uma questão de ganhar conhecimento e, assim, oportunidades como o resultado dos relacionamentos.

A visão de Johanson e Vahlne (2009) é baseada principalmente em dois argumentos diferentes. Primeiro, os mercados são redes de relacionamentos que se estabeleceram por ligações complexas e, na maioria das vezes, de forma invisível entre as empresas. Assim, a ideia de *insidership*, ou seja, fazer parte destas redes, é essencial tanto para o sucesso da empresa quanto para o seu processo de internacionalização. Segundo, o relacionamento entre as pessoas e, conseqüentemente, entre as empresas oferecem a possibilidade de aprendizagem, construção da confiança e do comprometimento, os quais são pré-condições para a internacionalização (JOHANSON E VAHLNE, 2009).

Para facilitar o entendimento da evolução dos conceitos abordados, o Quadro 5 resume as principais diferenças quanto ao significado e pressupostos da *liability of foreignness* e da *liability of outsidership*.

Comparativo	<i>Liability of foreignness</i> (1977)	<i>Liability of outsidership</i> (2009)
Significado	Custo ou desvantagem de operar em mercados estrangeiros	Custo ou desvantagem de estar fora das redes de relacionamentos nacionais ou internacionais
Pressuposto	A empresa precisa de vantagens específicas da organização para compensar as dificuldades de ser uma empresa estrangeira explorando mercados fora do seu país de origem.	A empresa precisa estar inserida em redes de relacionamentos para compensar a falta de oportunidades de negócios como consequência da falta de relacionamentos.

Quadro 5 – Comparativo entre a *liability of foreignness* e a *liability of outsidership*

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, a questão “onde internacionalizar”, em que a distância psíquica e a *liability of foreignness* eram consideradas altamente influentes, pode torna-se uma questão de “com quem internacionalizar”, uma vez que a *liability of outsidership* parece ser o novo ponto crucial no processo da internacionalização. As empresas, principalmente de países emergentes, não seguem mais a regra do gradualismo, tanto em termos de distância psíquica quanto nos modos de entrada. Por isso, é importante estar ciente das oportunidades no cenário internacional e o momento certo para inserir-se em novos mercados, seja ele doméstico ou estrangeiro.

As redes de negócios vieram para desafiar as discussões sobre os modelos de internacionalização, acrescentando o fato de que os negócios são feitos por pessoas e, por isso, as relações interpessoais estão envolvidas (KARIMIBABAK E SINCLAIR, 2011). Assim, as empresas podem mover-se e internacionalizar mais rápido, e principalmente, se adaptar mais rápido, devido a um *link* direto com as redes de negócios no novo ambiente.

## 2.2 Redes de relacionamento

O estudo das redes tem uma longa tradição na pesquisa acadêmica, abrangendo diversas disciplinas como a sociologia, antropologia, comportamento organizacional e gestão. A partir do final dos anos 1980, a teoria de redes sociais (*social network theory* - SNT) passou a receber uma abordagem diferente, sendo visualizada como uma orientação estratégica, apta a inserir-se nas novas tendências do mercado internacional (FARIA, 2002).

A abordagem das redes tem sido utilizada de diferentes formas por diferentes pesquisadores. Easton (1992) agrupou a abordagem de redes em quatro categorias principais: (1) redes como relacionamentos, (2) redes como estruturas, (3) redes como posição, e (4) redes como processos. Nesta pesquisa, o mercado é visto como uma estrutura de rede onde o desafio da empresa é estabelecer, desenvolver e manter uma posição na rede.

De acordo com Barnes (1987), a definição de rede consiste em um conjunto de relações interpessoais concretas que vinculam indivíduos a outros. Tudo começa no âmbito familiar, onde se estabelece a primeira rede a que um indivíduo pertence. A seguir, com seu desenvolvimento, ele passa a estabelecer relações com outras redes ao longo da vida, vindo a participar de várias redes ao mesmo tempo, com objetivos independentes, o que indica que as redes têm funções e graus diversos de influência na vida de cada um.

Com relação ao funcionamento das redes, Castells (1999) afirma que, como estruturas abertas, as redes são capazes de se expandir de forma ilimitada, integrando novos nós, desde que compartilhem o mesmo código de comunicação como, por exemplo, valores ou objetivos de desempenho. Por isso, a atuação dentro da rede somente se realiza por meio de ações desempenhadas pelos indivíduos, consideradas como as ações sociais, que, na definição de Weber (2004), são ações que se orientam pelo comportamento de outros. Ou seja, a ação social se dá quando um indivíduo vê sentido em relação a outros, e se comporta da maneira esperada pelo grupo.

Outro aspecto importante considerado por Granovetter (1973) é o conceito de força entre os laços que unem os indivíduos em rede. A força de um laço pode ser forte, fraca ou ausente, considerando a combinação da quantidade de tempo, da intensidade emocional, da intimidade (confiança mútua) e da reciprocidade.

As redes sociais e a construção de relacionamentos duradouros têm se tornado crítico para a sobrevivência e sucesso das empresas em todo o mundo (LUO E PENG, 2000). Por isso, as redes podem ser definidas como relacionamentos interligados nos níveis individual e organizacional (SOLBERG E DURRIEU, 2006). Também podem ser entendidas como relacionamentos entre parceiros de negócios e o consumidor final no mercado.

De acordo com Solberg e Durrieu (2006), as redes de negócios têm três funções: (1) A **confiança** partilhada nas *networks* constitui um recurso que proporciona aos parceiros a chance de identificar mais facilmente oportunidades de negócios; (2) as *networks* funcionam como uma espécie de filtro de informações sobre o novo mercado, onde os parceiros ajudam a selecionar os fatos mais relevantes; e (3) as relações sociais criam normas e, assim, podem ser consideradas como formas efetivas de sanção.

Uma vez que as relações em redes criam oportunidades de negócios e eficiência do mercado (HAKANSON E SNEHOTA 1997), a questão das *networks* é vista como uma decorrência natural do pensamento iniciado pela Escola de Uppsala (HILAL; HEMAIS, 2003). O modelo de internacionalização das *networks* proposta por Johanson e Mattsson (1988) permite a influência de agentes ou organizações externas na internacionalização da empresa (HADLEY; WILSON, 2003).

Naldi (2008) resumiu que o processo de internacionalização baseado em *networks* envolveria o estabelecimento e desenvolvimento de redes por uma empresa em mercados internacionais. Assim, as empresas poderiam se internacionalizar de três maneiras: (1) estabelecendo relacionamentos em uma *network* que fosse nova para a ela (esforço internacional); (2) aprofundando os relacionamentos com as *networks* internacionais em que a empresa já tivesse uma posição (penetração); e (3) conectando e coordenando as *networks* em países diferentes (integração internacional).

Finalmente, os autores Holm, Eriksson e Johanson (1996) têm destacado as redes internacionais como competências importantes para a obtenção de resultados positivos em empresas internacionalizadas. A prática de estabelecer relacionamentos com parceiros estrangeiros em detrimento do investimento direto em estágios iniciais do processo de internacionalização tem sido adotada por diversas empresas, principalmente aquelas que optam pelo baixo comprometimento de ativos no mercado internacional.

O impacto das redes nas organizações tem sido pesquisada por diversos autores. Coviello e Munro (1997, 1995) comprovaram que a rede de negócios influencia os modos de entrada em mercados estrangeiros. Martin, Swaminathan e Mitchell (1998) revelaram que a rede de negócios influencia o padrão de internacionalização. Chen e Chen (1998) salientaram que a localização do investimento direto estrangeiro é fortemente influenciada pela rede de negócios da empresa, e Ellis (2000) constatou que a rede de negócios influencia o primeiro passo no exterior. Agndal and Chetty (2007) revelaram que os relacionamentos de negócios podem influenciar a mudança estratégica no processo de internacionalização. Assim, há uma série de estudos que comprovam que o processo de internacionalização é influenciado pela posição da empresa em redes de negócios.

Outro aspecto importante é a cultura de negócios nos países. É possível supor que o estabelecimento das redes de relacionamento diferencia-se de acordo com os diferentes países em que ocorre a internacionalização. De acordo com Jansson, Johanson e Ramström (2008), as instituições de diferentes países têm um impacto sobre a forma como as redes são

estruturadas e o papel dos relacionamentos na rede. Assim, supõe-se que os problemas envolvidos na entrada em redes de diferentes países estão também relacionados ao seu ambiente institucional.

Neste sentido, a seção à seguir abordará as peculiaridades culturais e institucionais chinesas e suas repercussões nos negócios, a fim de identificar os aspectos que merecem atenção no momento em que se decide internacionalizar para a China.

### 2.3 A cultura chinesa

Num país tão antigo como a China, é natural que o povo tenha o costume de sustentar suas tradições, valores e costumes milenares. Segundo Oliveira (2002, p. 17), os estudiosos que se dedicaram à recomposição da trajetória da China concordam que o país começou como uma nação organizada há cerca de 5.000 anos. E talvez sejam estas as características que mais identificam a cultura chinesa: as tradições milenares. Chung (2005) afirma que, embora os tempos tenham mudado e os desafios de hoje sejam diferentes, a capacidade intelectual e as tradições comportamentais mantiveram-se quase inalteradas.

De acordo com Chung (2005), duas características essenciais mantiveram os chineses unidos por mais de 5000 anos: o coletivismo e o confucionismo.

“Ao contrário de muitos países do primeiro mundo, onde a população é basicamente urbana, dois terços da população chinesa ainda vivem nas regiões rurais, em fazendas de agricultores, segundo tradições tribais, onde a sobrevivência depende da cooperação e da harmonia do grupo. Com o advento do comunismo de Mao, esses valores coletivistas rurais ou de clã foram implementados também nas grandes cidades e capitais” (CHUNG, 2005, p.85).

Para o líder chinês Mao Tsé-Tung<sup>1</sup>, o individualismo era um mal. O individualismo e o liberalismo eram manifestados no egoísmo e na aversão à disciplina, característica da burguesia. O lado egoísta que Mao condenava devia-se ao fato de valorizarem-se os interesses pessoais acima dos do grupo, ou simplesmente dedicar muita atenção a um assunto pessoal. Assim, o anti-individualismo de Mao e os valores do coletivismo ainda encontram-se fortemente enraizados na tradição chinesa.

---

<sup>1</sup> Mao Tsé-Tng liderou a Revolução Chinesa e foi o arquiteto e fundador da República Popular da China, governando o país desde a sua criação em 1949 até sua morte em 1976.

Com relação à influência da filosofia moral de Confúcio (551-479 a.C),

“... por mais de 2.400 anos os ensinamentos dele formaram a base da educação chinesa. E durante esses dois milênios, o conhecimento profundo dos textos de Confúcio era requisito essencial para os exames de seleção aos cargos oficiais do Império. Confúcio sustentava que uma sociedade organizada sob um código moral benevolente seria próspera, politicamente estável e forte contra ataques inimigos. Ele ensinava que esse código moral começava pela reverência e respeito aos sábios e aos pais” (CHUNG, 2005, p. 86).

Segundo Chung (2005), Confúcio centrou-se no estudo da natureza humana, na educação, no desenvolvimento pessoal e nas relações interpessoais. Dentre estes estudos pode-se destacar um ensinamento: as pessoas seriam semelhantes ao nascer e se diferenciariam com o tempo, por meio do resultado das experiências pessoais e da moldagem social ou cultural.

Para Hofstede (2001), as ideias de Confúcio eram questões práticas de ética sem nenhuma conotação ou influência religiosa. Por isso, o “Confucionismo” não é uma religião, mas sim algumas regras práticas para a vida diária. Essas regras são consideradas como o princípio mais importante para atingir-se uma sociedade harmoniosa.

Apesar de serem considerados os principais formadores da base moral chinesa, os princípios de Confúcio não foram a única base filosófica da formação chinesa. Além dele, outras filosofias têm grande importância na vida chinesa, como o taoísmo e o zen-budismo.

“O taoísmo ensina a existência de opostos em todas as coisas da natureza (*ying* e *yang*) e a importância da sua integração e equilíbrio para trilhar o Caminho. E o zen-budismo ensina a auto-reflexão e o despertar consciente dos recursos inconscientes, conhecido como iluminação”. (CHUNG, 2005, p. 87)

Além das características do coletivismo e confucionismo, a linguagem pictográfica também é um ponto importante da cultura chinesa. De acordo com Graham e Lam, (2003), uma vez que na China as palavras são ideogramas, e não sequência de letras, a mente chinesa tende a processar informações de modo mais holístico. A desconfiança em relação aos estrangeiros também faz parte da cultura oriental. Segundo o autor, a China sofreu violentos ataques vindos de todas as direções, e conviveu com rixas internas, guerras civis, ascensão e queda de impérios, o que levou o povo a desenvolver a desconfiança em relação a qualquer tipo de negociação.

Outra característica importante da cultura chinesa é orientação a longo prazo. Nos estudos de Hofstede (2001) os países asiáticos são os que apontam os maiores indícios de que



a cultura é voltada para uma orientação a longo prazo, o que de certa forma, pode explicar a explosão do crescimento das culturas asiáticas no século XX.

Em relação à maneira de ser dos chineses, Chung (2005) afirma que estes têm uma personalidade mais internalizada, e são pessoas que obtêm satisfação pessoal com a sua própria existência, e não com relacionamentos calorosos e amigáveis entre várias pessoas. Além disso, os chineses procuram cumprir suas obrigações por meio da obediência e do respeito total à autoridade formal. “Eles enfatizam os relacionamentos verticais, submetem-se à hierarquia e não se arriscam a ofender um superior, atropelando a cadeia de comando para resolver seus problemas (CHUNG, 2005, p. 106)”.

Nos negócios, as repercussões podem ser percebidas na maneira como são administradas as relações sociais no âmbito das empresas e organizações. Há um forte respeito e obediência a todos aqueles que estejam numa posição hierarquicamente superior, seja em termos do organograma empresarial, ou devido à idade (PIMENTEL, 2009). Além disso, devido à ocorrência das filosofias confucionista e taoísta, os chineses são considerados muito pacientes. Por isso, as negociações podem ser demoradas e desgastantes (PITTHAN, 2007), sendo necessárias dezenas de reuniões para se chegar a um consenso, que, na verdade, é uma consequência do estabelecimento de vínculos pessoais entre os negociadores.

De acordo com Tayeb (2005), há diversos aspectos da cultura chinesa que implicam nos negócios, conforme o Quadro 6.

<b>Filosofia yin e yang e valores tradicionais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os opostos são partes inseparáveis e integrados a um todo;</li> <li>• Cultura de alto contexto: significados frequentemente derivam de relações, autoridade e contexto;</li> <li>• Reservada, coletivista, mas também individualista e expressiva dependendo das circunstâncias;</li> <li>• Lealdade personalizada: lealdade a um indivíduo particular;</li> <li>• <i>Guanxi</i>: rede de relacionamentos pessoais, usando desde a família estendida até outros relacionamentos desenvolvidos e conexões a fim de ganhar cooperação e conseguir que as ações sejam empreendidas;</li> <li>• Atitude com relação ao tempo: orientação tanto de longo como de curto prazo, dependendo da situação.</li> </ul>
<b>Valores confucionistas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultivação moral, importância das relações interpessoais, orientação para a família, respeito à idade e hierarquia, necessidade de harmonia, e conceito de “face”;</li> <li>• Li shang wang lai: atitude confuciana com relação às relações interpessoais, ‘cortesia demanda reciprocidade’;</li> </ul>
<b>Legado do comunismo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle integral do Estado, mas com grande liberdade econômica, especialmente nas regiões costeiras;</li> <li>• Planejamento econômico centralizado e estrutura de controle, sistema legal pouco sofisticado, falta de</li> </ul>

<p>tecnologia e capital, infra-estrutura subdesenvolvida, grande população, baixo nível educacional, padrão de vida per capita entre baixo e médio, rápidas mudanças;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Barganha como forma de vida no âmbito das instituições burocráticas;</li> </ul>
<p><b>Gestão de recursos humanos e outros valores e práticas relacionados a empregos:</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhadores vivem e trabalham numa estrutura comunista;</li> <li>• Empregados mais velhos: pouco proativos e imprecisos ao tomar decisões, além de frequentemente não oferecer opiniões independentes para decisões específicas;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empregados mais jovens: mais adaptáveis, e não foram sujeitos a práticas tradicionais de trabalho;</li> <li>• O governo local exerce controle sobre negócios internos das empresas, como gestão de recursos humanos;</li> <li>• Gestores relutantes em dividir informações, em tomar decisões arriscadas, mais receosos quanto as relações políticas na organização do que a objetivos organizacionais e como alcançá-los;</li> <li>• Horizontes de planejamento de curto prazo;</li> <li>• Hierarquia do Partido Comunista em todas as empresas vem sendo gradualmente substituída por líderes sindicais;</li> <li>• Gerentes, especialmente os jovens, tendem a buscar prioritariamente ganhos pessoais em qualquer decisão na empresa;</li> <li>• Dependência de regras e procedimentos;</li> <li>• Gestão centralizada, autoritária, carismática, personalizada, hierárquica, e que busca consenso;</li> <li>• Empregados não tem orgulho e não se identificam com as organizações;</li> <li>• Falta de contribuição pessoal aos objetivos da organização;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O prazo não é essencial, não sendo razão de muita preocupação;</li> <li>• Baixa oferta de habilidades técnicas e de gestão localmente;</li> <li>• Altos valores e moral, disciplina, flexibilidade, e coleta de informações;</li> <li>• Relações interpessoais (<i>guanxi</i>) dentro da empresa;</li> <li>• Gestores mais velhos esperam que os membros mais jovens os respeitem;</li> <li>• Idade e senioridade têm prioridade nas discussões e decisões;</li> <li>• Abordagem orientada a relacionamentos para gerir conflitos;</li> <li>• Motivação para realização de conquistas com orientação social.</li> </ul>

#### Quadro 6 - Valores culturais chineses e suas repercussões nos negócios

Fonte: Adaptado de Tayeb (2005).

Conforme pode ser observado no quadro acima, há uma diversidade de fatores culturais que influenciam nas relações de negócios com os chineses. Todavia, considerando a importância das redes de relacionamento na internacionalização, sendo a *liability of outsidership* um ônus para o processo, o item 2.4 terá como objetivo proporcionar um esclarecimento teórico sobre as redes de relacionamentos na China: o *guanxi*. Para tanto, será evidenciado as suas origens na China, as principais características intrínsecas do construto e como um ocidental pode desenvolver *guanxi*, tornando-o um ativo intangível para a sua organização.

## 2.4 Guanxi

Diferentemente das redes de relacionamentos que ocorrem no Ocidente, na China, estas redes são conhecidas como *guanxi*. A noção de *guanxi* está profundamente enraizada na tradição chinesa há milhares de anos. É conhecido como um conceito que está incorporado no confucionismo e tem sua própria lógica na formação e constituição da estrutura da sociedade chinesa (LUO, 2001). De acordo com Yang (1994), o *guanxi* se refere a relacionamentos ou ligações sociais com base em interesses e benefícios mútuos. Para Chen (1995), *guanxi* é um tipo especial de relação que une os parceiros de troca por meio de obrigações recíprocas para obtenção de recursos através de uma cooperação contínua e troca de favores.

Embora não possa ser diretamente traduzido como uma rede, tal qual o termo é conceituado no Ocidente, existe uma série de características que podem classificar este relacionamento como uma rede. De acordo com BELL (2000), *guanxi* é uma rede de relações que se inicia no âmbito familiar e se expande para outras relações que se estabelecem ao longo da vida das pessoas.

Para entender o intrincado processo de relacionamento do *guanxi*, faz-se necessário compreender a maneira como ele se estruturou ao longo do tempo. A China, mesmo com o enorme crescimento econômico e industrialização obtidos nas últimas décadas, ainda possui a maior parte de sua população no campo, com significativa atividade ligada à agricultura e adjacentes. Tendo uma geografia pouco favorável ao uso intensivo da terra, a população chinesa sempre enfrentou o desafio de plantar e colher alimento em grande quantidade a fim de enfrentar as intempéries naturais, calamidades sociais e garantir a sobrevivência de uma população cada vez maior, com o mesmo pedaço de terra (FAIRBANK E GOLDMAN, 2007). Por isso, um chinês nunca é incentivado a pensar ou agir de maneira individualista e nunca é tratado como uma entidade isolada. Enquanto os ocidentais parecem se pautar na premissa de que “todos nascem iguais”, os chineses acreditam que “todos nascem conectados” (HAIHUA E BAKER, 2008).

Este contexto, marcado pela luta incessante pela sobrevivência, foi o berço do *guanxi*, em que a dependência sobre a família muitas vezes não era suficiente, e uma extensão, para além dos laços familiares de apoio, foi demandada por meio da participação da aldeia, grupo de trabalho, ou grupo de parentesco. Especificamente o método chinês de articular esta extensão do apoio familiar para além da família doméstica é denominado *guanxi* (BELL, 2000).

Em sociedades influenciadas pela cultura chinesa, existem formas diferentes de praticar o *guanxi*. Enquanto alguns podem ter uma influência positiva no desempenho dos negócios e da eficiência econômica, outros podem ajudar uma empresa individual para garantir sua posição no mercado, mas danificar os processos institucionais. De acordo com Yen, Barnes e Wang (2011), o “lado escuro” do *guanxi*, também existe, e questiona as preocupações éticas associadas à condução dos negócios dessa maneira. Tal como acontece com as estratégias, é responsabilidade da empresa avaliar a ética e o impacto das suas decisões ao fazer uso do *guanxi*.

Por isso, o *guanxi* não deve ser utilizado como uma estratégia para alterar ou quebrar as regras de negócio. Ao invés disso, ele deve ser considerado apenas como uma alternativa para suavizar o progresso do negócio dentro de limites legais (CHEN, 2001). Assim, apesar de a política de “porta dos fundos” fazer parte da prática do *guanxi*, não é incentivado que as empresas ocidentais pratiquem isso, devido aos efeitos negativos que possam causar (DUNFEE & WARREN, 2001).

#### 2.4.1 As origens do *guanxi* no confucionismo

Embora as conotações do *guanxi* possam mudar ao longo do tempo dentro de uma dada sociedade oriental, ainda é possível traçar alguns dos seus significados fundamentais nas antigas filosofias chinesas, especialmente no confucionismo. King (1991) alega que, como uma expressão relativamente moderna, a palavra *guanxi* não é encontrada nos clássicos confucionistas, ao invés disso, *lun* é palavra é usada. O termo literal *lun* é pouco conhecido atualmente na sociedade em geral chinesa, no entanto, o termo capta alguns dos aspectos mais essenciais do sistema chinês e sua filosofia política e moral. Ao explicar o significado de *lun* é possível, portanto, compreender sobre as origens históricas do *guanxi* (CHEN & CHEN, 2004).

O primeiro significado diz respeito à importância primordial das relações humanas. O pressuposto fundamental de Confúcio sobre a espécie humana é que os indivíduos existem em relação aos outros. Entre a grande variedade de relacionamentos, os mais importantes eram conhecidos como as Cinco Relações Cardeais (*wu lun*): Soberano e subordinado, pai e filho, marido e mulher, irmão mais velho e irmão mais novo, e amigo sênior e amigo júnior. Embora a estrutura e a natureza dos relacionamentos possam ter evoluído desde a época de

Confúcio, as modernas sociedades chinesas (no continente ou no estrangeiro) permanecem orientadas para os relacionamentos (REDDING & WONG, 1986).

O segundo significado de *lun* é a ordem social, ou, de acordo com Fei (1992), ordem diferenciada. Análoga à ordem natural, a ordem social ou a estabilidade reside na diferenciação, o que pode ser interpretado hierarquicamente e horizontalmente. Na diferenciação hierárquica, os membros de cada relação gozavam de direitos e obrigações desiguais de modo que soberano, pai, marido, irmão mais velho, e amigo sênior tinham mais prerrogativas e autoridade do que o subordinado, filho, esposa, irmão mais novo, e amigo júnior. Na situação de família tradicional, a proximidade é baseada em laços de sangue, como membro da família, membro do clã, parentes próximos e parentes distantes. Nesta estrutura, os direitos e obrigações dos outros diferem de acordo com as posições relativas dos círculos sociais (CHEN & CHEN, 2004).

As prescrições confucionistas de relações sociais surgiram para colocar demandas conflitantes sobre o indivíduo chinês. Exceto para as relações pré-determinadas, como pai e filho, em que os comportamentos e as responsabilidades são, em grande parte, fixadas, o indivíduo seguidor do Confúcio tinha uma considerável liberdade para decidir se entrava ou não em relações voluntariamente construídas fora da estrutura familiar (KING, 1991). Neste sentido, o confucionismo é o iniciador de comunicação social e o arquiteto na construção de relações.

#### 2.4.2 Os traços do *guanxi*

De acordo com Dunning e Kim (2007), a obra mais completa sobre os principais traços característicos do *guanxi* é a de Luo (2001). Este autor defende, de acordo com a sua investigação, que o *guanxi* possui seis traços importantes: (1) utilitarista, (2) recíproco, (3) transferível, (4) pessoal, (5) de longo prazo e (6) intangível.

O primeiro refere-se à sua essência utilitarista. O *guanxi* liga duas pessoas por meio da troca de favores ao invés da troca de sentimentos. Esta relação não tem que envolver amigos, no entanto, sempre que possível isto é preferido. O segundo estabelece a relação de reciprocidade na troca de favores. As relações estabelecidas por meio do cumprimento das obrigações recíprocas tendem a ser vistas como perpétuas. Todavia, é importante ressaltar que

o *guanxi* não é necessariamente igualmente recíproco, pois na maioria das vezes as relações de troca tendem a favorecer o parceiro mais fraco.

Em terceiro lugar, Luo (2001) defende que o *guanxi* é transferível. Se o indivíduo A tem *guanxi* com o B, e o B é um amigo de C, então B pode introduzir ou recomendar A para C ou vice-versa. A extensão e o sucesso da transferência de *guanxi* dependem principalmente do nível de satisfação que o B sente sobre o seu *guanxi* com o A e o C.

O quarto traço refere-se ao *guanxi* como um conceito muito pessoal, ou seja, opera-se essencialmente entre indivíduos. Seus ingredientes essenciais são a confiança, a honestidade, a reciprocidade, o respeito e *status* social. Isso explica por que a lealdade interpessoal é muitas vezes mais importante do que a afiliação organizacional ou *status* legal na sociedade chinesa.

O quinto e importante traço do *guanxi* é a sua orientação de longo prazo. Todo relacionamento *guanxi* é considerado como um estoque de capital relacional que deve ser conservado em tempos de abundância e fartura, mas mobilizados em momentos de necessidade. É desenvolvido e reforçado por meio de contínuas associações e interações interpessoais de longo prazo.

Por fim, Luo (2001) afirma que o *guanxi* é um ativo intangível. Pessoas que compartilham *guanxi* estão comprometidas uma com as outras por um código informal e não-escrito de confiança, tolerância, reciprocidade e equidade. O desrespeito a estas virtudes podem danificar a respeitabilidade e posições sociais dos indivíduos. O Quadro 7 resume os seis traços característicos do *guanxi*.

Traços	Descrição
Utilitarista	<i>Guanxi</i> é propositalmente impulsionado por interesses pessoais
Recíproco	A reputação de um indivíduo relaciona-se às suas obrigações recíprocas
Transferível	<i>Guanxi</i> é transferível por meio de um terceiro como referência
Pessoal	<i>Guanxi</i> é estabelecido entre indivíduos
De longo prazo	<i>Guanxi</i> é mais forte quando cultivado a longo prazo
Intangível	<i>Guanxi</i> é mantido por um compromisso tácito

Quadro 7 - Os traços do *guanxi*

Fonte: Adaptado de Dunning e Kim (2007, p. 331).

Portanto, o caminho para desenvolver relações de negócios pode divergir muito de acordo com diferentes culturas, sistemas de crenças, e ainda da infra-estrutura institucional

das sociedades. Não apenas os caminhos para a construção de relacionamento são diferentes, mas também a relativa importância dada aos atributos que compõem o grau de parentesco entre as pessoas.

### 2.4.3 As dimensões do *guanxi*

Reconhecendo o impacto significativo do *guanxi* e sua influência sobre todos os negócios na sociedade empresarial chinesa, é importante para as empresas ocidentais identificar o quão forte é o seu *guanxi*, ou especificamente como medir a qualidade de *guanxi* entre a empresa e o seu parceiro chinês (LEE E XU, 2001). A literatura existente indica que o conceito de *guanxi* tem sido discutido em termos de três construções estreitamente relacionadas, *ganqing*, *renqing* e *xinren* (HWANG, 1987; JACOBS, 1979; WANG, 2007) e que estes três construtos são considerados coletivamente para refletir a qualidade de *guanxi* (KIPNIS, 1997).

A primeira dimensão, *ganqing*, pode ser traduzida como "sentimentos" e implica no afeto e na emoção. De acordo com Chen e Chen (2004):

*"Ganqing* se refere ao grau de compreensão emocional, as conexões e a partilha de sentimentos de felicidade e de medo também. Além disso, refere-se a um sentimento de lealdade e de solidariedade, a vontade de cuidar um do outro em todas as circunstâncias" (p.315).

Em chinês, *ganqing* é um termo frequentemente usado para descrever a qualidade de uma relação entre duas partes. Além disso, é utilizado para descrever os sentimentos entre diferentes tipos de relações (KIPNIS, 1997). Por exemplo, quando é utilizado no contexto da família, um bom *ganqing* refere-se a boas ligações da família.

Semelhante ao *guanxi*, a maneira mais fácil de melhorar *ganqing* é por meio de interações sociais, ou seja, comer e beber juntos, visitando e participando de eventos próprios (LEE E XU, 2001). Ao realizar atividades sociais em conjunto, há uma oportunidade para melhor nutrir *ganqing* e reforçar o *guanxi*, supondo que ambas as partes tenham gostado da ocasião. Isso explica a associação entre o *guanxi* e *ganqing*.

Nas relações de negócios, o conceito de *ganqing* está ligado ao vínculo social (MAVONDO E RODRIGO, 2001), que representa o grau de amizade pessoal mútua e o gosto

partilhado pelo comprador e vendedor, por exemplo. Em resumo, *ganqing* refere-se ao lado emocional do *guanxi* e pode ser estabelecido e melhorado por meio de interações sociais (KIPNIS, 1997). Apesar de haver uma forte interdependência e mutualidade entre *ganqing* e *guanxi*, o *ganqing* não pode ser tomado como o único elemento do *guanxi*, pois esse é muito mais amplo do que os laços emocionais, e também inclui outros atributos de suma importância, tais como as obrigações materiais e a troca de favores (JACOBS, 1979).

A segunda dimensão, *renqing*, é geralmente traduzida como sensibilidade, simpatia, bondade humana, favoritismo e presente. No entanto, na prática, é frequentemente utilizada como "o tratamento especial de um indivíduo, a alocação de recursos para o outro como um "dom" no processo de uma transação de mercado, para reforçar os laços entre as partes" (WONG E LEUNG, 2001, p.13). *Renqing* reflete reciprocidade, que é enfatizada na filosofia de Confúcio. É preciso seguir a regra da reciprocidade, como afirmado no antigo provérbio chinês: se alguém recebe uma gota de beneficência de outras pessoas, deve-se voltar a elas com uma fonte de beneficência (HWANG, 1987).

Pessoas que compartilham *guanxi* são especialmente ligadas por esta obrigação social de reciprocidade. Por exemplo, se um partido recebe um favor, ele deve *renqing* ao benfeitor e deve estar pronto para pagar, no futuro, uma vez que as circunstâncias o permitam (YEN, BARNES E WANG, 2011). A fim de assegurar um *guanxi* saudável, um elevado valor é colocado sobre a obrigação de reciprocidade pelo chinês (WANG, 2007). No entanto, a prática da *renqing* não requer um retorno imediato. De acordo com Ambler (1995), os favores são retribuídos na hora certa. O receptor não deverá apressar-se em devolver o favor, ele deve armazená-lo durante o tempo que for preciso e devolvê-lo no momento certo, quando a outra parte precisar.

Todavia, o não pagamento do favor é considerado como imoral (LUO, 2001). Essa rejeição pode ferir os sentimentos do benfeitor original, bem como fazer a pessoa perder a face (*mianzi*). A face implica numa relação de status e reputação moral na sociedade chinesa e é também uma forma de auto-imagem em termos de status social aprovado (HWANG, 1987).

De acordo com Yen, Barnes e Wang, 2011, quanto maior a troca de favores, mais entrelaçadas e próximas tornam-se as duas partes. Isso explica por que *renqing* segue a regra restrita da reciprocidade numa base de longo prazo, pois sem a norma da reciprocidade, o *guanxi* deixa de ser uma vantagem nas relações interpessoais.

A terceira dimensão, *xinren*, é uma palavra chinesa relativa à confiança. Além do *ganqing* e *renqing*, *xinren* é considerado como um dos componentes mais importantes da *guanxi* e um constituinte essencial de qualquer parceria bem sucedida (TSANG, 1998). De



acordo com Chen e Chen (2004), quanto maior o nível de confiança entre duas partes, melhor será o *guanxi*. Isto porque a confiança é tratada como de fundamental importância pelos chineses e é necessária na fase inicial de qualquer relacionamento comercial. Portanto, a confiança mútua deve ser estabelecida antes que qualquer transação possa ocorrer (ARREGLE *et al*, 2000).

Tendo isso em mente, quando se lida com os chineses, as empresas estrangeiras devem considerar a confiança como uma prioridade máxima em suas relações comerciais, pois se não há confiança, o contrato formalizado é sem sentido (AMBLER, 1995). Na verdade, para os chineses um contrato formal é mais susceptível de ser elaborado numa fase posterior, ou seja, após o estabelecimento de certo grau de confiança mútua, o que difere da visão ocidental de que um contrato deve ser finalizado antes de qualquer cooperação formal (WONG & CHAN, 1999). *Xinren*, portanto, representa um dos elementos mais respeitados em relações comerciais chinesas, uma vez que ajuda a suavizar as operações e prevenir os riscos em um ambiente onde as normas legais, historicamente, não tendem a ser plenamente exercidas. O Quadro 8 resume o significado das três dimensões do *guanxi*.

<b>Dimensões</b>	<b>Descrição</b>
<i>Ganqing</i>	Sentimentos, afeição, ligação social, grau de amizade pessoal.
<i>Xinren</i>	Confiança, credibilidade e a benevolência entre os indivíduos.
<i>Renqing</i>	Troca de favores, reciprocidade.

Quadro 8 - As dimensões do *guanxi*

Fonte: Adaptado de Yen, Barnes e Wang (2011)

A análise do *guanxi* sob estas três dimensões possibilitou o desenvolvimento e validação de uma escala capaz de mensurar a qualidade do *guanxi*. Os pesquisadores Yen, Barnes e Wang (2011) construíram esta escala, fornecendo aos executivos uma ferramenta útil para avaliar os níveis de *guanxi* com seus parceiros chineses.

#### 2.4.4 Os tipos de *guanxi*

Dependendo das bases sobre as quais é construído o *guanxi*, este pode ser dividido em três tipos, segundo Jacobs (1982): laços familiares (parentesco), pessoas familiares (por exemplo, ex-colegas de faculdade, colegas de trabalho) e estranhos (com ou sem atributos

demográficos em comum). As diferentes bases do *guanxi* tendem a definir diferentes tipos de relações e desencadear diferentes princípios de interação, que por sua vez trazem resultados diferentes.

Ao invés de classificar *guanxi* em termos de suas bases, outros estudiosos fazem-no de acordo com a natureza e o propósito das interações. Hwang (1987), por exemplo, classifica *guanxi* em três categorias: sócio-afetivo, instrumental, e mistas. O *guanxi* sócio-afetivo refere-se a familiares ou pessoas muito próximas (como se fossem da família), cujas interações sociais envolvem principalmente o intercâmbio de sentimentos para a satisfação das necessidades de amor e pertencimento. Já o *guanxi* instrumental se refere ao tipo de relacionamento comercial (vendedores e compradores de bens e serviços) para a satisfação das necessidades materiais. Por fim, o *guanxi* misto envolve trocas de ambos, os sentimentos e os benefícios materiais, que muitas vezes ocorrem entre colegas de faculdade, colegas de trabalho e pessoas de uma mesma região.

Outra diferença conceitual reside em saber a partir sob qual perspectiva o *guanxi* é visto: sob uma perspectiva de uma rede/grupo ou uma perspectiva diádica (CHEN E CHEN, 2004). A perspectiva de rede/grupo examina o *guanxi* ao nível da rede e identifica a sua função na manutenção da ordem social, substituindo onde o sistema legal não pode alcançar. A abordagem diádica, por outro lado, alega que a unidade fundamental do *guanxi* é a díade ao invés vez do grupo, pois o *guanxi* salienta mutualidade sem a conotação de grupo. Ao assumir uma perspectiva diádica, não significa sugerir que os chineses não formam grupos em rede, mas sim que esses grupos têm díades interpessoais como suas unidades fundamentais.

Os pesquisadores também diferem quanto ao juízo de valor do *guanxi*. Alguns veem o *guanxi* como uma dimensão meramente instrumental e particularista das relações interpessoais, o que contrasta com a dimensão afetiva e expressiva de amizade e da dimensão da igualdade universalista, orientada de “camaradagem”. Por exemplo, Gold (1985) vê o *guanxi* e suas atividades conexas, ambos refletindo e contribuindo para a corrupção generalizada na sociedade chinesa. Outros, embora concordando com a natureza instrumental do *guanxi*, tendem a ver o lado mais funcional do mesmo, vendo-o como um capital humano ou organizacional que ajuda a vantagens competitivas de ganho de negócios (TSANG, 1998).

O Quadro 9 resume os tipos de *guanxi* conforme as perspectivas citadas.

Com relação à(s):	Tipos de <i>guanxi</i>
Bases em que é construído	Laços familiares (parentesco) Pessoas familiares (ex-colegas de faculdade, colegas de trabalho)

	Estranhos (com ou sem atributos demográficos em comum)
Natureza e o propósito das interações	Sócio-afetivo (sentimentos para satisfação das necessidades de amor e pertencimento) Instrumental (relacionamento comercial para a satisfação das necessidades materiais) Mistas (sentimentos e benefícios materiais)
Perspectiva	Perspectiva de rede/grupo (examina o <i>guanxi</i> ao nível da rede) Perspectiva de díade (salienta mutualidade sem a conotação de grupo)
Juízo de valor	Corrupção Capital humano ou organizacional que ajuda a ganhar vantagens competitivas

Quadro 9 - Os tipos de *guanxi*

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 2.4.5 *Guanxi* entre indivíduos ou organizações?

*Guanxi* é fundamentalmente uma relação entre indivíduos. Mas como estas relações individuais podem ser transformadas em vantagem competitiva para a organização? O *guanxi* se torna um ativo organizacional apenas quando os indivíduos estão dispostos a usar o seu *guanxi* para alcançar objetivos organizacionais. Neste sentido, Standifird (2006) realizou uma pesquisa cujo objetivo foi explicar como o *guanxi* pode ser usado como um mecanismo para estabelecer a reputação corporativa na China.

De acordo com o autor, é difícil uma organização ter bom *guanxi*. No entanto, uma organização pode se estabelecer como respeitável por possuir um grande número de funcionários envolvidos em práticas de negócios baseados em *guanxi*. Indivíduos altamente conectados são parceiros de troca atraentes devido à sua rede de relações. A organização torna-se um parceiro de troca atraente na medida em que os indivíduos dentro dela estão bem ligados (STANDIFIRD, 2006). Quanto maior o número de indivíduos altamente conectados dentro da organização, maior a reputação da empresa.

A existência de indivíduos altamente ligados na mesma organização pode ter um efeito multiplicador na medida em que estes indivíduos estão ligados um ao outro. Standifird (2006) exemplifica a seguinte situação: A pessoa “A” dentro de uma organização tem 10 conexões importantes dentro da comunidade empresarial. A pessoa “B” dentro da mesma organização também possui 10 conexões importantes. Se “A” e “B” são bem ligados um ao outro, a organização terá acesso às 10 ligações de “A”, além das 10 conexões de “B”. O efeito é uma

duplicação da influência de “A” por meio da ligação de “A” com “B”. Ou seja, a ligação dos funcionários uns com os outros expande a qualidade do *guanxi* para as pessoas que trabalham dentro da mesma organização.

Standifird (2006) também ressalta que, só porque duas pessoas trabalham na mesma organização, não quer dizer que estes indivíduos tenham um bom *guanxi* um com o outro. O *guanxi* deve ser cultivado tanto dentro como entre as organizações. No entanto, a conexão entre os indivíduos de uma organização pode ser um trunfo valioso para a empresa e para o indivíduo. Assim, é importante que a organização apoie explicitamente o desenvolvimento de *guanxi* entre os seus colaboradores por meio de eventos sociais, ou ainda dedicar certo número de horas de trabalho para a socialização explícita dos funcionários.

É importante promover *guanxi* entre os colaboradores para que a empresa mantenha o máximo de tempo possível esta rede de conexões. Se um funcionário decide deixar a organização, perde-se também o *guanxi* associado a este indivíduo. Por isso, ter funcionários incorporados um ao outro reduz a probabilidade deste querer deixar a organização, com medo de perder a “face” com os membros de sua rede *guanxi* (STANDIFIRD, 2006). Assim, por estimular a ligação dos funcionários um com o outro, a organização não só melhora a qualidade do *guanxi*, mas também reduz a probabilidade de que o indivíduo deixe a organização. Outro aspecto importante é o apoio e recompensa da organização aos funcionários para o desenvolvimento de *guanxi* e o seu uso para beneficiar a empresa (PARK E LUO, 2001).

O *guanxi* se torna um ativo organizacional apenas na medida em que os indivíduos estão dispostos a usar o seu *guanxi* em nome da organização. De acordo com Standifird (2006), o uso “egoísta” do *guanxi* deve ser desencorajado até o ponto de dissociação com os indivíduos que se recusam a compartilhar suas conexões com outros membros da organização. A falta de vontade de um indivíduo a compartilhar suas conexões com outras pessoas faz com que tais conexões tenham valor limitado para a organização.

Em resumo, *guanxi* é fundamentalmente um atributo individual que se torna um ativo organizacional quando os indivíduos estão dispostos a usar o seu *guanxi* para o benefício da organização. A existência de funcionários altamente ligados pode ter um efeito multiplicador na medida em que estão conectados um ao outro. As organizações devem apoiar explicitamente o desenvolvimento de *guanxi* entre os indivíduos, pois a sua reputação cresce na medida em que os seus funcionários estão bem conectados (tanto externa como internamente) e na medida em que essas conexões tornam-se associadas a importantes resultados organizacionais.

#### 2.4.6 Como desenvolver *guanxi*

A crescente aceitação e popularidade do *guanxi* no Ocidente tornaram ainda mais importante a compreensão conceitual desse fenômeno, motivando pesquisadores a analisar o seu impacto no desempenho e relacionamento da empresa e propor modelos sobre como desenvolver o *guanxi*. De acordo com Kaunonen (2010), o desenvolvimento do *guanxi* tem sido pouco abordado na literatura acadêmica, sendo identificados apenas quatro modelos.

O primeiro, de Leung, Wong, e Tam (1995) considera o desenvolvimento do *guanxi* como um processo de quatro fases e oito subprocessos. Os autores baseiam seu trabalho em conceitos psicológicos de sócio, parceiro, novo amigo e velho amigo. O segundo, de Buttery e Wong (1999), foi um refinamento do modelo anterior com conceitos psicológicos de “esgrimista” e “noivo” substituindo os de sócio e parceiro, respectivamente. O terceiro, de Wong e Chan (1999), baseou-se no modelo de Buttery e Wong (1999), sendo que na primeira fase, a “esgrimista”, o comprador e vendedor testam um ao outro. Ambos ainda estão mais individualistas e têm consciência um do outro. Durante a fase do “noivado”, as partes estão em julgamento e trabalham mais conjuntamente, a fim de permitir que benefícios mútuos aconteçam. Quando o comprador ou o vendedor tornam-se um novo amigo ou um parceiro favorável, este se insere para dentro do círculo de relacionamentos. O comprador e o vendedor podem agora ser vistos mais como uma equipe. A fase final é a do velho amigo, em que o nível de confiança já é elevado e ambos estão funcionando bem em conjunto.

O quarto e último modelo para desenvolver o *guanxi* é o de Chen e Chen (2004), consistindo em um processo de três etapas: (1) início, (2) construção, e (3) uso. Este *framework* foi escolhido como o modelo teórico desta pesquisa, sendo o protocolo de entrevistas baseado nestas três etapas.

A Figura 5 apresenta os três conjuntos de variáveis por etapa, apresentando inicialmente uma concepção integrada para desenvolver *guanxi*.

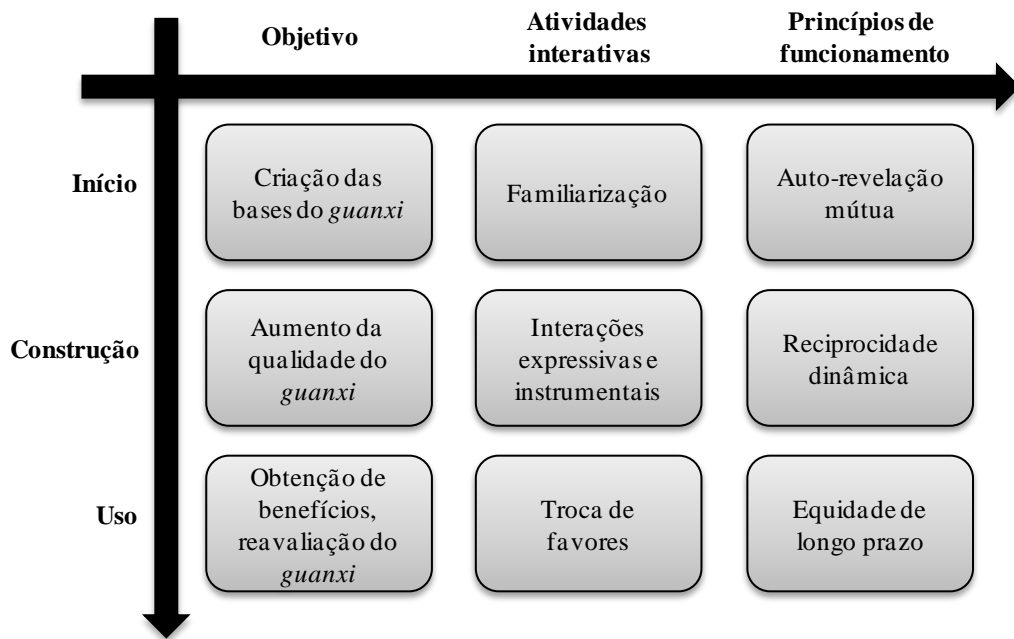


Figura 5 - Processo de desenvolvimento do *guanxi*

Fonte: Adaptado de Chen e Chen (2004, p. 310)

Durante a primeira fase, dois indivíduos se familiarizam um com o outro por meio de uma auto-revelação mútua. Neste processo, as duas partes buscam identificar pontos em comum - a criação das bases do *guanxi*. Chen e Chen (2004) alertam que as pessoas de culturas orientais, incluindo o chinês, não “quebram o gelo” facilmente com estranhos e não são tão socialmente desenvolvidos como os ocidentais, que rapidamente estabelecem contato com pessoas que não conhecem. Portanto, como um gesto de desejo em começar um relacionamento, as partes têm que mostrar vontade mútua de se auto-divulgar, como se fossem velhos amigos (CHEN E CHEN, 2004). Dado o desejo de estabelecer bases para o futuro *guanxi*, a reciprocidade é um complemento essencial para a iniciativa de auto-revelação. Em qualquer caso, quanto maior a auto-revelação mútua, melhor a criação das bases do *guanxi*.

Uma iniciação bem sucedida leva para a segunda fase – a construção do *guanxi*. De acordo com Chen e Chen (2004), o objetivo desta etapa é estabelecer a confiança mútua e o afeto para construir *guanxi* de qualidade. As atividades desta etapa baseiam-se em interações expressivas e instrumentais. As interações expressivas referem-se a atividades sociais como festas, celebração de casamentos, nascimentos, aniversários, etc. As instrumentais estão relacionadas a atividades pragmáticas de trabalho e negócios, como ajuda mútua em encontrar emprego, atribuição de trabalho, troca de informações, cooperação local de trabalho, transações comerciais, etc. Estes dois tipos de interações visam aproximação, ou seja,

melhorar a qualidade do *guanxi* em termos de construção da confiança, afeto e a reciprocidade.

Depois de construído o *guanxi*, torna-se possível beneficiar-se do seu uso. Esta etapa é marcada pela troca de favores regulada pelo princípio da equidade de longo prazo. Este princípio defende que os indivíduos em uma situação de troca têm direito de partilhar o seu resultado de acordo com a sua contribuição no processo de troca. É possível que uma das partes peça a ajuda da outra parte continuamente por várias vezes, mas até mesmo entre amigos íntimos e parentes, os esforços são feitos para lembrar conscientemente e manter o balanço social em equilíbrio no longo prazo (YANG, 1994).

Se um favor concedido de “A” para “B” excede as expectativas de “B”, então “A” terá um senso de equidade e o nível de qualidade *guanxi* será mantido ou melhorado. No entanto, quando um favor não é concedido conforme a expectativa, haverá um sentimento de desigualdade e a qualidade *guanxi* poderá ser prejudicada. Quando o resultado real é inferior a expectativa, pode haver uma sensação de traição e as duas partes poderão se afastar. A fim de proteger a qualidade do *guanxi*, o indivíduo que não conseguiu dar o favor pedido, muitas vezes tenta provar o seu desejo ou sua relação de continuidade, proporcionando favores de outras formas ou em tempos futuros.

O modelo de Chen e Chen (2004) pode ser considerado um avanço significativo com relação às pesquisas sobre *guanxi*, pois retrata este fenômeno como um processo dinâmico e de possível desenvolvimento, mesmo para os executivos ocidentais. A diferenciação dos atributos do *guanxi* não só facilita a sua construção, como também contribui para examinar os seus efeitos no relacionamento entre indivíduos e organizações.

## **2.5 Referencial analítico e proposições teóricas**

As principais perspectivas sobre a internacionalização de empresas têm contribuído para o avanço do conhecimento sobre vários aspectos. Elas evoluíram a partir de diferentes tradições de pesquisa e buscaram responder a diversas questões. Por isso, as teorias de internacionalização variam em termos de níveis de análise, assim como os pressupostos do comportamento das empresas. Algumas das perspectivas são dinâmicas, enquanto outras são mais estáticas em sua natureza. Assim, a explicação do comportamento das empresas internacionalizadas difere de acordo com cada perspectiva.

Considerando os objetivos desta dissertação, a perspectiva comportamental que considera as redes de negócios no processo de internacionalização (JOHANSON E VAHLNE, 1977; 2009) pareceu ser a mais adequada. Esta abordagem atenta para dois aspectos importantes que configuram algumas das barreiras na internacionalização: a distância psíquica e a *liability of outsidership*. Sabendo que as redes de relacionamento são capazes de fornecer informações que facilitam a identificação de oportunidades de negócios, diminuindo os riscos e incertezas do ambiente em que a empresa está inserida, elas podem ser consideradas uma forma de superação a estas barreiras. A Figura 6 resume os principais construtos e suas relações entre si, que compõe a base teórica para o referencial analítico desta dissertação.

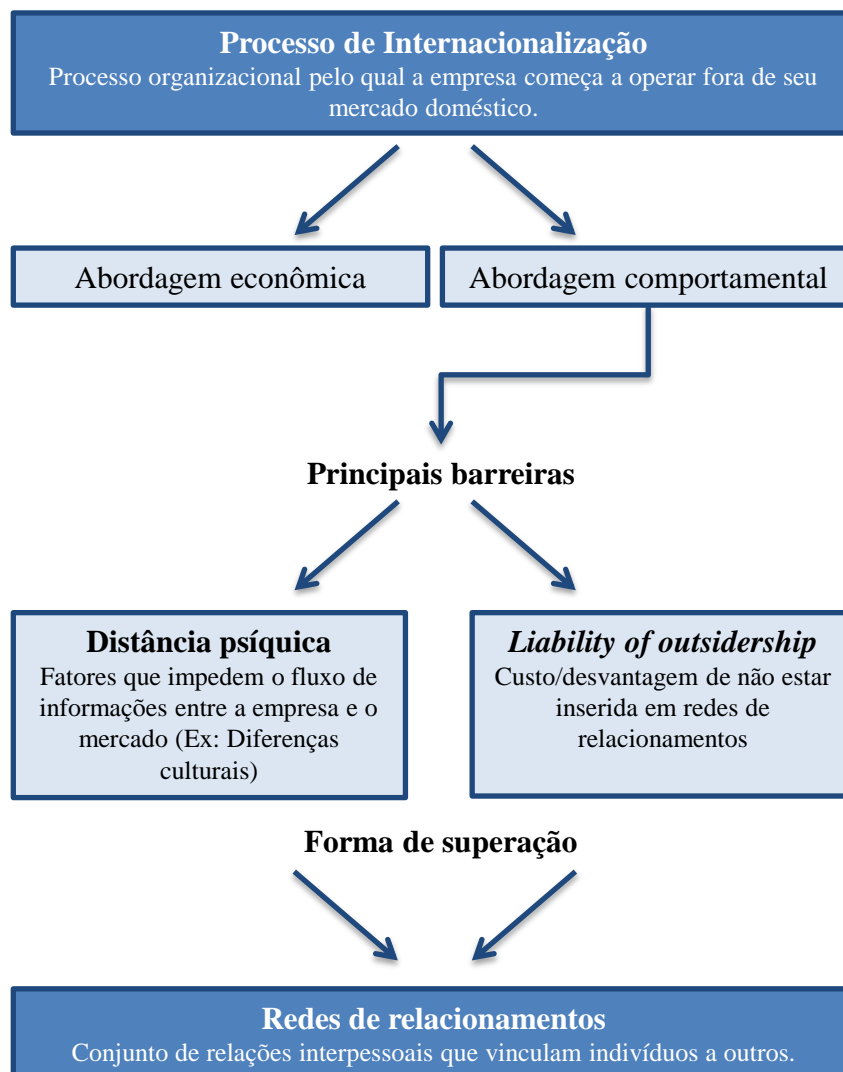


Figura 6 – Base teórica para o referencial analítico.

Fonte: Elaborado pela autora.



Uma vez que o objeto deste estudo são as empresas brasileiras que internacionalizaram para a China, a barreira da distância psíquica é ainda mais alta. De acordo com o estudo realizado por Silva, Rocha e Figueiredo (2007), em que foi mensurada a distância psíquica entre o Brasil e outros dezesseis países, a China ficou na quinquagésima posição, ou seja, é o segundo país com maior distância psíquica, ficando atrás apenas do Japão.

Da mesma forma, a *liability of outsidership* torna-se um grande entrave para as empresas estrangeiras que ainda são *outsiders* nas redes de relacionamento do mercado asiático (*guanxi*). Além disso, a forma de inserir-se nestas redes difere consideravelmente da maneira como este processo é conduzido nos países ocidentais, por exemplo. Na China, os relacionamentos são essencialmente baseados entre os indivíduos, e não entre organizações. A linha que separa a vida profissional da pessoal é extremamente tênue. Por isso, o desenvolvimento do *guanxi* torna-se um desafio para as empresas estrangeiras na China, mas também uma das chaves para o sucesso da internacionalização no país.

Portanto, compreender como as empresas brasileiras que operam na China tem desenvolvido *guanxi* como meio de superar a *liability of outsidership* tornou-se o problema de pesquisa desta dissertação. Considerando a literatura consultada, foi possível fazer uma esquematização do referencial analítico da pesquisa (Figura 7), que deu origem às proposições teóricas, ou seja, as possíveis relações entre os construtos selecionados na base teórica, sendo: (1) internacionalização, (2) distância psíquica, (3) *liability of outsidership* e (4) *guanxi*.

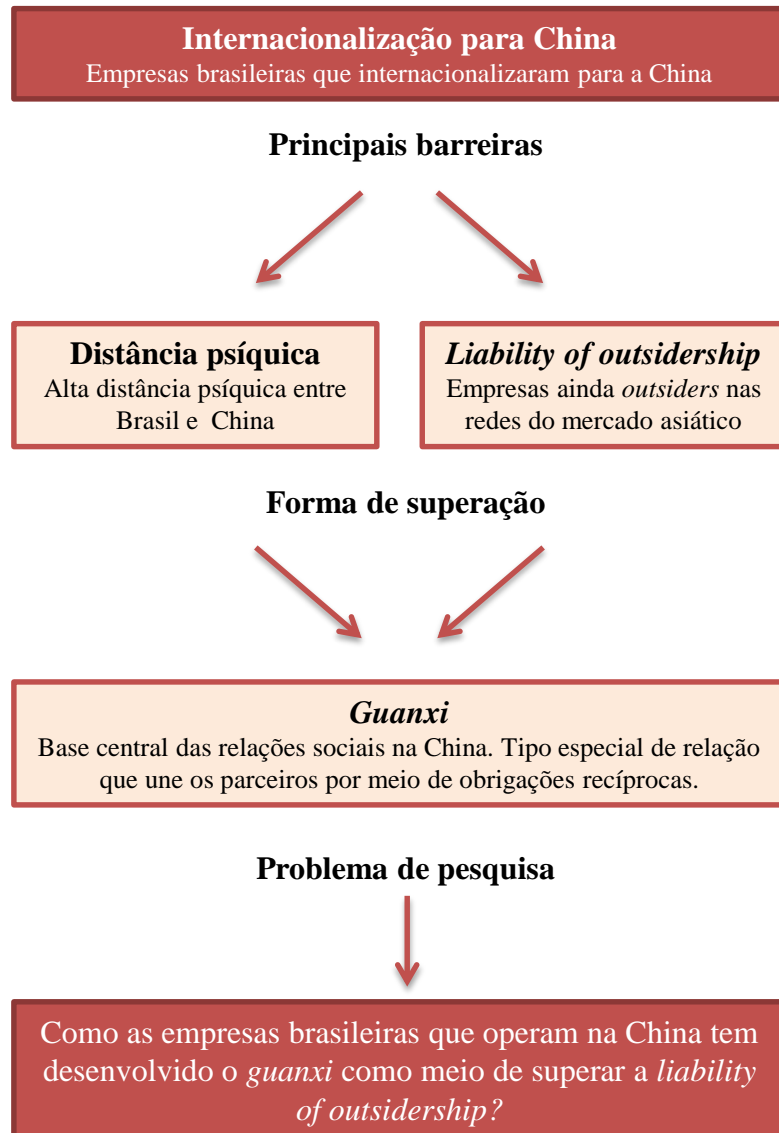


Figura 7 - Referencial analítico da dissertação

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando o referencial analítico e os construtos enunciados, quatro proposições foram elaboradas para este estudo. De acordo com Cauchick (2007), as proposições guiam uma pesquisa ao propor previamente possíveis resultados e conclusões sobre o problema. Assim, a quantidade e profundidade das proposições criadas visam abranger todos os construtos que compõem o referencial analítico da dissertação. Assim, *a priori* podem ser feitas as seguintes proposições:

- Proposição 1: O *guanxi* faz parte da estratégia de internacionalização das empresas estudadas na China.

- Proposição 2: O *guanxi* diminui os efeitos da distância psíquica e da *liability of outsidership* na internacionalização a China.
- Proposição 3: Organizações inseridas em redes *guanxi* possuem mais acesso a informações que facilitam a identificação de oportunidades de negócios e diminuem os riscos e incertezas no mercado asiático.
- Proposição 4: As organizações estudadas têm desenvolvido *guanxi* de acordo com o modelo de Chen e Chen (2004).

Os resultados obtidos na pesquisa de campo verificarão a validade das proposições teóricas. Isso resultará em um maior conhecimento acerca da influência do *guanxi*, além de testar a validade do modelo conceitual de Chen e Chen (2004).

Expostas as considerações a respeito do referencial teórico, a próxima seção apresentará as definições a respeito dos aspectos metodológicos e as etapas para condução da pesquisa.

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

Para responder a pergunta de pesquisa proposta, é importante a escolha do método adequado à realidade social a ser investigada, que neste caso envolve o desenvolvimento do *guanxi* pelas empresas brasileiras na China. O método que determina a maneira de investigar e obter conhecimento, é influenciado pelo fenômeno sob investigação, pela maneira como se percebe as relações fundamentais desse conhecimento e a relação do homem e seu ambiente (BUREL E MORGAN, 1979). Neste capítulo serão discutidas as características da presente pesquisa, os critérios para seleção das unidades de análise, o método de coleta de dados e as técnicas de análise de dados.

#### 3.1 Tipo de estudo

Considerando o problema de pesquisa *como as empresas brasileiras que operam na China desenvolvem guanxi como meio de superar a liability of outsidership*, este trabalho adota um método de investigação qualitativa, de caráter descritivo e corte transversal, uma vez que visa compreender os fenômenos estudados com base na visão dos próprios envolvidos na situação em um dado momento específico, ou seja, a internacionalização das empresas estudadas para a China.

O caráter descritivo justifica-se pelo objetivo de descrever e explicar como as empresas brasileiras desenvolvem o *guanxi*, tendo como base o modelo teórico de Chen e Chen (2004). Segundo Mattar (1997), a pesquisa descritiva é indicada quando o propósito for descrever características de grupos, estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos e descobrir ou verificar relação entre variáveis.

Já a opção pela abordagem qualitativa ocorre em função da possibilidade de aprofundamento que ela oferece, visando alcançar resultados considerados mais convincentes e robustos (YIN, 2005). A pesquisa qualitativa é indicada quando envolvem questões sobre o “como” ou o “porquê” acerca de um conjunto de fenômenos ou acontecimentos, considerando que o pesquisador dispõe de pouco ou nenhum controle sobre a situação (YIN, 2005).

Além disso, estudiosos da área de Negócios Internacionais e Gestão Internacional vêm encorajando os pesquisadores a utilizar métodos de pesquisa qualitativa com mais frequência. De acordo com Oesterle e Wolf (2011), a pesquisa qualitativa é necessária neste campo de estudos devido às muitas peculiaridades que não podem ser suficientemente capturadas por dados quantitativos, principalmente quando se referem às diferenças nos ambientes culturais e institucionais dos países.

### **3.2 Estratégia de pesquisa**

O estudo de caso mostrou-se o mais apropriado para o alcance dos objetivos inicialmente propostos. Segundo Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Por ser uma investigação empírica, os estudos de caso possibilitam avaliar determinados fenômenos dentro do seu contexto de realidade, permitindo a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade (GIL, 2007).

As pesquisas elaboradas sob a estratégia de estudos de caso são cada vez mais frequentes no campo das ciências sociais. Para Gil (2009), sua utilização é maior nas ciências aplicadas quando comparadas com as ciências puras. Assim, é no campo da Administração que se encontra atualmente a maior concentração de estudos de caso. Além disso, muitos estudos de caso têm propósitos descritivos. São utilizados para descrição de características de indivíduos, grupos, organizações e comunidades e podem ser utilizados também para descrever a ocorrência de fenômenos (GIL, 2009, p.14).

Um das vantagens do estudo de caso, e que vai ao encontro dos objetivos deste estudo, é a possibilidade de aprimoramento, construção e rejeição de teorias. De acordo com Gil (2009), os estudos de casos favorecem a acumulação de evidências acerca de fenômenos, à medida que estes são estudados em contextos diferentes. Por isso, constituem um importante elemento na construção de teorias fundamentadas em dados empíricos, assim como na identificação de situações contrastantes com as teorias já consolidadas, contribuindo assim para sua refutação ou reformulação.

Neste contexto, optou-se pela condução de estudos de casos múltiplos, para que a pesquisa obtivesse ganhos em termos de profundidade e robustez das conclusões. As evidências resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, além de serem

utilizados com vistas a estabelecer comparações e a testar ou aperfeiçoar teorias (GIL, 2009). Assim, foram selecionados quatro estudos de caso para compor este estudo, cuja descrição e justificativa das empresas selecionadas apresentadas posteriormente.

### 3.2.1 Critérios para assegurar o rigor científico aos resultados dos estudos de caso

Sabendo da importância do rigor científico, principalmente nas pesquisas qualitativas em que a subjetividade é algo inerente, foram considerados os critérios sugeridos por Gil (2009) para assegurar o rigor científico aos resultados do estudo de caso. O autor propõe seis táticas utilizadas para garantir o ajustamento dos estudos de casos aos critérios de: (1) objetividade, (2) precisão, (3) operacionalidade, (4) credibilidade, (5) transferibilidade e (6) fidedignidade.

A busca da objetividade refere-se aos métodos e técnicas adotados na coleta de dados e análise dos resultados da pesquisa. Os procedimentos para validar a objetividade são a intrasubjetividade (observações repetidas das mesmas respostas pelo mesmo pesquisador produzem os mesmos resultados) e a intersubjetividade (observações repetidas das mesmas respostas por observadores diferentes produzem os mesmos resultados).

A precisão representa a qualidade das distinções feitas entre classes ou categorias de uma variável. Enquanto nos experimentos procuram-se definir os conceitos com precisão antes da coleta de dados, nos estudos de caso é no decorrer da pesquisa que revelam-se, desenvolvem-se e nomeiam-se os conceitos. Por isso, o pesquisador inicia o seu trabalho com conceitos mais ou menos amplos, que vão ganhando precisão à medida que vai coletando e analisando os dados. É preciso muita habilidade do pesquisador para definir fatos, fenômenos, ações e objetos reconhecidos como importantes, para depois agrupá-los sob um tópico ou classificação comum, com vistas à sua análise e interpretação.

A operacionalidade refere-se à verificação da validade do construto. Nas pesquisas quantitativas, geralmente ocorre mediante o cálculo da correlação (GIL, 2009). Todavia, nos estudos de casos a verificação do construto ocorre por meio da análise de vários casos que investigam o mesmo construto. Também é possível ampliar a validade do construto mediante a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados. Os resultados obtidos por meio de entrevistas poderão ser comparados com os resultados oriundos de observações e análise de dados documentais.

A credibilidade configura a validade interna da pesquisa, ou seja, a validade das inferências causais entre variáveis. Nos estudos de casos, a validade interna não se refere

propriamente a relações de causa e efeito entre variáveis, mas sim com o quanto os resultados da pesquisa reproduzem os fenômenos estudados. Diz-se que um estudo de caso tem credibilidade quando os resultados correspondem a alguma realidade conhecida pelos próprios participantes, e não apenas a uma interpretação do pesquisador. Por isso, Gil (2009) sugere alguns procedimentos para verificar a confiabilidade dos estudos de caso, sendo: (1) engajamento prolongado do pesquisador no local de pesquisa; (2) revisão pelos pares (análise dos dados por outros especialistas); (3) triangulação (confronto de dados obtidos por procedimentos diferentes); e (4) revisão pelos participantes (verificação pelos participantes se as interpretações do pesquisador refletem o que de fato pensam, sentem ou fazem).

A transferibilidade refere-se à validade externa da pesquisa, ou seja, à generalização dos resultados obtidos. Alguns críticos alegam que não é possível generalizar a partir de um ou poucos casos, entretanto, Gil (2009) afirma que é possível considerar a possibilidade de generalização por meio da replicação das descobertas em um segundo ou terceiro local nas quais se supõe que os resultados seriam idênticos.

Por fim, a fidedignidade está relacionada com a possibilidade de um instrumento de coleta de dados, ao ser aplicado mais de uma vez à mesma amostra, produzir consistentemente os mesmos resultados. Porém, Gil (2009) afirma que este conceito não se aplica aos estudos de caso, pois não são utilizados instrumentos padronizados para coleta de dados.

Neste contexto, buscou-se adotar algumas das técnicas propostas por Gil (2009) para garantir rigor científico da presente pesquisa. Por meio da pesquisa bibliográfica, que resultou no desenvolvimento de um referencial analítico e a seleção de um modelo de pesquisa, foi possível coletar dados mais precisos e que atendessem de fato os objetivos do trabalho. Também foi possível realizar a verificação do construto (operacionalidade) por meio da análise de dois casos que investigam problemas de pesquisa semelhantes ao desta pesquisa (KARIMIBABAK E SINCLAIR, 2011; KAUNONEN, 2010), sendo ambas as pesquisas utilizadas também como base comparativa aos resultados do trabalho. Com relação à validade interna, utilizaram-se as táticas de triangulação e revisão pelos participantes, garantindo a credibilidade dos resultados e certificando-se de que as interpretações do pesquisador fossem as mesmas dos participantes da pesquisa.

### 3.3 Unidade de análise e seleção dos casos

Segundo Yin (2005), para se buscar a obtenção de resultados semelhantes, pode-se optar pelo estudo de, ao menos, dois ou mais casos, visando estabelecer uma replicação por resultados semelhantes que forem encontrados. Neste trabalho, buscou-se a replicação literal (previsão de resultados semelhantes), de forma que a obtenção das informações oriundas dos casos estudados convergisse para uma replicação das constatações nos demais. O mesmo autor sugere que, dada as semelhanças no entendimento das condições externas de forma que não produzam muita variação no fenômeno que se está estudando, é necessário um número menor de replicações teóricas no estudo conduzido.

Em relação à estratégia de pesquisa, foi realizado um estudo de casos múltiplos. Foram pesquisadas quatro empresas brasileiras que atuam no setor de prestação de serviços, sendo dois escritórios de advocacia e duas *tradings*.

De acordo com a CEBC (2012), das 57 empresas brasileiras mapeadas na China, 50,9% são prestadoras de serviços (escritórios de advocacia, *tradings*, consultorias de negócios, e bancos), sendo o principal setor de atuação as *tradings* (15,8%). Os escritórios de advocacia representam 5,3%, conforme ilustrado na Figura 8.

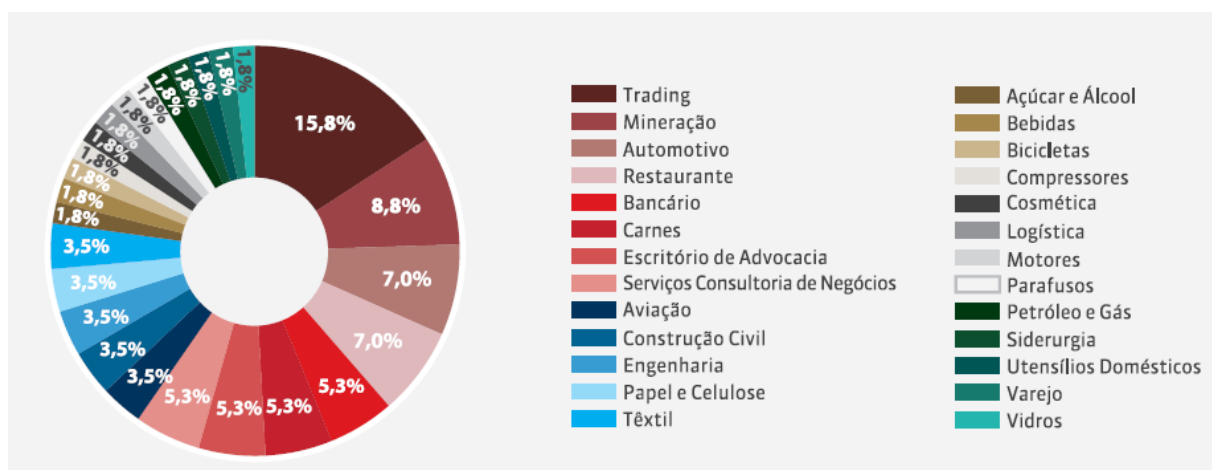


Figura 8 - Segmentos das empresas presentes na China (% do total de empresas)

Fonte: CEBC (2012, p.38).

A opção por estudar estas quatro empresas obedeceu a dois critérios fundamentais: (1) ser empresa prestadora de serviços e que atue como intermediária entre empresas chinesas e brasileiras e (2) possuir filial na China.



O primeiro critério justifica-se na medida em que o sucesso de uma organização de serviços muitas vezes depende da sua capacidade de desenvolver relações com os clientes e de prestar serviços de qualidade (CHURCHILL E PETER, 2003). Uma vez que os escritórios de advocacia e as *tradings* prestam serviços diretamente alinhados com atividades de operações internacionais, atuando principalmente como intermediários entre as empresas brasileiras que buscam fazer negócios com empresas de outros países, optou-se por selecionar estes dois ramos de negócios.

O segundo critério refere-se à necessidade de obter informações detalhadas sobre a experiência destas empresas em desenvolver relacionamentos de negócios diretamente com os chineses. Acredita-se que o fato de estar fisicamente instalada na China implica num maior domínio das informações concedidas e conseqüentemente na credibilidade dos dados coletados. O nome das empresas não será exposto, sendo uma exigência para preservar a confidencialidade das organizações estudadas.

### **3.5 Elaboração do instrumento de coleta de dados**

Para a definição do instrumento de pesquisa adotado neste trabalho, utilizou-se como base o referencial teórico. A exploração desse referencial, dentro dos objetivos propostos para este trabalho, permitiu estabelecer três categorias temáticas para coleta dos dados: (1) os interesses e o estabelecimento das empresas estudadas na China; (2) o significado de *guanxi* para empresa e (3) o desenvolvimento do *guanxi*.

Assim, elaborou-se um roteiro de entrevista semiestruturada contendo 16 perguntas que abordaram as 3 categorias de análise, buscando atingir o objetivo geral e específicos da pesquisa, conforme o Quadro 11.

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Seção</b>	<b>Perguntas</b>
1. Identificar as motivações das empresas na internacionalização para a China.	I - Estabelecimento da empresa na China	1 a 4
2. Identificar as dificuldades enfrentadas decorrentes da <i>liability of outsidership</i> ;	II - Guanxi	8
3. Identificar a importância e os benefícios do <i>guanxi</i> ;	II - Guanxi	5 a 7
4. Identificar as atividades realizadas para o desenvolvimento do <i>guanxi</i> ;	III - Desenvolvimento do <i>guanxi</i>	9 a 16
5. Analisar a experiência das empresas no desenvolvimento do <i>guanxi</i> à luz do modelo teórico de Chen e Chen (2004).	III - Desenvolvimento do <i>guanxi</i>	9 a 16

Quadro 10 - Relação entre os objetivos específicos e o protocolo de entrevista.

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com Gil (2009), os estudos de casos múltiplos devem ser precedidos por um estudo de caso piloto, a fim de aprimorar a coleta de dados tanto em relação ao conteúdo das questões quanto aos procedimentos a serem seguidos. Assim, as questões poderão ser aprimoradas, realinhadas ou descartadas, além de novas questões que podem ser incluídas. Geralmente o caso piloto é selecionado por critérios de conveniência, mas também pode ser selecionado intencionalmente.

Com isso, o roteiro de entrevista foi submetido a dois pré-testes. Primeiramente, o protocolo foi enviado para avaliação de quatro especialistas, sendo dois professores doutores da Universidade Federal de Santa Maria e da Universidade de São Paulo, um profissional com mais de 20 anos de experiência na realização de negócios com a China e o coordenador de pesquisa e análise do CEBC. Após a avaliação dos especialistas, foi adicionada uma questão ao protocolo. O segundo pré-teste consistiu na realização da entrevista com duas empresas com o mesmo perfil das empresas selecionadas: um escritório de advocacia e uma *trading*. Ambas possuem experiência em negócios com a China, todavia, não possuem filial no país.

A partir disso, foi possível testar a clareza das questões do roteiro, conhecer o tempo médio de duração das entrevistas e verificar se as questões realmente coletavam as informações necessárias para atingir os objetivos do estudo. A versão final do roteiro de entrevista pode ser visualizada no Apêndice A.

### 3.6 Coleta de dados

De acordo com Yin (2005), o método de estudo de caso se baseia principalmente em seis fontes de evidências: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O autor aponta que a qualidade de um estudo de caso decorre do uso de duas ou mais fontes de evidências. Por isso, optou-se nesta pesquisa pela utilização fontes primárias (entrevista e observação) e secundárias (documentos e registros em arquivo).

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas, exploradas em profundidade, com os profissionais que possuíam mais experiência na condução dos negócios da empresa com a China. Foram realizadas quatro entrevistas, com duração média de 1 hora e 30 minutos, em julho de 2012. Todas as entrevistas, com exceção da Empresa T2, foram realizadas na sede das empresas em São Paulo, SP. Uma vez que a Empresa T2 possui sede na China, a entrevista foi realizada via Skype.

O Quadro 12 resume o perfil dos entrevistados e a sua experiência com a China.

<b>Empresa</b>	<b>Cargo do Entrevistado</b>	<b>Experiência com a China</b>
Empresa A1	Advogado Sócio	Atuou na filial da empresa na China por 5 anos (de 2007 a 2011) e continua atuando com os clientes chineses no Brasil.
Empresa A2	Diretor do setor China	Advogado chinês, veio há 5 anos para o Brasil atuar como advogado principalmente com os clientes chineses.
Empresa T1	Gerente Comercial	Atuou na filial da empresa na China por 2 anos (de 2010 a 2011) e continua atuando com os clientes chineses no Brasil.
Empresa T2	Sócio-Fundador (CEO)	Atua no ramo de comércio exterior com a China há 9 anos e mora no país desde a fundação da empresa (2004).

Quadro 11 - Perfil dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como forma de apoio aos dados primários, também foram coletados dados secundários por meio de relatórios, publicações, e o conteúdo dos *websites* das empresas estudadas. Adicionalmente aos métodos principais, recorreu-se também à observação pessoal durante as entrevistas, procurando registrar os aspectos físicos das empresas, bem como os aspectos comportamentais que foram compartilhados. Ao término de cada entrevista, os dados

obtidos pela observação eram imediatamente registrados, a fim de manter a máxima integridade daquilo que havia sido observado.

### 3.7 Análise dos dados

De acordo com Yin (2005), a análise dos dados obtidos deve estar baseada nas proposições teóricas que abordem um conjunto de questões a serem elaboradas de acordo com a revisão de literatura sobre o tema pesquisado. O autor também orienta que a análise das evidências encontradas nos estudos de caso representa o aspecto mais desafiador desse método, uma vez que é necessário que o pesquisador tenha uma estratégia de análise claramente definida que irá conduzi-lo durante esta etapa do trabalho.

Para isso, os dados originados das entrevistas foram examinados com base na análise de conteúdo, com o auxílio do software NVivo 8.0, por meio do qual foi possível identificar categorias a posteriori, codificar, filtrar, fazer buscar e questionar os dados para responder às perguntas de investigação.

De acordo com Bardin (2010, p. 44), a análise de conteúdo consiste em:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

A análise de conteúdo tem por finalidade a descrição objetiva e sistemática do conteúdo manifestado pela comunicação. Trata-se de um procedimento analítico aplicável a qualquer comunicação escrita, como jornais e revistas, poemas, discursos, cartas, material disponível em sites institucionais, e conteúdo de entrevistas e depoimentos devidamente transcritos (GIL, 2009).

Segundo Bardin (2010), a análise de conteúdo deve percorrer três principais etapas, conforme descrito a seguir:

1) Pré-análise: consiste na organização do material propriamente dito e na sistematização das ideias iniciais que balizarão a análise. Envolve a escolha das fontes que servirão para a constituição de um *corpus* a ser analisado, considerando os critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência com relação ao que está sendo estudado.

2) Exploração do material: envolve a aplicação sistemática do que foi estabelecido na fase anterior, com vistas à classificação do conteúdo reunido. Ocorre a codificação, recorte, classificação e categorização dos dados.

3) Tratamento, síntese dos resultados obtidos e sua posterior interpretação, com base nos objetivos anteriormente formulados para a pesquisa.

Para o presente estudo, partiu-se de categorias previamente definidas, que foram construídas a partir do referencial teórico utilizado e do modelo analítico proposto para o estudo. Segundo Bardin (2010), fazer uma análise a partir de categorias temáticas consiste em descobrir os núcleos que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifiquem alguma coisa para o objetivo visado. Ela se baseia em um processo criterioso que visa desmembrar o texto em unidades (categorias) de forma a classificar elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação, reagrupando-os analogicamente (BARDIN, 2010).

A categorização *a posteriori* estabelecida para a análise do conteúdo encontra-se resumida no Quadro 13, que sintetiza os tipos de informações que foram pesquisadas em cada categoria e suas respectivas subcategorias.

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
I - Interesses na China	Razões para internacionalizar para China
	Características dos serviços prestados e dos clientes no país
II - Significado, importância e impacto do <i>guanxi</i>	Significado e importância
	Benefícios e dificuldades ( <i>liability of outsidership</i> )
III - Desenvolvimento do <i>guanxi</i>	Fase I: Início
	Fase II: Construção
	Fase III: Uso

Quadro 12 - Categorias e subcategorias de análise

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para garantir a confiabilidade das informações oriundas da análise dos dados, utilizaram-se as técnicas de triangulação e revisão pelos participantes (GIL, 2009), a fim de aumentar a credibilidade dos resultados e certificar-se de que as interpretações do pesquisador fossem as mesmas dos participantes da pesquisa. De acordo com Triviños (1992), a técnica da triangulação consiste na comparação dos dados obtidos por intermédio de múltiplas fontes de

evidência (entrevistas, documentos e observação direta), de natureza qualitativa, com o objetivo de identificar convergências de conclusões e proposições.

Expostas as considerações a respeito dos aspectos metodológicos, o próximo capítulo apresentará os resultados da pesquisa, e posteriormente fará a análise dos dados de acordo com as categorias de análise.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são postos em evidência os resultados obtidos na pesquisa de campo, os quais serão discutidos e interpretados à luz do referencial teórico, considerando as categorias de análise e as preposições previamente estabelecidas.

A estrutura da apresentação dos resultados consiste, inicialmente, em uma descrição dos quatro casos estudados. Uma vez organizado o material e selecionada as fontes para a constituição dos casos, realizou-se a codificação dos dados para que assim fossem apresentados de acordo com as categorias de análise. Assim, os casos seguem a seguinte estrutura de informações:

- Breve histórico da empresa
- Principais serviços prestados
- Presença no Brasil e no mundo
- Presença na China
- Interesses na China
- Significado, importância e impacto do *guanxi*
- Desenvolvimento do *guanxi* (Fases I, II e III)

Para cada caso, foram consideradas as informações adquiridas por meio das entrevistas (cujo roteiro consta no APÊNDICE A), sendo complementadas por dados secundários oriundos de publicações, *websites* das empresas, etc. A triangulação de tais evidências permitiram fundamentar a validade interna da pesquisa.

Após a descrição dos casos, foi possível fazer uma análise comparativa. Os conteúdos apresentados em cada categoria e em cada caso foram agrupados em um quadro-resumo, e analisados a partir de uma visão comparativa, destacando os pontos em comum e os divergentes. Por fim, tendo em mãos a narrativa dos casos e o grande rol de evidências, foi possível analisar, concluir e explicar se as proposições teóricas propostas traduzem ou não a realidade das empresas estudadas.

## 4.1 Empresa A1

A Empresa A1 é um dos escritórios de advocacia mais tradicionais de São Paulo (SP), com mais de 50 anos de existência. Estabelecida em 1958, o escritório iniciou com dois sócios-fundadores, e logo atingiu o mais alto escalão de escritórios de advocacia em São Paulo. Em 1997, a empresa fundiu-se com um escritório de advocacia imobiliária de prestígio, dando origem a uma nova sociedade.

Atualmente, a Empresa A1 possui uma equipe que inclui 50 sócios, 16 advogados e 24 estagiários, que se dedicam a vários campos de direito, tanto nas áreas de litígio quanto na de consultoria, com ênfase em prática civil, corporativa e comercial, bem como nas áreas de imobiliário e administrativo. Atua também nas áreas de direito internacional, tributário, ambiental, e trabalhista. Sua receita bruta anual em 2011 contabilizou mais de 300 milhões de reais, configurando-a como uma empresa brasileira de grande porte.

Além da matriz em São Paulo, a Empresa A1 possui escritórios próprios em Brasília e em Pequim, na China. Há também uma associação com escritórios de advocacia em Lisboa (Portugal), Miami (EUA), Luanda (África), Munique (Alemanha) e Buenos Aires (Argentina), e possui correspondentes em todas as principais cidades brasileiras.

Outra característica da Empresa A1 é a sua associação de vinte anos com uma rede internacional, composta por mais de 150 escritórios de advocacia independentes no mundo todo que presta suporte jurídico e agilidade com o auxílio de advogados credenciados em mais de 80 países.

Com relação à filial de Pequim, esta presta serviços a companhias chinesas que desejam investir no Brasil e vice-versa. A Empresa A1 é um dos poucos escritórios brasileiros de advocacia com permissão do governo da República Popular da China para montar escritório de representação no país. Em 1992, quando obteve essa autorização, 17 escritórios do mundo fizeram tal pedido, mas apenas três conseguiram ser aprovadas. Em 2003 a Empresa A1 inaugurou sua sede em Pequim, o que ajudou a estreitar seus laços com as empresas chinesas interessadas em investimentos no Brasil.

### *Interesses na China*

Com o objetivo de compreender a experiência da Empresa A1 na China e no desenvolvimento do *guanxi* realizou-se uma entrevista semi-estruturada com o advogado-



sócio que atuou na filial da empresa em Pequim por 5 anos (de 2007 a 2011) e continua atuando com os clientes chineses no Brasil. Assim, buscou-se compreender as seguintes questões:

- O que motivou a empresa a se internacionalizar para a China?
- Qual o significado, importância e impacto do *guanxi* para a empresa?
- Como foi desenvolvido o *guanxi*?

Foi a partir da década de 90 que os sócios da A1 tiveram a visão de que ir pra China seria um bom negócio. Segundo o entrevistado, “*a empresa já assessorava clientes chineses e foi para lá pra facilitar o atendimento*”. Assim, foram dois sócios inicialmente para a China e levaram os advogados brasileiros para lá.

Os principais serviços prestados no país são de assessoria jurídica aos empresários chineses. Os serviços vão desde a constituição de empresas chinesas no Brasil, fusões e aquisições com as empresas brasileiras, elaboração de contratos de importação, exportação e distribuição, até contratos de trabalho para expatriados chineses, estudo de tributação de comércio exterior, etc.

Atualmente, a empresa conta com cerca de 30 clientes chineses, sendo a maioria empresa estatal. Os interesses deles no Brasil são diversos, mas alguns segmentos como siderurgia, construção pesada, agricultura e automotivo são os mais procurados.

O que a China quer é que os produtos fabricados pelas empresas estrangeiras fique lá, e que desenvolva o mercado doméstico com produtos de qualidade. O Brasil é o chão de fábrica agrícola para a China. (ENTREVISTADO A1)

Com relação aos clientes brasileiros na China, não há muitos. Há apenas os brasileiros que fazem comércio com a China em importação. Neste contexto, a empresa A1 faz principalmente o intermédio em termos de cultura de negócios entre o advogado chinês e o empresário brasileiro. Segundo o entrevistado, “*o interesse dos brasileiros na China é mais em comércio*”.

### ***Significado, importância e impacto do guanxi***

Quando questionado sobre o significado do *guanxi*, o entrevistado responde que “*Para falar sobre guanxi, tem que pensar no passado da China. Sem entender o contexto histórico,*

*político e econômico da China, não tem como entender o guanxi*”. Este contexto histórico vai desde os ensinamentos de Confúcio, até os planos quinquenais de Mao Tsé-Tung, a revolução cultural na China, etc. Por isso, o entrevistado acredita que:

*Guanxi* significa relacionamento interpessoal, troca de favores, rede de contatos, corrupção, crédito e débito de favores. *Guanxi* não é só pessoal, é familiar e se estende a toda família. *Guanxi* e face (*mianzi*) andam bem juntos. A diferença de relacionamento (*networking*) e o *guanxi* está na intensidade, é muito mais intenso. Chega ao ponto de um chinês pedir empréstimo no banco para poder pagar um jantar em retribuição a algum favor recebido. (ENTREVISTADO A1)

Com relação à importância do *guanxi* para a empresa, o entrevistado afirma que é uma condição básica do relacionamento profissional para o sucesso da empresa, sendo essencial ter uma rede de contatos. Por isso, há investimento de tempo e dinheiro por parte da empresa para desenvolver o *guanxi*, pois é um investimento de longo prazo na China.

*Guanxi* é o ponto de partida. Sem o apoio estatal, não se faz nada lá. Um contato com o governo vale ouro, e conhecer as pessoas certas pode fazer toda a diferença. Na China, as pessoas se encontram quinzenalmente. Depois de 6 meses sem contato, o relacionamento já começa a esfriar. No meu caso, preciso ir pelo menos 3 vezes por ano pra China pra rever os meus contatos. (ENTREVISTADO A1)

Neste contexto, os benefícios que o *guanxi* pode trazer para a empresa são diversos, como o acesso a informações sobre o mercado chinês, fortalecimento das redes de contato, aumento da lucratividade, etc.

A utilidade do *guanxi* é cortar caminhos e se beneficiar disso. Para um chinês ser promovido, por exemplo, ele precisa ter um bom *guanxi*, e não necessariamente fazer apenas um bom trabalho. Só sobe na vida quem tem *guanxi*. (ENTREVISTADO A1)

Por isso, as principais dificuldades que podem ser enfrentadas pela empresa por falta de *guanxi* estão relacionadas principalmente ao *timing* das operações de serviços. O custo e o tempo para conseguir agilizar os trâmites legais são muito maiores para os que não possuem um bom *guanxi*.

### ***Desenvolvimento do guanxi***

#### *Fase I: Início*

Primeiramente, questionou-se o entrevistado sobre como o relacionamento com os chineses começou, ou seja, quem fez o primeiro contato (a empresa ou os chineses) e como este foi estabelecido inicialmente (email, telefone, reunião, jantar, etc).

De acordo com ele, o contato começou com os clientes já constituídos pelo escritório, mas os novos contatos se deram principalmente por meio da participação em eventos, e agendamento de visitas nas empresas pra se apresentar. O entrevistado ressalta que, para falar com alto escalão da empresa, foi preciso ter um bom tradutor, pois a maioria não fala inglês.

Tive que participar de uma série de eventos que do ponto de vista ocidental é muito sacrificante, e isso apenas só pra fortalecer o contato. Na China é comum que grandes empresas tenham seus próprios estabelecimentos para fazer as negociações, ou seja, eles também são donos de restaurantes. Já fui até em restaurante dos clientes. (ENTREVISTADO A1)

Durante esta fase inicial, a reciprocidade (por parte da empresa e do chinês) na motivação para estabelecer o relacionamento dependeu de como foi estabelecido o primeiro contato. *“O chinês é menos ressabiado quando a pessoa for indicada. Se for o primeiro contato, ele é bem mais desconfiado”*.

### *Fase II: Construção*

Uma vez estabelecido o contato, a empresa buscou construir seu *guanxi* basicamente por meio de *branding* e participação em eventos como: seminários, palestras, eventos da embaixada do Brasil, eventos do empresariado chinês com o governo brasileiro, etc.

Isso tudo são maneiras de promover o relacionamento. O chinês vê o escritório sempre participando dos eventos, e isso mostra interesse. Eu tinha fotos no meu escritório com o Presidente Lula, com a Dilma, com o embaixador, etc. Isso dá credibilidade ao advogado e ao escritório. O chinês vê isso com melhores olhos. Isso tudo é estratégia. (ENTREVISTADO A1)

Além dos eventos, o entrevistado também escreveu matérias para o China Daily, o maior jornal em inglês na China, no qual conseguiu por meio de *guanxi* intermediário. Neste caso, fica visível o traço “transferível” (DUNNING E KIM, 2007) do *guanxi*.

Conheci um chinês da Deloitte que me convidou para um jantar. No jantar, fui apresentado para um canadense que fazia parte de algo tipo a CEBC (Conselho Empresarial Brasil-China), mas entre o Canadá e a China. O cara do Canadá estava promovendo um evento, e eu fui apenas para “marcar presença”, pois o evento não

tinha nada a ver com os interesses do escritório. Como retribuição do “favor”, ele me indicou pra ser entrevistado pelo jornal sobre o relacionamento entre Brasil e China. (ENTREVISTADO A1)

De forma geral, foram realizadas tanto atividades instrumentais (atividades pragmáticas de trabalho e negócios) quanto expressivas (atividades sociais como festas, celebração de casamentos, nascimentos, aniversários, etc). Segundo o entrevistado, “... geralmente começa com profissional, mas vão se conhecer mesmo no pessoal. Os dois tem que andar juntos”. Nesta etapa, a reciprocidade já se tornou mútua, ou seja, uma vez estabelecido um bom relacionamento inicial, ambas as partes mostram-se dispostas a construir laços de afeto e de confiança.

### *Fase III: Uso*

Depois de construído o *guanxi*, torna-se possível beneficiar-se do seu uso. Todavia, é preciso reconhecer o momento em que deixa-se de ser um *outsider* para torna-se um *insider*. No caso da Empresa A1, isto foi identificado a partir do momento em que o cliente ou parceiro chinês começou a utilizar a sua rede *guanxi* para beneficiar a empresa.

É a partir do momento que se é muito bem recebido, que o chinês faz a rede de contatos dele girar em seu benefício. Quando um lado começa a dar um favor, e quando as coisas que você pediu realmente acontecem. Pela correspondência do que você pediu. (ENTREVISTADO A1)

Com relação à troca de favores, o entrevistado afirma que isto é o que desenvolve o *guanxi*. Estar sempre em débito e crédito de favores faz com que o relacionamento se fortaleça e a confiança se consolide. Porém, é preciso ter cuidado com as expectativas de quem receberá o favor. O entrevistado cita um exemplo disso.

Uma vez, um cara (chinês) atropelou uma mulher enquanto ia me buscar no trem, e deu dinheiro pra ela ficar quieta e não contar pro chefe dele. Não tem regra quanto a quem começa oferecendo o favor. A retribuição do favor pode ser de várias maneiras (presentes, dinheiro, convite pra eventos restritos). A expectativa é que a retribuição seja no mínimo igual ou melhor. (ENTREVISTADO A1)

Além das questões abordadas na entrevista, o entrevistado também comentou sobre os diversos tipos de *guanxi*. Para ele, o *guanxi* pode ser “médio” em termos de intensidade ou “pesado”, depende da quantidade de troca de favores entre os indivíduos. Também pode ser

“positivo”, quando os resultados gerados beneficiam ambas as partes ou “corrupto”, quando é utilizado de forma ilegal. Neste último caso, o entrevistado cita um exemplo:

Teve uma vez que um cliente me pediu um favor. Ele queria ajuda para levar um grupo de bolivianos para trabalhar na China, sem passar pelos trâmites legais de visto e imigração. Foi uma situação muito delicada, pois não podia dizer “não” diretamente, nem dizer que isso era ilegal. Não podia perder a face com ele. Tive que contornar a situação, e explicar de outras formas porque não poderia fazer isso para ele. No final, ele entendeu. (ENTREVISTADO A1)

Outra questão importante citada foi sobre a face (*mianzi*). Conforme citado anteriormente no referencial teórico, a face implica em uma relação de status e reputação moral e é também uma forma de auto-imagem em termos de status social aprovado (HWANG, 1987). O entrevistado afirmou que o trabalho de muitos anos desenvolvendo *guanxi* poderia ser perdido em minutos com a perda da face. Ou seja, qualquer estrangeiro que não tenha conhecimento das boas etiquetas e normas de relacionamento na China pode perder a face facilmente, e conseqüentemente prejudicar a construção do *guanxi*, ou ainda perde-lo completamente.

## 4.2 Empresa A2

Fundada em 1978, a Empresa A2 é também um dos escritórios de advocacia mais tradicionais de São Paulo (SP). Atualmente, presta serviços de advocacia nas mais diversas áreas de atuação: mercado de capitais, direito bancário, fusões e aquisições, comércio internacional e tributário, assuntos governamentais, direito ambiental e trabalhista, propriedade intelectual, imigração, etc. Seus sócios, associados e funcionários são altamente qualificados, constituindo uma equipe gerencial de 16 sócios e 18 diretores e consultores. Em 2011, a receita bruta da empresa foi de mais de 300 milhões de reais.

Um dos grandes trunfos da Empresa A2 está no seu sócio-fundador, autor de 45 livros e cerca de 650 artigos sobre comércio, finanças e Direito Internacional. Além disso, o fundador foi árbitro na Comissão Internacional de Arbitragem Comercial da China (CIETAC).

A empresa possui ainda uma editora própria voltada para publicações jurídicas de alta qualidade, que desde 1987 vem atuando com grande destaque no mercado brasileiro. Em 1992, a editora também passou a atuar no mercado internacional. Além de livros, também são

oferecidos outros produtos jurídicos, como contratos comerciais padrão, procurações padrão e legislação pertinente, todos em português e inglês.

No Brasil, possui filiais em Brasília (DF); Rio de Janeiro (RJ); Curitiba (PR); Recife (PE), Belo Horizonte (MG) e Campo Grande (MS), além de parcerias com escritórios com presença marcante em outros estados da federação. No mundo, possuem escritório de representação em Buenos Aires (Argentina), Miami (EUA), Londres, (Reino Unido), Lisboa (Portugal), Johannesburgo (África do Sul), Nova Delhi (Índia), Shanghai e Beijing (China).

A Empresa A2 foi um dos primeiros escritórios de advocacia do mundo a se estabelecer na China, em 2001, e mantém sólidos laços de cooperação com o governo chinês desde então. Além das instalações em Shanghai e Beijing, a Empresa A2 mantém um departamento de direito chinês que conta com profissionais alocados em distintas filiais da organização, para possibilitar o atendimento personalizado de clientes interessados no desenvolvimento de atividades na China. O escritório foi pioneiro entre as bancas de advocacia latinas ao se estabelecer na China em 2001, inclusive assessorando o governo chinês nos procedimentos de adesão à Organização Mundial de Comércio.

Neste contexto, entrevistou-se o advogado que gerencia o Departamento de Direito Chinês. O entrevistado nasceu na China e veio há 5 anos com a sua família para o Brasil atuar como advogado na Empresa A2, principalmente com os clientes chineses.

### ***Interesses na China***

A ideia de internacionalizar os serviços de advocacia para a China teve início no ano de 2000. O sócio fundador da Empresa A2 já tinha um relacionamento de 13 anos com as autoridades da República Popular da China, e em 2000 assessorou o processo de entrada da China na OMC (Organização Mundial do Comércio). A partir deste momento as oportunidades tornaram-se mais concretas e assim, decidiu abrir um escritório e representação no país. Foi o primeiro escritório de advocacia latino na China. O interesse da empresa foi atender as empresas brasileiras na China e as chinesas no Brasil, passando a representar os interesses comerciais chineses na América do Sul.

Os principais serviços prestados no país são de assessoria jurídica para as empresas chinesas e outras do mercado asiático em comércio exterior e para as empresas brasileiras e europeias para entrada no mercado chinês. Os serviços vão desde a tradução das minutas e registros de contratos em português, inglês e mandarim, obtenção de vistos, registros de investimentos até a licença de marcas.

Atualmente, a empresa possui mais de 1000 clientes chineses. Seus interesses com o Brasil são principalmente nos segmentos como energia e agricultura, na qual realizam operações de comércio exterior e IDE por meio de *joint ventures*. O entrevistado afirma que os clientes chineses têm dificuldades em negociar com os brasileiros em função das diferenças culturais.

### ***Significado, importância e impacto do guanxi***

O entrevistado, que é de origem chinesa, acredita que o *guanxi* pode ser comparado ao significado de “relações públicas” no ocidente, porém praticado com mais intensidade.

Na China é muito mais importante isso. E isso não vai mudar porque está muito enraizado na cultura chinesa, que é milenar. O modo de viver dos chineses pode estar mais ocidentalizado, mas a maneira de pensar ainda é muito da cultura. Como o governo é muito importante na China, o *guanxi* continua sendo importante. Se o governo mudar, talvez o *guanxi* não seja mais tão importante. (ENTREVISTADO A2)

O entrevistado também afirma que o relacionamento pessoal com os clientes e fornecedores é extremamente importante.

O contato pessoal que você tem com eles é mais intenso e tem mais importância do que com os estrangeiros (com o americano, por exemplo). Os chineses respeitam mais os estrangeiros do que no Brasil. Antes os chineses tratavam muito bem os estrangeiros, mas agora as empresas chinesas e estrangeiras são tratadas da mesma forma. (ENTREVISTADO A2)

Com relação à importância do *guanxi*, o entrevistado menciona que “*isso é importante, pois gera confiança. E a confiança é essencial para os advogados*”. Em função disso, a presença de um advogado chinês no Brasil para conduzir as negociações com empresas brasileiras faz muita diferença em termos de confiança e agilizar os processos. “*É importante, pois chineses confiam nos chineses, e o fato de eu estar aqui facilita as negociações. A cultura e a língua são importantes*”.

Por isso, há investimento de tempo e dinheiro por parte da empresa para construção do *guanxi*, principalmente com as autoridades chinesas. A participação em jantares, almoços e eventos e os presentes fazem parte destes investimentos. O retorno disso reflete na indicação da empresa, gerando mais casos, mais clientes, melhor reputação, melhor imagem da empresa, e principalmente o aumento da confiança.

Quanto às dificuldades que podem ser enfrentadas por falta de *guanxi*, o entrevistado acredita que não há nada específico. Assim como no ocidente, as redes de relacionamento podem ajudar os empresários a “cortar” caminhos, mas o principal sempre deverá ser a qualidade do serviço e da empresa.

Você tem que tomar um cuidado muito grande com o que você chama de *guanxi*. Tem muita gente vendendo *guanxi*, e dizendo que *guanxi* faz tudo. *Guanxi* não resolve. *Guanxi* ajuda. Isso precisa ficar muito claro. Está cheio de traficantes de *guanxi* por ai, em relação ao Brasil e China. (ENTREVISTADO A2)

Por isso, o entrevistado acredita que é possível sim internacionalizar para a China sem *guanxi*.

Você pode abrir sua empresa sem *guanxi* na China. A questão é como você vai desenvolver isso. Você precisa desenvolver o relacionamento com todo mundo, desde o início. O chinês, ele parte com um relacionamento de confiança com você, para depois fazer negócio. Esse é o padrão chinês. Então todo esse cultivo de relacionamento é que está um pouco do *guanxi*. Com o *guanxi* você começa a ter mais contatos. Tem gente que pode facilitar algumas coisas. Mas viver só de *guanxi* é furada. Principalmente como advogado. (ENTREVISTADO A2)

Por fim, o entrevistado critica que o *guanxi* foi “vendido” para os estrangeiros, principalmente no Brasil, como uma solução mágica para ter sucesso na China. “*O guanxi tem que ser uma ferramenta para te auxiliar, e não a ferramenta principal.*”

### ***Desenvolvimento do guanxi***

#### *Fase I: Início*

No caso da Empresa A2, o relacionamento com os chineses começou por meio de indicações de outros parceiros da empresa. Alguns clientes fizeram buscas na internet por escritórios de advocacia no Brasil e entraram em contato por saber que havia um advogado chinês trabalhando na empresa. Neste caso, não houve necessidade de tradutor, mas o entrevistado ressalta a importância de falar chinês. “*O que eu consigo resolver em 10 min, às vezes os brasileiros levam 20 dias pra resolver em função da língua e da cultura*”.

Quanto aos tipos de atividades realizadas inicialmente, foram eventos, jantares e almoços. “*Normalmente você pode convidar para jantar, para almoçar. Refeição é parte do*



*ritual corporativo*”. Nesta fase, a reciprocidade para estabelecer o relacionamento dependeu do quanto o cliente estava interessado em investir no Brasil.

O entrevistado também comentou sobre o excesso de preocupação dos estrangeiros com as “etiquetas” na China. Quanto melhor informado o estrangeiro estiver, melhor. Mas no caso dos chineses, há mais flexibilidade.

Uma diferença muito profunda entre coreanos, japoneses e chineses, é o seguinte: os chineses tem todas as formalidades que os outros têm, só que o chinês é menos rígido, é menos rigoroso nessas formalidades. Do tipo “se não entregar o cartão com as duas mãos, fica todo mundo desesperado”. Se você entregar com uma mão, você não vai deixar de fechar o negócio, o cara não vai ficar ofendido, você não vai perder. Então, o rigor nessas cerimônias é menos intenso. Bem menos. Já o japonês, se você escrever no cartão dele na frente dele, provavelmente ele vai sair da sala. Já o chinês não. (ENTREVISTADO A2)

### *Fase II: Construção*

Após estabelecido o primeiro contato, a empresa buscou construir seu *guanxi* por meio de participação em eventos e encontros constantes no “*chinese way*”: jantares, almoços e troca de presentes. Neste último, o entrevistado comenta que:

Antigamente, o pessoal levava muita coisa de cristais, ametista, essas coisas. Eles sempre gostaram muito disso, mas isso já está muito batido. [...] Mas a gente leva muita coisa do Brasil. Hoje bate muito em voga artesanato. Homem, se você puder levar cachaça, é sensacional. Chinês adora bebida. Levar cachaça, então, é bom. (ENTREVISTADO A2)

A maioria das atividades realizadas nesta fase teve um caráter mais instrumental: “*A gente fica mais com os negócios mesmo. Não entra tanto na vida pessoal*”. O entrevistado justifica que, devido o grande número de clientes, o envolvimento acaba ficando muito mais no nível profissional. “*Às vezes você vai a alguma coisa maior, mas sem adentrar muito*”. Nesta fase, a reciprocidade para estabelecer o relacionamento torna-se maior. “*Você sente que ele também está querendo, digamos assim, te inserir na rede guanxi dele*”.

### *Fase III: Uso*

Para a Empresa A2, o relacionamento com os clientes e parceiros não é considerado exatamente como *guanxi*. “*A simples prestação de serviços entre os clientes e o escritório não é guanxi. Guanxi é uma relação mais especial, e isso não é tão forte com os clientes chineses*”. Mesmo assim, o entrevistado acredita que o momento de *insidership* acontece

quando o cliente indica o escritório para outras empresas, podendo ser até para o seu concorrente, ou quando *“ele vem te pedir questões pessoais, serviços pessoais, etc. Isto demonstra que ele confia em você, ainda mais quando é algo sensível. Ele jamais se abriria se ele não confiasse em você”*.

Todavia, não houve casos de troca de favores entre a empresa e seus clientes. *“Só há troca de serviços, e isso não é guanxi. Não há troca de favores, isto não é política da empresa”*.

### **4.3 Empresa T1**

A Empresa T1 é uma das maiores *tradings* brasileiras. Com matriz em São Paulo (SP), atua há quase 40 anos em serviços integrados de comércio exterior. Seus serviços incluem desde o planejamento e execução de projetos pontuais até a gestão parcial ou integral de atividades operacionais de *trading*, o que permite ao cliente manter o foco em seu negócio principal. Em 2011, a receita bruta da empresa foi de mais de 300 milhões de reais.

A empresa possui licença para importação e exportação para qualquer tipo de produto, mas atualmente concentra suas atividades nos setores de aço, alimentos, aeronaves, automóveis, construção civil, cosméticos, embarcações, eletrônicos, fertilizantes, máquinas e equipamentos, produtos ferroviários, químicos, petroquímicos, pneus e têxteis. A abertura para novos negócios é, no entanto, uma das principais características da empresa, que mantém flexibilidade para a customização das operações de acordo com as necessidades dos clientes.

A Empresa T1 dividiu sua atuação em três principais modelos de negócio. O primeiro consiste em Operações Próprias, ou seja, a empresa importa e exporta produtos para o mercado com responsabilidade por todo processo de nacionalização, distribuição e venda. O segundo são as Operações Diretas, prestando serviços para empresas que já possuem fornecedores e/ou clientes para seus produtos. E o terceiro são as Operações Customizadas e de *Supply Chain*, em que atua-se de forma completa e em todas as etapas da cadeia, incluindo distribuição e pós-venda.

Para viabilizar suas operações com agilidade, a Empresa T1 conta com cerca de 200 profissionais experientes e especializados que atuam em cinco escritórios no Brasil (São Paulo/SP, Americana/SP, Itajaí/SC, Recife/PE e Vitória/ES) e três no exterior (China, Polônia e Rússia). Em Warsaw (Polônia), os principais segmentos concentram-se em produtos e

matérias primas para indústria e agricultura, como fertilizantes e produtos químicos. Em Moscou (Rússia), o foco está nas matérias primas para fertilizantes, aço, pneus e construção civil. E em Shangai (China), concentra-se a importação de têxteis e materiais para construção civil.

O entrevistado na Empresa T1 foi o Gerente Comercial que atuou na filial chinesa por 2 anos (de 2010 a 2011) e continua atuando com os clientes chineses no Brasil.

### ***Interesses na China***

Com relação à filial chinesa, a Empresa T1 é uma das empresas brasileiras mais antigas no território chinês. No começo da década de 80, havia volumes muito grandes de matérias-primas têxteis produzidas por algumas multinacionais brasileiras. Devido ao mercado brasileiro era ser relativamente imaturo para o consumo dessas fibras, havia grandes sobras de material nos períodos anticíclicos de consumo. Foi neste momento que surgiu a China como alternativa para essa exportação. De acordo com o entrevistado, que atuou como gerente comercial na filial chinesa em Shangai por 2 anos,

O que motivou mesmo foi o comércio. No começo como exportação e mais recentemente importando bastante, busca de fornecedores, tudo isso. [...] Hoje o escritório é uma base para *sourcing*, controle de qualidade, recebe os clientes, os brasileiros que vão para lá. É uma *trading* lá, assim como entidade legal na China, mas na maioria das vezes funciona muito mais como um apoio nas exportações da China para o Brasil, para Angola, para vários lugares. (ENTREVISTADO T1)

Atualmente, há 2 funcionários brasileiros e 18 chineses atuando principalmente em atividades de *sourcing*, controle de qualidade, e acompanhamento das operações. “*Lá é sourcing, não é bem a exportação, porque a gente deixa o fornecedor fazer a burocracia mais de importação*”. A empresa já teve clientes chineses, mas hoje possui apenas clientes brasileiros (de 20 a 30 empresas). “*O interesse deles em ter nossa estrutura lá (China) é garantir que as compras sejam realizadas com sucesso, evitando surpresas no fornecimento.*”

### ***Significado, importância e impacto do guanxi***

Para a Empresa T1, *guanxi* significa relacionamento pessoal com seus parceiros comerciais, indo além de uma relação simplesmente direta e comercial.

É você saber da família dele (fornecedor), toda vez que você tem uma reunião você também almoça com o cara. Aqui no Brasil tem fornecedores que cuidam também de exportação, mas eu nem conheço alguns desses fornecedores, porque tudo já funciona, nem precisa ir até a fábrica. Lá não, lá (China) a gente não compra nada sem conhecer a pessoa e ir até a fábrica, ver a estrutura, sentir um pouco do dono da fábrica, qual é o posicionamento dele, porque isso afeta muito o que vai vir depois. (ENTREVISTADO T1)

Ao comparar o *guanxi* com os relacionamentos no ocidente, o entrevistado acredita que há diferenças principalmente se comparado com os Estados Unidos. “*O americano vai sempre direto ao ponto e separa bem as coisas. O brasileiro mistura um pouco mais, gera uma amizade com o cliente*”. No caso do Brasil, o entrevistado afirma que os relacionamentos são semelhantes, mas são mais intensos na China. “*A gente também tem essa relação de confiança, de minimamente conhecer, mas eu acho que a intensidade é muito maior na China*”.

Com relação à importância do *guanxi* para a empresa, o entrevistado afirma que é grande e por isso há investimento de tempo e dinheiro para construí-lo. Faz parte da estratégia da empresa visitar os fornecedores de tempos em tempos para fortalecer o *guanxi*.

Cada área (principalmente a têxtil) que se envolve com a China vai pelo menos três vezes por ano. Tem dois *traders* que vão mais, de seis a dez idas para a China para passar um bom tempo, às vezes vai e passa um mês entendeu, não é ir e voltar. O pessoal também vai para lá para manter o *guanxi*, porque os brasileiros que ficam na China rodam muito, não fica uma pessoa lá 10 anos. O *trader* que está aqui no têxtil está há 30 anos, então se ele não tivesse desenvolvido um relacionamento com o fornecedor chinês pode ser que o *guanxi* tivesse sido abalado. E isso faz diferença na negociação. O investimento principal é manter esse contato, não só com a nossa estrutura chinesa, mas também de todo o pessoal brasileiro que compra de lá. (ENTREVISTADO T1)

No caso da Empresa T1, os benefícios gerados pelo *guanxi* são principalmente o comprometimento dos fornecedores chineses com a empresa e uma melhor negociação de preço.

Acho que principalmente essas duas coisas, o compromisso no cumprimento dos prazos, com a qualidade que não é 100% mas que é melhor do que se não tivesse *guanxi* nenhum e talvez uma vantagem na negociação, já que eles têm essa maior confiança. (ENTREVISTADO T1)

Já as dificuldades enfrentadas por falta de *guanxi* também se relacionam à questão comprometimento, tanto com a qualidade do produto fabricado quanto no cumprimento dos prazos de envio. O custo de uma mercadoria que chega no Brasil de forma errada, ou seja, que não está de acordo com as especificações combinadas na hora da compra, é elevadíssimo. Por

isso, “vai ser mais difícil conseguir esse compromisso de uma fábrica no começo, a empresa vai ter que desenvolver esse relacionamento do zero”.

### ***Desenvolvimento do guanxi***

#### *Fase I: Início*

Na época em que a empresa chegou à China, em 1980, o primeiro contato com os chineses ocorreu com o auxílio dos agentes coreanos da empresa. “Começou com os agentes coreanos, pois a gente já comprava e vendia para a Coreia. Ai eles introduziram alguns chineses, mas como foi há muito tempo com certeza foi por telefone e fax”.

No caso do entrevistado, que iniciou suas atividades na China em 2010, o relacionamento inicial com os chineses foi feito pelo telefone e agendamento de visitas. “Quando eu tentava desenvolver um novo relacionamento com alguém que a gente não tinha contato, de jeito nenhum e-mail, sempre por telefone e indo até lá”. A partir desta visita, ocorriam sempre reuniões seguidas de almoços. “Quando conhece, tem também que ir almoçar, às vezes tomar café da manhã, almoçar, jantar e no final do dia sair para beber”.

Antes de ir para China, o entrevistado já possuía conhecimento de mandarim, e por isso não foi necessário contratar um tradutor. Mas ressaltou que a falta de conhecimento sobre a língua atrapalha muito o desenvolvimento do *guanxi*.

O *guanxi* tem que ser com essas pessoas estratégicas. No meu caso, nenhuma delas fala inglês. Simplesmente o fato [...] de eu estar me esforçando, de eu estar melhorando, eles acompanhavam meu chinês melhorando, e eu estar fazendo tudo isso para poder me comunicar com eles, acho que já gerava uma sensação de respeito e de admiração neles, pelo fato de eu estar fazendo tudo isso para me comunicar. Tinha o *merchandiser* que falava inglês, mas não, eu queria ir até lá para conversar com eles em chinês, porque traduzir também muda muito no relacionamento. (ENTREVISTADO T1)

Nesta fase inicial, o entrevistado acredita que houve reciprocidade na motivação para estabelecer o relacionamento, mas normalmente mais dos chineses do que a própria empresa brasileira, uma vez que o relacionamento no caso da Empresa T1 é do tipo comprador (brasileiro) e vendedor (chinês).

#### *Fase II: Construção*

Após estabelecido o primeiro contato, a empresa buscou construir seu *guanxi* investindo em visitas periódicas. “*Fomos mantendo as visitas, não deixando de encontrar, de conversar. Têm que ter essa presença, eles tem que sentir que você está sempre lá*”. Além disso, foram realizadas algumas atividades expressivas, como a participação nas festas do ano novo chinês por parte de um cliente brasileiro e uma funcionária que estava na China.

O ano novo chinês é sagrado para eles, só que esse cliente já compra há muito tempo, já tem esse *guanxi*. então ele disse "eu só posso ir nessa semana". As fábricas estavam todas fechadas, mas ele conseguiu falar com todos os fornecedores. Eu não estava, mas a outra brasileira que estava lá disse que foi super legal. Ela participou na casa de cada um deles na comemoração de ano novo junto com o cliente discutindo negócios também. (ENTREVISTADO T1)

A reciprocidade na construção da confiança e laços de afeto nestas interações foi mútua. Os chineses foram muito receptivos e fazem muita questão de criar esse laço afetivo.

Esse cliente que vai bastante, cada vez que a gente vai, cada fornecedor tem um presente para a esposa dele. Esse cliente [...] já levou os filhos para conhecer o fornecedor, a esposa. Eles sentem, a esposa conhece a esposa do dono da fábrica, e realmente gerou um negócio familiar praticamente, e eles fazem muita questão disso e prezam muito também. (ENTREVISTADO T1)

### *Fase III: Uso*

Para a Empresa T1, um dos momentos em que ficou claro o estabelecimento do *guanxi* foi o exemplo do cliente que visitou os fornecedores durante o ano novo chinês.

Se não existisse um *guanxi* muito bom, ele (cliente brasileiro) simplesmente ia estar lá, não ia ter ninguém na fábrica, os chineses iam dizer “não venha, não perca seu tempo”. [...] Com a existência de um *guanxi* já bem estruturado, eles (fornecedor chinês) disseram “ah bom você vem, então venha comemorar com a minha família também” e trouxeram para dentro de casa para a comemoração, que é muito importante para eles, muito importante mesmo. (ENTREVISTADO T1)

Com relação à troca de favores, o entrevistado afirma que não houve nada significativo. Apenas foi percebido o quão solícitos os chineses são com os estrangeiros. “*Você não pode passar na frente de uma loja e dizer “nossa, que sapato bonito” porque ele vai lá e ele vai te dar o sapato. A gente fica até assustado com quão solícitos eles são às vezes*”. Todavia, é importante ressaltar que este relacionamento ocorria devido a posição de

“comprador” da empresa. “*Eu era compradora e não vendedora, então não sei se para quem vende não consegue nada antes de conversar alguma coisa do gênero. Mas no nosso caso era até muito, de ficar sem graça mesmo*”.

Além disso, houve uma situação em que o entrevistado trouxe presentes do Brasil para um fornecedor, e isto foi muito valorizado pelos chineses. “*Ele ficou tão contente, eu senti que ele valorizou bastante também, ainda mais que eu trouxe sem ele pedir*”. O entrevistado também citou um exemplo sobre o *guanxi* no meio político. Mesmo não havendo muito envolvimento da empresa nesta área, acaba-se indiretamente desenvolvendo este tipo de *guanxi*, que é muito comum na China.

O que a gente sempre fez para manter o *guanxi* na parte política é o que todo mundo faz. Por exemplo tem o festival do barco do dragão que foi agora em junho, tem doce que você dá para todo o público com quem você se relaciona. Você mantém essa rede de contatos. Eu tinha uma funcionária administrativa, era quem falava “oh, teve aqui aquele fiscal”. Ela que mantinha esse *guanxi* com ele, e me dava os toques só para eu falar alguns favores que seriam legais. (ENTREVISTADO T1)

Por fim, foi questionado ao entrevistado sobre a importância da face (*mianzi*), uma vez que os outros entrevistados haviam citado sobre isso.

Eu não acho que é mais importante, a face é diferente eu acho. O *guanxi* é uma coisa constante, é tipo um aspecto do seu trabalho que você tem que se preocupar o tempo todo. A face é só um comportamento que você precisa observar para evitar decepcionar. Você não pode perder sua face de jeito nenhum e você não pode fazer nenhum funcionário seu achar que ele está perdendo a face. (ENTREVISTADO T1)

É ter uma postura para que não perca a sua face, o que é bem diferente do *guanxi*. A face é algo para se tomar cuidado, já o *guanxi* é uma coisa que se trabalha o tempo inteiro.

#### **4.4 Empresa T2**

Em 2004 foi fundada a Empresa T2, uma *trading* constituída por brasileiros com matriz em Shangai (China), e filiais em São Paulo (Brasil) e Luanda (Angola). Seguindo as tendências de globalização, a Empresa T2 tem como foco promover a aproximação de empresas sem fronteiras, as quais desejam incrementar seus negócios por meio de parcerias que garantem soluções otimizadas de suprimentos em operações do comércio exterior.

Atualmente, a Empresa T2 exporta diversos tipos de produtos para os segmentos de construção (pisos, acessórios para banheiros, ferramentas), metais, plásticos, transporte, equipamentos de proteção individual (EPI), etc. Foram os pioneiros na exportação de vasos sanitários, cordoalhas de pretensão e arame recozido trançado para o Brasil. Desde sua fundação, a empresa já realizou mais de quatro mil embarques, com quase nove mil containers para mais de cem cidades em todo o Brasil e no mundo.

Além da exportação de produtos, a Empresa T2 também presta serviços de pesquisa e consultoria, auxiliando seus clientes a diminuir custos e aumentar a eficiência dos processos, projetos de importação e exportação que vão desde a aquisição de mercadorias até os trâmites logísticos e burocráticos de importação, e suporte logístico para receber, armazenar e distribuir produtos na cidade de Shanghai, permitindo um completo sistema de gerenciamento, manuseio e estocagem. Em 2011, a receita bruta da empresa ficou na faixa de 90 a 300 milhões de reais.

Sua missão é ser uma empresa única no comércio internacional com a China, garantindo a satisfação das necessidades de segurança e redução de risco dos clientes, oferecendo um serviço de excelente qualidade. A fim de agregar praticidade e obter mais agilidade em todos os processos, a Empresa T2 conta com o suporte de parceiros nas áreas de qualidade, seguridade financeira, seguridade legal, logística e turismo.

O gerenciamento das informações referentes a todos os processos é disponibilizado online aos clientes, por meio de um sistema de checagem de dados interligados com o sistema operacional. Esta ferramenta interativa permite rastrear via internet informações financeiras, documentais e logísticas. Acessando o “Portal do Cliente”, também é possível verificar o histórico de cotações realizadas para acompanhamento da evolução e andamento dos processos.

### ***Interesses na China***

Diferente das outras empresas estudadas, a Empresa T2 teve sua fundação desde o início na China. Os sócios-proprietários que já tinham experiência com importação e exportação de produtos, decidiram abrir uma *trading* em Shanghai. O entrevistado, que é um dos fundadores da empresa, atua no ramo de comércio exterior com a China há 9 anos e mora no país desde a fundação da empresa, entende “*a China como uma solução de fornecimento para nossos clientes e, conhecedores do mercado, decidimos que montar a estrutura na China era a melhor decisão.*”



O entrevistado lembra que a China vem se destacando como um país exportador há várias décadas, e após a abertura da economia brasileira para as importações, no início da década de 90, o Brasil começou a ter olhos para a China e vice-versa. Por uma questão de preço e oportunidade, as condições que os fornecedores chineses apresentavam eram muito similares daquelas disponíveis no Brasil, mas com um preço mais competitivo, uma vez que a carga tributária para a indústria brasileira continua sendo muito alta.

Atualmente, o principal serviço prestado no país é o controle de todo o processo de compra, desde a prospecção por fornecedores e produtos até o embarque das mercadorias. Ou seja, assim como a Empresa T1, a Empresa T2 possui um posicionamento de comprador na China.

O principal é nós compramos e exportamos muito bem, esse é o nosso *core business*, diferente do cliente cujo *core business* é vender. Ele compra de mim e revende para um cliente final, o *core business* dele é só o comercial, não é a importação de produtos. (ENTREVISTADO T2)

Assim, a empresa possui 45 clientes brasileiros de diversos segmentos. Não há clientes chineses ainda, apenas parceiros que realizam operações no Brasil com o suporte da empresa.

### ***Significado, importância e impacto do guanxi***

Para o Entrevistado T2, “*Guanxi é uma excelente forma de rede de contato onde a moeda monetária eleva seu status entre um guanxi de relacionamento para um guanxi de decisão*”. O fato de ter um relacionamento mais próximo com os fornecedores chineses possibilita um tratamento diferenciado de outros clientes que eles tenham no mundo. O entrevistado acredita que a única grande diferença do *guanxi* para outros tipos de relacionamentos é que ele favorece os negócios com os chineses.

A importância do *guanxi* para a empresa é considerada moderada. “*Não consideramos apenas o guanxi para buscar resultados*”. Por isso, o investimento para desenvolver o *guanxi* também é moderado. “*O investimento nem sempre tem o retorno esperado e a frequência depende de cada ramo de atividade*”.

Para o entrevistado, o *guanxi*, somado ao poder monetário, é um fator preponderante no sucesso do negócio, sendo este o seu principal benefício. “*É muito mais fácil um fornecedor te ajudar em situações desfavoráveis quando você faz parte do guanxi dele*”.

Todavia, o entrevistado ressalta que “*apenas guanxi ou apenas dinheiro não colocam você em posição favorável na China*”, ou seja, não se pode apostar apenas no *guanxi* para ter

sucesso na China. Mas a falta dele também pode trazer dificuldades para as empresas. “*Sem o guanxi você fica mais vulnerável às intempéries do mercado*”.

### ***Desenvolvimento do guanxi***

#### *Fase I: Início*

No caso da Empresa T2, o relacionamento com os chineses geralmente começa por iniciativa da empresa, ou seja, os fornecedores chineses são contatados, inicialmente via telefone. Como a Empresa T2 já está estabelecida na China e seus funcionários são fluentes em chinês, não houve a necessidade de ter um tradutor auxiliando nas negociações.

O entrevistado afirma que, após o contato inicial, foram realizadas atividades interativas, como jantares “*regados a baijiu,*”. Baijiu uma bebida conhecida como o “vinho branco chinês”, é um forte destilado feito a partir de arroz e outros cereais. A concentração de álcool pode chegar a mais de 60%, e é comum servi-la em almoços e jantares de negócio na China. Nesta fase, a reciprocidade na motivação para estabelecer o relacionamento depende do interesse do fornecedor com aquele tipo de negócio. “*Sempre há, quando o projeto faz o chinês visualizar lucro. Caso contrário, não há motivação alguma*”.

#### *Fase II: Construção*

Após estabelecido o primeiro contato, a empresa buscou construir seu *guanxi* basicamente a partir da continuidade dos negócios. “*Na nossa empresa, o foco é desenvolver o guanxi visitando os fornecedores com o máximo de constância possível*”. O entrevistado afirma que o desenvolvimento do *guanxi* por parte da empresa não é exatamente algo estratégico, “*é mais uma questão comportamental do que algo elaborado, pensado ou maquinado*”.

Quanto ao tipo de atividade realizada, foram predominantemente instrumentais (atividades pragmáticas de trabalho e negócios), sendo as visitas aos fornecedores a mais comum. Assim como na fase inicial, a reciprocidade na construção da confiança e nos laços de afeto entre as empresas dependeu do nível de interesse do fornecedor chinês em estabelecer uma parceria com a Empresa T2.

### *Fase III: Uso*

No caso da Empresa T2, o momento em que eles deixaram de ser *outsiders* para se tornarem *insiders* na rede de relacionamentos do fornecedor chinês foi “*a partir do momento em que o mercado entrou em crise e os fornecedores aguentaram o tremor junto conosco*”. Além disso, também houve a troca de favores entre a empresa e o fornecedor chinês.

Sempre há alguma troca de favores. Sejam eles na indicação de outro cliente, ou um outro fornecedor, ou na contratação de algum familiar. No fim, o *guanxi* vale mais quando há continuidade. *Guanxi* de ocasião não é salutar em nenhuma situação. (ENTREVISTADO T2)

Por conseguinte, a próxima seção abordará a análise comparativa dos casos, evidenciando os aspectos referentes ao referencial teórico apresentado no Capítulo 2.

#### **4.5 Análise comparativa dos casos**

Esta seção apresenta a comparação dos resultados obtidos com os casos estudados, buscando compreender como as empresas pesquisadas desenvolvem *guanxi* como meio de superar a *liability of outsidership*. A comparação foi realizada com base nas três categorias de análise determinadas anteriormente.

De forma geral, as empresas selecionadas para este estudo possuem algumas características em comum (Quadro 13). Todas fazem parte do setor terciário da economia, ou seja, são prestadoras de serviços, e atendem principalmente pessoas jurídicas, ou seja, seus clientes também são empresas. Além disso, todas possuem filial na China e atuam como intermediárias entre as empresas chinesas e brasileiras, por meio da prestação de serviços de advocacia e de operações de comércio internacional.

Outro aspecto em comum é o porte. De acordo com a classificação adotada pelo Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), que considera a receita operacional bruta anual, as empresas classificam-se da seguinte forma:

- Microempresa: menor ou igual a R\$ 2,4 milhões;
- Pequena empresa: maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões;

- Média empresa: maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões;
- Média-grande empresa: maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões;
- Grande empresa: maior que R\$ 300 milhões.

Das quatro empresas estudadas, três possuem receita bruta anual maior que R\$ 300 milhões, ou seja, são consideradas de grande porte. A empresa restante é considerada média-grande, com faturamento entre R\$ 90 milhões e R\$ 300 milhões.

Com relação à presença das empresas no mundo, é interessante observar que os escritórios de advocacia (Empresa A1 e Empresa A2) possuem representação em países desenvolvidos e emergentes. Já as *tradings* (Empresa T1 e Empresa T2) estão presentes apenas em países em desenvolvimento. Outro aspecto comum é o ano de entrada na China. A maioria das empresas está no país há cerca de 10 anos, com exceção de uma que está há mais de 30 anos.

<b>Perfil da empresa</b>	<b>Empresa A1</b>	<b>Empresa A2</b>	<b>Empresa T1</b>	<b>Empresa T2</b>
<b>Ano de fundação</b>	1958	1978	1973	2004
<b>Ramo de atuação</b>	Escritório de advocacia	Escritório de advocacia	<i>Trading</i>	<i>Trading</i>
<b>Principais serviços</b>	Assessoria jurídica nacional e internacional		Operações de importação e exportação	
<b>Receita bruta anual</b>	Mais de 300 milhões	Mais de 300 milhões	Mais de 300 milhões	De 90 a 300 milhões
<b>Matriz</b>	São Paulo (SP)	São Paulo (SP)	São Paulo (SP)	Shangai (China)
<b>Presença no Brasil</b>	Brasília (DF)	Brasília (DF), Rio de Janeiro (RJ), Curitiba (PR), Recife (PE), Belo Horizonte (MG) e Campo Grande (MS)	Americana (SP), Itajaí (SC), Recife (PE) e Vitória (ES)	São Paulo (SP)
<b>Presença no mundo</b>	Lisboa (Portugal), Miami (EUA), Luanda (África), Munique (Alemanha) e Buenos Aires (Argentina), Beijing (China)	Buenos Aires (Argentina), Miami (EUA), Londres, (Reino Unido), Lisboa (Portugal), Johannesburgo (África do Sul), Nova Delhi (Índia), Shangai e Beijing (China).	Warsaw (Polônia), Moscou (Rússia), Shangai (China)	Shangai (China), Luanda (Angola)
<b>Ano de entrada na China</b>	2003	2001	1980	2004

Quadro 13 – Perfil das empresas estudadas

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.5.1 Interesses na China

Considerando o estudo da CEBC com as 57 empresas brasileiras instaladas na China, as motivações para sua internacionalização podem ser resumidas em 4 aspectos: (1) busca por eficiência ou capacidade de competição; (2) busca por recursos naturais; (3) busca por mercados consumidores, e (4) busca por ativos estratégicos (CEBC, 2012).

No caso dos setores produtivos, em que o custo de produção configura uma importante vantagem competitiva, o interesse de estar na China vai ao encontro da necessidade da redução de custos na disputa pelo próprio mercado doméstico brasileiro. Esse é o caso de empresas no ramo têxtil, que importam suas coleções de inverno diretamente da China, uma vez que o custo de produção no país é cerca de 80% menor, se comparado ao Brasil (CEBC, 2012).

Para as empresas estudadas, que fazem parte do setor de serviços, as motivações foram outras. No caso das Empresas A1 e A2, a internacionalização para a China teve como objetivo facilitar o atendimento dos clientes e parceiros chineses que já vinham sendo atendidos, e buscar novas oportunidades no mercado asiático. Em ambos os casos, é possível identificar as vantagens de *linkage* (MATHEWS, 2006), em que as empresas adquiriram os recursos disponíveis pelo próprio mundo globalizado, ao invés de adquiri-las no seu ambiente doméstico. Neste caso, as parcerias com organizações locais representaram o principal meio de entrada no mercado chinês.

Já as Empresas T1 e T2 apresentam características diferentes dos escritórios de advocacia. Para as *tradings*, a motivação está relacionada às condições favoráveis de localização da China. Ambas buscavam otimizar seus processos de exportação de produtos e reduzir os custos dos trâmites burocráticos das operações. De acordo com Dunning (1988), as vantagens de localização estão relacionadas à busca de benefícios como: recursos naturais, mão-de-obra, infra-estrutura, tamanho e características do mercado. Além disso, a proximidade com os fornecedores chineses agregou valor aos serviços prestados pelas *tradings*, uma vez que possibilitou um controle de qualidade e acompanhamento das operações mais eficiente.

O Quadro 14 resume os principais motivos, serviços e clientes das empresas estudadas, resultando na descrição e explicação do primeiro objetivo específico deste estudo: identificar as motivações das empresas na internacionalização para a China.

<b>Categoria 1</b>	<b>Empresa A1</b>	<b>Empresa A2</b>	<b>Empresa T1</b>	<b>Empresa T2</b>
<b>Motivo da internacionalização</b>	Facilitar e melhorar o atendimento dos clientes chineses.	Representar os interesses comerciais dos chineses na América do Sul.	Facilitar a exportação dos excedentes de matérias-primas têxteis do Brasil para a China.	Facilitar a exportação de produtos chineses para o Brasil.
<b>Principais serviços prestados no país</b>	Constituição de empresas chinesas no Brasil, fusões e aquisições, elaboração de contratos de importação, exportação e distribuição, etc.	Tradução das minutas e registros de contratos em português, inglês e mandarim, obtenção de vistos, registros de investimentos, licença de marcas, etc.	Importação de produtos chineses para o Brasil. Atividades de <i>sourcing</i> , controle de qualidade, e acompanhamento das operações.	Exportação de produtos chineses para o Brasil. Controle do processo de compra, prospecção de fornecedores, embarque das mercadorias.
<b>Principais clientes chineses</b>	30 clientes chineses, sendo a maioria empresa estatal.	Mais de 1000 clientes chineses.	Não há clientes chineses, apenas fornecedores.	Não há clientes chineses, apenas fornecedores.
<b>Interesse dos clientes chineses</b>	Segmentos de siderurgia, construção pesada, agricultura e automotivo.	Segmentos de energia e agricultura, sendo operações de comércio exterior e <i>joint ventures</i> .	-	-
<b>Principais clientes brasileiros na China</b>	-	-	20 a 30 empresas	45 clientes brasileiros de diversos segmentos
<b>Interesse dos clientes brasileiros na China</b>	-	-	Infra-estrutura na China, garantindo o sucesso da importação.	Compra de produtos mais baratos para revenda no Brasil.

Quadro 14 - Interesses na China das empresas estudadas

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.5.2 Significado do *guanxi* para empresa

O conceito de *guanxi*, de acordo com a literatura consultada, remete a palavras como “relacionamento/relações”, “rede”, e “troca de favores” (YANG, 1994; CHEN, 1995; BELL, 2000). Nos quatro casos estudados, houve a menção destes termos quando questionou-se sobre o que significa *guanxi*, sendo que a palavra “relacionamento” ou “relações” esteve presente em todas. Assim, percebe-se um alinhamento entre o que a literatura apresenta e a forma como as empresas estudadas entendem como *guanxi*.

Entretanto, o significado de *guanxi* é mais abrangente do que das redes de relacionamento. Com exceção da Empresa T2, todas acreditam que a principal diferença entre *guanxi* e os relacionamentos ocidentais está na intensidade, ou seja, a valorização dos relacionamentos no mercado asiático foi percebida como muito maior se comparado às redes ocidentais.

No caso do grau de importância dado ao *guanxi* e do investimento das empresas para o seu desenvolvimento, novamente a Empresa T2 demonstrou divergências quando comparada às demais. Todas consideraram alta a importância do *guanxi* para o sucesso da internacionalização e investem na construção dos relacionamentos, principalmente por meio de visitas aos clientes e fornecedores. Todavia, a Empresa T2 considera moderada a importância, pois nem sempre obtém o resultado esperado com o seu investimento em *guanxi*.

Esta discrepância pode estar relacionada a algumas diferenças de perfil, observadas no Quadro 13. A Empresa T2 é a mais nova das empresas (9 anos) enquanto as demais possuem em média 50 anos desde sua fundação. A T2 possui porte médio-grande, sendo que as outras são de grande porte. E ainda, a Empresa T2 possui um grande diferencial, que foi a escolha de localização para o seu estabelecimento. Ao contrário das outras que iniciaram no Brasil e internacionalizaram para a China, a Empresa T2 foi fundada na China e depois montou seu escritório de representação no Brasil. A presença cotidiana do entrevistado T2 na China também pode ser uma das razões que justificam a diferença de percepções quanto à importância do *guanxi*.

Com relação aos benefícios do *guanxi*, percebem-se semelhanças de acordo com o ramo de atuação. Os escritórios de advocacia beneficiaram-se da indicação de clientes, melhoria da imagem e o “corte de caminhos” que o *guanxi* pode trazer para empresa. Chen (2001) defende que o *guanxi* deve ser considerado como uma alternativa para suavizar o progresso do negócio dentro de limites legais, o que afetou positivamente as empresas A1 e A2. Para as *tradings*, o *guanxi* influenciou no comprometimento dos fornecedores chineses, que passaram a atender os prazos estabelecidos e garantir que os produtos solicitados atendessem os padrões de qualidade solicitados pelos clientes. De acordo com Holm, Eriksson e Johanson (1996), estabelecer relacionamentos com parceiros estrangeiros em estágios iniciais do processo de internacionalização é importante para as empresas que optam pelo baixo comprometimento de ativos no mercado internacional.

Por fim, as dificuldades enfrentadas pela falta de *guanxi* representam basicamente o oposto dos benefícios, ou seja, o custo e tempo para agilizar os trâmites legais são maiores

sem *guanxi* (Empresas A1 e A2), assim como o comprometimento dos fornecedores chineses (Empresas T1 e T2). Além disso, as empresas deixam de ter acesso às oportunidades restritas do mercado, uma das pré-condições para o sucesso da internacionalização (JOHANSON E VAHLNE, 2009).

Os resultados do segundo e terceiro objetivos específicos encontram-se no Quadro 15, que resume as percepções dos entrevistados quanto ao significado, importância e benefícios do *guanxi*, e as dificuldades enfrentadas decorrentes da *liability of outsidership*.

<b>Categoria 2</b>	<b>Empresa A1</b>	<b>Empresa A2</b>	<b>Empresa T1</b>	<b>Empresa T2</b>
<b>Significado</b>	Relacionamento interpessoal, troca de favores, rede de contatos, corrupção, crédito e débito de favores.	O mesmo que “relações públicas” no ocidente.	Relacionamento pessoal com seus parceiros comerciais.	Rede de contatos.
<b>Diferenças entre <i>guanxi</i> e os relacionamentos ocidentais</b>	A diferença está na intensidade	A diferença está na intensidade	A diferença está na intensidade	Favorece os negócios com os chineses.
<b>Importância</b>	Alta Condição básica do relacionamento profissional para o sucesso da empresa na China.	Alta <i>Guanxi</i> gera confiança, que é essencial para os advogados.	Alta É estratégia da empresa visitar os fornecedores para fortalecer o <i>guanxi</i> .	Moderada Não consideram apenas o <i>guanxi</i> para buscar resultados.
<b>Investimento em <i>guanxi</i></b>	Pelo menos 3 visitas por ano para a China.	Participação em jantares, almoços e eventos, e doação de presentes.	De 3 a 6 visitas por ano para a China.	Não há muito investimento (nem sempre tem o retorno esperado).
<b>Benefícios</b>	Acesso a informações sobre o mercado chinês, fortalecimento das redes de contato, aumento da lucratividade, "cortar caminhos".	Indicação da empresa, melhora da reputação, melhora da imagem, aumento da confiança.	Comprometimento dos fornecedores, cumprimento dos prazos e melhor negociação de preço.	Comprometimento dos fornecedores.
<b>Dificuldades (<i>liability of outsidership</i>)</b>	Perda de <i>timing</i> nas operações de serviços. Custo e tempo para agilizar os trâmites legais são maiores sem <i>guanxi</i> .	Perda de <i>timing</i> nas operações de serviços. Qualidade do serviço e da empresa é mais importante que o <i>guanxi</i> .	Falta de comprometimento com a qualidade dos produtos e atraso no envio das mercadorias.	Vulnerabilidade às intempéries do mercado.

Quadro 15 - Significado do *guanxi* para as empresas estudadas

Fonte: Elaborado pelo autor.



#### 4.5.3 Desenvolvimento do *guanxi*

Durante a primeira fase, em que os indivíduos se familiarizam uns com os outros buscando uma auto-revelação mútua, percebe-se novamente a divergência da Empresa T2 com relação às demais. Enquanto as outras buscaram algum tipo de intermediário para iniciar o relacionamento, a Empresa T2 iniciou os contatos via telefone, de forma mais impessoal. Esta postura pode estar relacionada à percepção de que o *guanxi* não possui tanta importância para o sucesso dos negócios com os chineses. Todavia, este tipo de postura não favorece a construção de confiança, conforme aponta a literatura sobre o assunto.

De forma abrangente, as atividades desenvolvidas na fase inicial foram semelhantes, constituindo na participação em eventos, almoços e jantares. O resultado da familiarização inicial pode ser verificada no grau de auto-revelação mútua, ou seja, o quão recíproca foi a motivação em estabelecer a base deste relacionamento. No caso da Empresa T2, a motivação dos chineses foi relacionada ao grau de interesse no produto ou serviço oferecido. Já para a Empresa A1, a reciprocidade dependeu da forma como originou-se o contato, ou seja, se era um desconhecido ou alguém indicado por uma pessoa de confiança.

De acordo com Chen e Chen (2004), a reciprocidade é um complemento essencial para a iniciativa de auto-revelação, e possui grande influência na criação das bases do *guanxi*. Neste sentido, a única empresa que obteve reciprocidade mútua no início foi a T1, que teve o auxílio de agentes coreanos da empresa no contato inicial com os chineses.

Na segunda fase, a construção do *guanxi*, o objetivo é estabelecer a confiança mútua e o afeto para construir um *guanxi* de qualidade (CHEN E CHEN, 2004). Nos escritórios de advocacia, o *guanxi* foi construído por meio da participação em eventos e jantares. Nas *tradings*, investiu-se em visitas periódicas aos fornecedores para estabelecer a confiança e afeto no relacionamento.

Todas realizaram atividades instrumentais, mas apenas a A1 e T1 investiram em atividades expressivas. Este tipo de atividade tem mais chances de estabelecer a confiança e o afeto, pois são atividades de cunho mais pessoal do que profissional. É interessante ressaltar que estas atividades ocorreram com as empresas que acreditam na importância do *guanxi* e que utilizaram intermediários para o contato inicial. Isto pode ter contribuído para ocorrência de atividades expressivas.

Todas as empresas, com exceção novamente da T2, acreditam que nesta fase (construção) a reciprocidade foi mútua, ou seja, ambos estavam abertos ao estabelecimento do

*guanxi*. A pouca importância e a falta de investimento para o desenvolvimento do *guanxi* pode ser a causa da falta de reciprocidade.

A terceira e última fase de desenvolvimento é caracterizada pelo uso do *guanxi*, sendo esta etapa marcada pela troca de favores regulada pelo princípio da equidade de longo prazo (CHEN E CHEN, 2004). Mas antes é preciso saber se de fato a empresa faz parte do *guanxi* do seu cliente ou fornecedor chinês. É o momento de *insidership*, em que se começa a ser beneficiado pelas vantagens das redes de relacionamentos. Neste caso, cada empresa teve uma experiência diferente, não havendo um padrão de comportamento. A troca de favores ocorreu apenas nas empresas A1 e T2, sendo que ambas acreditam ser este o principal combustível para manter e fortalecer o *guanxi*.

Com relação ao alinhamento entre as experiências das empresas no desenvolvimento do *guanxi* e o modelo de Chen e Chen (2004), percebe-se que as atividades realizadas pelas empresas A1 e T1 vão mais ao encontro do modelo do que das empresas A2 e T2. Ambas (A1 e T1) iniciaram o contato por meio de intermediários, realizaram atividades instrumentais e expressivas e ainda tiveram a reciprocidade mútua no estabelecimento da relação. Na empresa A1, ainda houve a troca de favores como meio de fortalecer o *guanxi*. No caso da A2 e T2, o alinhamento foi um pouco menor. É importante ressaltar que ambos os entrevistados comentaram sobre a supervalorização dada ao *guanxi* pelos estrangeiros e que possuem certa cautela quando se trata do aprofundamento destas relações. Isto pode ser constatado pela realização de atividades apenas instrumentais e a baixa reciprocidade mútua.

O Quadro 16 sintetiza os resultados dos objetivos específicos quatro e cinco, que resume as atividades realizadas para o desenvolvimento do *guanxi* à luz do modelo de Chen e Chen (2004).

Categoria 3		Empresa A1	Empresa A2	Empresa T1	Empresa T2
I) Início	<b>Criação das bases do <i>guanxi</i></b>	Contato iniciado com os clientes já constituídos pela empresa na China.	Contato iniciado por meio de indicações de outros parceiros da empresa.	Contato iniciado com auxílio dos agentes coreanos da empresa.	Contato iniciado pelo telefone com os fornecedores chineses.
	<b>Familiarização (tipo de atividades realizadas)</b>	Participação em eventos e visitas nas empresas para se apresentar.	Participação em eventos e refeições (jantares e almoços).	Reuniões seguidas de refeições (almoços, jantares e cafés da manhã)	Jantares “ <i>regados à baijiu</i> ”.
	<b>Auto-revelação mútua (reciprocidade)</b>	Depende de como foi estabelecido o primeiro contato (indicação ou não)	Depende do quanto o cliente está interessado em investir no Brasil.	Reciprocidade mútua.	Depende do quanto o fornecedor está interessado naquele negócio.
II) Construção	<b>Aumento da qualidade (como construiu o <i>guanxi</i></b>	<i>Branding</i> e participação em eventos.	Refeições, participação em eventos e troca de presentes.	Visitas periódicas	Visitas periódicas
	<b>Interações expressivas e instrumentais</b>	Ambas	Instrumentais	Ambas	Instrumentais
	<b>Reciprocidade dinâmica</b>	Reciprocidade mútua	Reciprocidade mútua	Reciprocidade mútua	Depende do quanto o fornecedor está interessado naquele negócio.
III) Uso	<b>Obtenção de benefícios, reavaliação do <i>guanxi</i> (momento <i>insidership</i>)</b>	O cliente chinês começa a usar a sua rede <i>guanxi</i> para benefício da empresa.	O cliente indica o escritório para outras empresas.	O fornecedor convida clientes para atividades expressivas (como o ano novo chinês)	O fornecedor enfrenta as crises do mercado junto com a empresa.
	<b>Troca de favores</b>	Houve	Não houve	Não houve	Houve
	<b>Equidade de longo prazo</b>	Houve	-	-	Houve

Quadro 16 - O desenvolvimento do *guanxi* pelas empresas estudadas

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.6 Análise das proposições

Considerando o referencial analítico e os construtos enunciados no item 2.5, quatro proposições foram supostas previamente como possíveis resultados da pesquisa. A literatura consultada argumenta que a distância psíquica e a *liability of outsidership* podem ser um entrave para as empresas *ousiders* às redes de relacionamentos internacionais. No caso da China, o desenvolvimento do *guanxi* configurou-se como um desafio, mas também uma das formas de superar estes entraves.

Como parte final da apresentação e análise dos resultados, serão analisadas as proposições de pesquisa. De modo geral, todas as proposições foram confirmadas, ao menos em partes, pelas evidências empíricas, o que indica que a teoria existente tem alinhamento com a prática das empresas estudadas.

- **Proposição 1: O *guanxi* faz parte da estratégia de internacionalização das empresas estudadas na China.**

Em parte. Para analisar a validade desta proposição, foram considerados principalmente os resultados quanto à importância do *guanxi* para as empresas e o investimento realizado para o seu desenvolvimento. Por isso, pode-se concluir que o *guanxi* faz parte da estratégia de internacionalização das empresas A1, A2 e T1, mas não da empresa T2. Os motivos que justificam esta diferença já foram discutidos no item 4.5.2, mas é importante ressaltar que a T2 não recebe o retorno esperado com seus investimentos em *guanxi*, o que pode justificar a baixa de valorização dos benefícios concedidos com as redes de relacionamentos.

- **Proposição 2: O *guanxi* diminui os efeitos da distância psíquica e da *liability of outsidership* na internacionalização a China.**

Confirmada. Nesta proposição, avaliaram-se os resultados quanto às dificuldades enfrentadas por falta de *guanxi* e os benefícios gerados por ele. A falta de comprometimento dos fornecedores, por exemplo, pode ser amenizada com o fortalecimento das relações com os chineses. Da mesma forma, o custo e o tempo para agilizar questões burocráticas com o

governo chinês podem ser diminuídos por meio do *guanxi*, que possibilita “cortar” alguns caminhos.

- **Proposição 3: Organizações inseridas em redes *guanxi* possuem mais acesso a informações que facilitam a identificação de oportunidades de negócios e diminuem os riscos e incertezas no mercado asiático.**

Confirmada. Uma vez que as empresas estão inseridas no *guanxi*, ou seja, deixam de ser *outsiders*, os clientes, parceiros ou fornecedores chineses passam a utilizar a sua rede para beneficiar a empresa. Muitas informações são compartilhadas dentro da rede *guanxi*, mas que naturalmente dependem do grau de confiança compartilhado com a empresa estrangeira. Quanto maior a confiança, maior o acesso às informações, e menor o risco de tomar decisões que poderão comprometer o sucesso dos investimentos diretos na China.

- **Proposição 4: As organizações estudadas têm desenvolvido *guanxi* de acordo com o modelo de Chen e Chen (2004).**

Em parte. Houve um alinhamento maior com as empresas A1 e T1, conforme já explicado anteriormente, enquanto com as empresas A2 e T2 o alinhamento foi um pouco menor. Este resultado é curioso, pois os entrevistados nas empresas A2 (cuja origem é chinesa) e T2 (entrevistado com mais anos de experiência morando na China) afirmaram que o papel do *guanxi* é apenas facilitador, ou seja, é um meio e não o resultado final. Mesmo sendo dos mais experientes com a cultura chinesa, não houve muito alinhamento com as fases de desenvolvimento de Chen e Chen (2004).

## 5. CONCLUSÕES

A presente dissertação se propôs a descrever e explicar como as empresas brasileiras que operam na China desenvolvem *guanxi* como meio de superar a *liability of outsidership*, com base no modelo teórico de Chen e Chen (2004). Para isso, foram definidos cinco objetivos específicos, que unidos possibilitaram responder o problema de pesquisa desta dissertação.

O Quadro 17 resume os principais resultados encontrados para cada objetivo específico.

Construto	Objetivo específico	Resultados
<b>Internacionalização</b>	1. Identificar as motivações das empresas na internacionalização para a China;	Aproximar-se dos clientes e parceiros chineses já estabelecidos (A1 e A2); Facilitar trâmites de comércio exterior (T1 e T2).
<b><i>Liability of outsidership</i></b>	2. Identificar as dificuldades enfrentadas decorrentes da <i>liability of outsidership</i> ;	Perda de <i>timing</i> nas operações de serviços legais (A1 e A2); Falta de comprometimentos dos fornecedores (T1 e T2).
<b>Guanxi</b>	3. Identificar a importância e os benefícios do <i>guanxi</i> ;	Alta importância (A1, A2, T1); Moderada importância (T2). Acesso a informações e indicação da empresa (A1 e A2); Comprometimento dos fornecedores (T1 e T2).
	4. Identificar as atividades realizadas para o desenvolvimento do <i>guanxi</i> ;	Participação em eventos, negociações em almoços e jantares, visitas periódicas aos fornecedores, troca de favores (A1 e T2).
	5. Analisar a experiência das empresas no desenvolvimento do <i>guanxi</i> à luz do modelo de Chen e Chen (2004).	A1 e T1: Houve maior alinhamento com o modelo. A2 e T2: Houve menor alinhamento com o modelo.

Quadro 17 – Objetivos específicos e seus resultados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando a análise dos casos apresentados no Capítulo 4 e o referencial teórico construído no Capítulo 2, foi possível chegar a algumas conclusões:

- **A diferença entre *guanxi* e as redes de relacionamentos está na intensidade.**

A lógica de funcionamento para desenvolver relações inter-organizacionais e para desenvolver *guanxi* são semelhantes. A questão da confiança e da reciprocidade está presente em ambas abordagens. A principal diferença, que se justifica pela história e cultura dos países asiáticos, está na intensidade e valorização que os chineses dão aos relacionamentos. O grau de dependência entre a vida do indivíduo e a sua rede de relacionamentos é consideravelmente maior do que nas culturas ocidentais, que possuem traços mais individualistas, ao contrário dos asiáticos que são mais coletivos. Todavia, a base do relacionamento, que é a confiança, está em presente tanto no *guanxi* quando nas *networks*.

- **Empresas do mesmo ramo apresentaram comportamentos semelhantes nos aspectos “importância”, “benefícios” e “dificuldades” do *guanxi*. Porém, no caso do seu desenvolvimento não houveram similaridades.**

Mesmo que todas as empresas estudadas sejam do setor de serviços, percebeu-se algumas convergências de percepções quanto ao *guanxi* devido o seu ramo de atuação (escritórios de advocacia e *tradings*). As situações enfrentadas decorrentes da *liability of outsidership* são semelhantes, assim como os benefícios gerados pelo *guanxi* e a importância dada a ele. Todavia, a forma de desenvolvimento não apresentou muitas semelhanças. Neste caso, o comportamento das empresas A1 e T1, que valorizam e investem em *guanxi*, apresentaram estratégias parecidas, diferente das empresas A2 e T2 que valorizam um pouco menos. Assim, pode-se concluir que a forma de desenvolvimento do *guanxi* está mais relacionada com o grau de importância dado a ele do que do ramo de atuação da empresa.

- **Mesmo conscientes de que a troca de favores é o combustível para desenvolver o *guanxi*, as empresas brasileiras ainda tem receio com esta prática.**

Um dos traços característicos do *guanxi* à sua essência utilitarista. O *guanxi* liga duas pessoas por meio da troca de favores ao invés da troca de sentimentos (LUO, 2001). Entretanto, percebeu-se que ainda há uma barreira cultural por parte dos brasileiros quanto à troca de favores com os chineses. Geralmente é uma política da empresa não promover este tipo de prática, e as vezes não é permitido nem a troca de presentes. Esta é uma importante questão a ser adaptada quando o assunto é fortalecer os negócios com a China.

- **Assim como o *guanxi*, a face (*mianzi*) é extremamente importante na China.**

De nada adiantará investir anos desenvolvendo e fortalecendo o *guanxi* a face for perdida. Esta relação de status e reputação moral é uma forma de auto-imagem e status social aprovado (HWANG, 1987). Qualquer estrangeiro que não tenha conhecimento das boas etiquetas e normas de relacionamento na China pode perder a face facilmente, e conseqüentemente prejudicar a construção do *guanxi*, ou ainda perde-lo completamente.

### 5.1 Principais contribuições

Para realização deste trabalho, foi necessário fazer um amplo levantamento de referencial teórico no tocante dos temas “internacionalização”, “*liability of outsidership*” e “*guanxi*”. Assim, entende-se que a estrutura teórica reunida pela autora, bem como a organização de um referencial analítico e a análise de proposições teóricas são uma importante contribuição desta dissertação. A partir do referencial teórico proposto, acredita-se que a realização de pesquisas com problemáticas semelhantes poderá ser intensificada, contribuindo para minimizar a escassez de estudos relativos ao *guanxi* e a *liability of outsidership* na China.

Além da relevância científica deste estudo, acredita-se que o conhecimento sobre a experiência de empresas brasileiras do setor de serviços no desenvolvimento do *guanxi* pode auxiliar na definição de estratégias de internacionalização de outras empresas, com prioridade para aquelas que desejam estabelecer-se na China.

Outra contribuição revela-se, por consequência, no perfil das quatro empresas estudadas, que possuem vasta experiência na realização de negócios com a China, sendo algumas até pioneiras na internacionalização para o país.



## 5.2 Limitações da pesquisa

As das limitações desta dissertação são predominantemente de natureza metodológica. O estudo das relações sociais um assunto amplo, há muito a ser explorado, testado e compreendido na teoria. Na presente pesquisa, tratou-se especificamente sobre *guanxi* em termos organizacionais, num recorte ainda mais específico: o seu desenvolvimento por empresas brasileiras na China. Por isso, esta dissertação ficou carente de mais estudos empíricos sobre o assunto.

Embora tenham sido analisados muitos documentos, dados secundários e artigos escritos sobre as empresas analisadas, o estudo limitou-se àqueles que puderam ser entrevistados, o que impossibilitou a ampliação da amostra. Entende-se que isto pode se configurar em uma limitação, haja vista que um maior número de entrevistados, por empresa, poderia agregar valor ao estudo.

A própria limitação cognitiva da autora, cujas percepções e opiniões direcionaram os caminhos percorridos para a elaboração desta dissertação, não pode ser ignorada. Outra limitação está no fato de que os dados de pesquisa referem-se às empresas estudadas à época da pesquisa. Assim, não é aconselhável para fazer generalizações deste resultados, extrapolando o universo pesquisado.

## 5.3 Sugestões para estudos futuros

O levantamento da produção brasileira sobre *guanxi* nos últimos anos, apresentado neste trabalho, evidencia que este é um assunto ainda passível de maior exploração pela comunidade acadêmica no país, se comparado à produção científica existente no exterior. Por isso, como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a exploração deste tema de forma a privilegiar, principalmente, em abordagens descritivas, uma vez que há diversos modelos teóricos publicados na literatura internacional.

Além disso, sugere-se compreender o desenvolvimento do *guanxi* em outros tipos de setores e ramos de atuação, para fins de comparação entre as percepções de cada empresa. Isto implicaria, por exemplo, na possível confirmação de que o *guanxi* pode ser desenvolvido como qualquer outra rede de relacionamentos, apenas diferindo na intensidade com o qual é

praticado. Descobrir as variáveis que impactam na intensidade, ou ainda estudar o *guanxi* como forma de minimizar a assimetria de informações contribuiria para uma melhor compreensão deste fenômeno.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBLER, T., STYLES, C. The future of relational research in international marketing: Constructs and conduits. **International Marketing Review**, v. 17, n. 6, p. 492–503, 2000.

ARREGLE, J. L., BORZA, A., DACIN, M. T., HITT, M. A., LEVITAS, E. Partner selection in emerging and developing market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 449–467, 2000.

BACHMANN, R. Trust, power and control in trans-organizational relations. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 337-365, 2001.

BAKER, M. Selecting a research methodology. **The Marketing Review**, v. 1, n. 3, p. 373-397, 2000.

BARNES, B. R.; YEN, D.; ZHOU, L. Investigating guanxi dimensions and relationship outcomes: Insights from Sino-Anglo business relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 40 p. 510–521, 2011.

BARNES, J. A. **Redes sociais e processos políticos**. In: Antropologia das Sociedades BARRATT, MARK. Unveiling enablers and inhibitors of collaborative planning. **The International Journal of Logistics Management**, v. 15, n.1, p.73-90, 2004.

BARROS, T.; PRATES, M. **O estilo brasileiro de administrar**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 1996, 152p.

BELL, D. Guanxi: a nesting of groups. **Wenner-Gren Foundation for Anthropological**, v. 41, n.1, p. 133- 138, 2000.

BRETT, J. M. Culture and negotiation. **International Journal of Psychology**, v.35, n.2, p.97-104, 2000.

BUCKLEY, P; CASSON, M. **The future of multinational enterprise**. London: The Macmillan Press Ltd., 1976, 116p.

BURREL, Gibson; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life.** London: Heinemann, 1979.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e exploratório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM.** São Paulo, v.2, n.1, p. 1-25, 2007.

CARON, A. Cooperação internacional e internacionalização. *Revista FAE*, Curitiba, n.1, p. 1-8, 1998.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CEBC - CONSELHO EMPRESARIAL BRASIL CHINA - **Empresas Brasileiras na China: presença e experiências.** Junho, 2012. Disponível em: [http://www.cebc.org.br/sites/default/files/pesquisa\\_presenca\\_das\\_empresas\\_brasileiras\\_na\\_china\\_-\\_presenca\\_e\\_experiencias.pdf](http://www.cebc.org.br/sites/default/files/pesquisa_presenca_das_empresas_brasileiras_na_china_-_presenca_e_experiencias.pdf) Acesso em: 22/08/2012.

CHADEE, D. D., ZHANG, B. Y. The impact of Guanxi on export performance: A study of New Zealand firms exporting to China. **Journal of Global Marketing**, v. 14, p. 129–149, 2000.

CHEN, M. **Asian management systems: chinese, japanese and korean styles of business.** 1st ed. London: Cengage Learning Emea, 1995, 278p.

CHEN, M.-J. **Inside chinese business: a guide for managers worldwide.** Harvard Business Press, 2001, 234p.

CHEN, X. P., CHEN, C. C. On the intricacies of the chinese Guanxi: a process model of Guanxi development. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 21, p. 305–324, 2004.

CHEN, Z., HUANG, Y., E STERNQUIST, B. Guanxi practice and chinese buyer– supplier relationships: the buyer's perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 569–580, 2011.

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

CONWAY, T.; SWIFT, J. S. International relationship marketing – the importance of psychic distance. **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 11/12, p.1391-1413, 2000.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7º ed. São Paulo: Bookman, 2003, 640p.

COVIELLO, N.; MUNRO, H. Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms, **International Business Review** 6(4), 361-386, 1997.

CROSBY, L. A., KENNETH, R. E., COWLES, D. Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 68-81, 1990.

DAVIES, H., LEUNG, K. P., LUK, T. K., WANG, Y. H. The benefits of Guanxi: the value of relationships in developing the Chinese market. **Industrial Marketing Management**, v. 24, p. 207-214, 1995.

DE OLIVEIRA, A. L. S. O investimento direto das empresas chinesas no Brasil: um estudo exploratório. **Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção**, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

DOW, D. A note on psychological distance and export market selection. **Journal of International Marketing**, v. 8 n. 1, p. 51-64, 2000.

DUNFEE, T. W., WARREN, D. E. Is guanxi ethical? A normative analysis of doing business in China. **Journal of Business Ethics**, v. 32, n. 3, p. 191-204, 2001.

DUNNING, J. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 2, n. 3, p. 9-31, 1980.

DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v.19, n.1, 1988.

DUNNING, J.H. KIM, C. The Cultural Roots of Guanxi: An Exploratory Study, *World Economy*, v. 30, n.2, p. 329-341, 2007.

DYER, J. H., SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n.4, p. 660-679, 1998.

EASTON, G. **Industrial networks: A review**. In Axelsson B, Easton G, 1992.

ERIKSSON, K.; JOHANSON, J., MAJKGARD, A.; SHARMA, D. D. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. **Journal of International Business Studies**, v. 28, n. 2, p. 337–360, 1997.

EVANS, J.; TREADGOLD, A.; MAVONDO, F.T. Psychic distance and the performance of international retailers: a suggested theoretical framework. **International Marketing Review**, v. 17 n. 4/5, p. 373-91, 2000.

FAIRBANK, J.K, GOLDMAN, M. **China - Uma Nova História**. Porto Alegre: L&PM, 2007.

FANG, T. **Chinese business negotiating style**. California: Sage Publications, 1999.

FARIA, A.; WENSLEY, R. Gerenciamento de marketing em networks: revelações críticas sobre processo de pesquisa e especificidade cultural como prospecto para reconciliação entre academia e prática. XXIV Encontro da Anpad, *ENANPAD*, Florianópolis **Anais**. Florianópolis, SC, 2000.

FDC, FUNDAÇÃO DOM CABRAL – **Ranking FDC das Transnacionais Brasileiras**. Edição 2012. Disponível em: [http://www.fdc.org.br/pt/Documents/2012/ranking\\_transnacionais\\_brasileiras2012.pdf](http://www.fdc.org.br/pt/Documents/2012/ranking_transnacionais_brasileiras2012.pdf)  
Acesso em: 22/08/2012

FEI, X.T. **From the soil: the Foundations of chinese society**. Berkeley: University of California Press, 1992.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Multinacionais brasileiras: competências para a internacionalização**. São Paulo: FGV, 2012.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007, 318p.

FORD, D.; Buyer/seller relationships in international industrial markets. **Industrial Marketing Management**, v. 13, n. 2, p. 101-113, 1984.

GARRIDO, I. I. A Relação entre Orientação para o Mercado Exterior, Estratégias de Internacionalização e Performance Exportadora. **Tese de Doutorado em Administração**. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2007.

GEERT, H.; JAN, H. G.. **Cultures and organizations: software of the mind**. Berkshire: McGraw-Hill, 1991.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRAHAM, J. L., LAM, M.. Negotiating in China. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 10, 2003.

GRANOVETTER, Mark. The Strength of Weak Ties. In: **American Journal of Sociology**, vol. 78, n. 6 1360-1380, 1973.

GRAVETTER, F. J.; WALLNAU, L. B. **Essentials of statistics for the behavioral sciences**. 7<sup>a</sup>.ed. Belmont (CA):Wadsworth, 2011.

GUILLÉN, M; GARCÍA-CANAL, E. The american model of the multinational firm and the "new" multinationals from emerging economies. **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 2, p. 23-35, 2009.

HADLEY, R; WILSON, H. The network model of internationalisation and experiential knowledge. **International Business Review**, v. 12, n. 6, p. 697-717, 2003.

HÅKANSSON, H., AND SNEHOTA, I. The Burden of Relationships or Who's Next, in P. Naudé and P. Turnbull (eds) **Network Dynamics in International Marketing**, pp. 16–25. Oxford: Elsevier Science, 1997.

HARRIS, P.R.; MORAN, R. T.; MORAN, S. V. **Managing cultural differences: global leadership strategies for the 21 st century**. 7<sup>a</sup>.ed. Boston: Butterworth-Heinemann, 2007.

HENDON, D. W. **Cross- Cultural bussiness negotiations**. New York: Haworth Books, 1996, 259p.

HEWETT, K., BEARDEN, W. O. Dependence, trust, and relational behavior on the part of foreign subsidiary marketing operations: Implications for managing global marketing operations. **Journal of Marketing**, v. 65, p. 51–56, 2001.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A.. O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: Evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.1, p.109-124, 2003.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences** - comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Thousand Oaks: Sage, 2001, 597p.

HOLM, D. B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Business Networks and Cooperation in International Business Relationships. **Journal of International Business**, 1996.

HWANG, K. K. Face and favor, the chinese power game. **The American Journal of Sociology**, v. 92, p. 944–974, 1987.

HYMER, S. H. **The international operations of national firms**: a study of direct foreign investment. Cambridge: MIT Press, 1960/1976.

JACOBS, B. J. A preliminary model of particularistic ties in Chinese political alliances: Kan-ch'ing nad Kuan-his a rual taiwanese township". **China Quarterly**, v. 78, p. 237–273, 1979.

JAP, S. D. Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer–supplier relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 36, p. 461–475, 1999.

JOHANSON J.; VAHLNE J.E. The Uppsala internationalization process model revisited- from liability of foreignness to liability of “Outsidership”. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1411–1431, 2009.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**, n. 1, p. 83-101, 2003.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n.1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm – four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12 n. 3, p. 305-22, 1975.

KARIMIBABAK, P.; SINCLAIR, C. Liability of outsidership: how do companies overcome liability of outsidership? **Bachelor Thesis**. University of Gothenburg, School of Business, Economics and Law, Sweden, 2011.



KAYNAK, E.; WONG, Y. H.; LEUNG, T. **Guanxi relationship marketing in a chinese context**. New York: International Business Press, 2001, 229p.

KING, A.Y. Kuan-his and network building: a sociological interpretation. **Daedalus**, v. 120, p. 63–84, 1991.

KIPNIS, A. B. **Producing Guanxi** : sentiment, self, and subculture in a North China village. N.C. London: Duke University Press, 1997.

KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 3, p. 411-432, 1988.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999, 340 p.

LEE, K. C. P.; HUMPHREYS, K. P. The role of guanxi in supply chain practises. **International Journal of Production Economics**, p. 450–467, 2006.

LEE, M.; XU, P. **Doing business in China** - the experience of Taiwanese businessman in various place of China. Taipei. Taiwan: Commercial Culture, 2001.

LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S.; HADJIMARCOU, J. Executive insights: building successful export business relationships: A behavioural perspective. **Journal of International Marketing**. v. 10, p. 96–115, 2002.

LEUNG, T.K.P.; LAI, K.H.; CHAN, R. Y. K.; WONG, Y.H. The roles of xinyong and guanxi in chinese relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 5/6, p. 528-559, 2005.

LUK, S. TK; FULLGRABE, L.; LI, S. CY. Managing direct selling activities in China: a cultural explanation. **Journal of Business Research**, v. 45, n. 3, p. 257-266, 1999.

LUO, Y. **Guanxi and business**. Singapore: World Scientific Publishing, 2001.

LUO, Y. Guanxi: principles, philosophies, and implications. **Human Systems Management**, v. 16, n.1, p. 43–51, 1997.

LUO, Y.; PENG, M.W. Managerial ties and firm performances in a transition economy: The nature of a micro-macro link. **Academy of Management Journal**, v. 43, p. 486–501, 2000.

LUO, Y; TUNG, R. International expansion of emerging market enterprises. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 4, p. 481-498, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006, 723p.

MATHEWS, J. Dragon multinationals: new players in the 21st century. **Asia-Pacific Journal of Management**, v. 23, n. 1, p. 2-27, 2006.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1997.

MAVONDO, F. T.; RODRIGO, E.M. The effect of relationship dimensions on interpersonal and interorganizational commitment in organizations conducting business between Australia and China. **Journal of Business Research**, v. 52, p. 111–121, 2001.

MEYER Jr. V.; MEYER, B.; MURPHY, J. P. The influence of culture in international business. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: EnANPAD, p. 1-16, 2006.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 135–152, 1994.

NAKOS, G.; BROUHERS, K. D. Entry mode choice of SMEs in Central and Eastern Europe. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.27, n.1, p.47-64, 2002.

NALDI, L. Growth through Internationalization: A Knowledge Perspective on SMEs. **Doctoral dissertation**. Jönköping: Jönköping International Business School, 2008.

NAUDÉ, P.; BUTTLE, F. Assessing relationship quality. **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 351–361, 2000.

OESTERLE, M.-J.; WOLF, J. 50 Years of Management International Review and IB/IM Research. **Management International Review**, p. 1-20, 2011.

OLIVEIRA, C. T. **O despertar da China** – a abertura para a economia de mercado. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

PARK, S.; LUO, D. Guanxi and organizational dynamics: organizational networking in chinese firms. **Strategic Management Journal**, v. 22, n.5, p. 455–477, 2001.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

RAMAMURTI, R; SINGH, J. Indian multinationals: generic internationalization strategies In: RAMAMURTI, R; SINGH, J. (Eds). **Emerging multinationals in emerging markets**. Oxford: Oxford University Press, 2009. p.111-166.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981, 209p.

REDDING, G.; WONG, G.Y.Y. The psychology of Chinese organizational behavior. In: BOND M.H (eds.), **The Psychology of the Chinese People**. New York: Oxford University Press, 1986, 266p.

ROCHA. A. O Construto da Distância Psicológica: componentes, mediadores e assimetria. In: HEMAIS, C. A. (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, v.1, p.40-80, 2004.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE J.E; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010.

SHEU, C.; YEN, H. J. R.; CHAE, B. Determinants of supplier-retailer collaboration: Evidence from an international study. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 26, p. 24–47, 2006.

SIGUAW, J. A.; SIMPSON, P. M.; BAKER, T. L. Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: The distributor perspective. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 99–111, 1998.

SILVA, M. G.; ROCHA, A. M.; FIGUEREDO, O. Medindo o construto da distância psíquica. **E&G Economia e Gestão**, v. 7, n. 14, p. 1-178, 2007.

SOLBERG, C. A.; DURRIEU, F. Access to Networks and Commitment to Internationalisation as Precursors to Marketing Strategies in International Markets. **Management International Review**, v.46, n.1, p.57-83, 2006.

STANDIFIRD, S.S. Using Guanxi to Establish Corporate Reputation in China, **Corpoarte Reputation Review**, v. 9, n.3, p. 171-178, 2006.

SWIFT, J. S. Cultural closeness as a facet of cultural affinity: a contribution to the theory of psychic distance. **International Marketing Review**, v. 16, n. 3, p. 182- 201, 1999.

TANURE, B.; CYRINO, A. B.; PENIDO, E. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

TARAS, V.; STEEL, P.; KIRKMAN, B. L. Improving national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of Hofstede's dimensions. **Journal of World Business**, v. 47, n. 3, p. 329-341, 2012.

TAYEB, Monir H. **International Human Resource Management: A Multinational Company Perspective**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2007.

TROMPENAARS, F. **Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business**. 2ª Ed. New York: McGraw-Hill, 1998.

TSANG, E. W. K. Can guanxi be a source of sustained competitive advantage for doing business in China? **Academy of Management Executive**, v. 12, p. 64-73, 1998.

TURNBULL, P. W. A Challenge to the stages theory of the internationalization Process. In Rosson, P. J. and Reed, S. D. (Eds), **Managing export entry and expansion**. New York: Praeger, 1987.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. Estilos gerenciais e agrupamento de cultura nacional: brasileiros versus europeus latinos e anglo-saxões. In: ENANPAD, 25. **Anais...** Campinas, Brasil, 2001.

WANG, C. L. Guanxi vs. relationship marketing, exploring underlying differences. **Industrial Marketing Management**, v. 36, p. 81-86, 2007.

WILLIAMSON, E. **Las instituciones económicas del capitalismo**. Fondo de Cultura Económica: México, 1989.

WONG, Y. H.; CHAN, R. Y. K. Relationship marketing in China: Guanxi, favouritism and adaptation. **Journal of Business Ethics**, v. 22, n.3, p. 107–108, 1999.

WOOD, T.; CALDAS, M. Antropofagia organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 38, n. 4, p. 6-17, 1998.

YANG, M. M. **Gifts, favors, and banquets: the art of social relationships in China**. Ithaca, NY: Cornell University Press, p. 109–145, 1994.

YEN, D.; BARNES, B. R.; WANG, C. L. The measurement of Guanxi: Introducing the GRX scale. **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 97–108, 2011.

YEUNG, I. Y. M.; TUNG, R. L. Achieving business success in confucian societies: The importance of guanxi (connections). **Organizational Dynamics**, v. 25, n. 2, p. 54–65, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005, 212p.

ZHAN, J.; PIMPA, N. Embracing Guanxi: the literature review. **International Journal of Asian Business and Information Management**, v. 1, n.1, p. 23-31, 2010.

## APÊNDICE 1 - Protocolo da Entrevista

### Dados de Identificação

Nome da Empresa:  
 Data de fundação:  
 Ramo de atuação:  
 Filiais:  
 Nome do Entrevistado:  
 Cargo do Entrevistado:  
 Experiência com a China:  
 Data da entrevista:

### Seção I - Estabelecimento da empresa na China

- 1) O que motivou a empresa a expandir seus negócios na China?
- 2) Quais os principais serviços prestados no país?
- 3) Quantos clientes chineses a empresa possui? Quais os interesses deles no Brasil?
- 4) Quantos clientes brasileiros na China a empresa possui? Quais os interesses deles na China?

### Seção II – Significado e importância do *guanxi*

- 5) O que o *guanxi* significa para você? Há diferenças quando comparado a outros tipos de relacionamento (clientes ocidentais)? Se sim, quais?
- 6) Qual a importância do *guanxi* para a empresa? Há investimento de tempo e dinheiro para desenvolver *guanxi*? Se sim, porque? Qual a frequência deste investimento para manutenção do *guanxi*?
- 7) Quais os benefícios que o *guanxi* pode trazer para a empresa e seus clientes? Em que sentido ele pode ser útil?
- 8) Quais dificuldades podem ser enfrentadas pelas empresas por falta de *guanxi*?

### Seção III - Desenvolvimento do *guanxi*

Etapa	Objetivo	Atividades interativas	Princípios de funcionamento
1) Início	Criação das bases do <i>guanxi</i>	Familiarização	Auto-revelação mútua

- 9) Como o relacionamento com os chineses começou? Quem contactou quem (a empresa ou os chineses)? Como esse contato foi estabelecido inicialmente (email, telefone, reunião, jantar, etc)? Houve a ajuda de um agente/tradutor?

10) Que tipos de atividades interativas foram realizadas inicialmente com os parceiros/clientes chineses (reuniões, almoços, jantares, festas, etc)?

11) Houve reciprocidade (por parte da empresa e do chinês) na motivação para estabelecer o relacionamento?

Etapa	Objetivo	Atividades interativas	Princípios de funcionamento
2) Construção	Aumento da qualidade do <i>guanxi</i>	Interações expressivas e instrumentais	Reciprocidade dinâmica

12) Após estabelecido o primeiro contato, como a empresa buscou construir seu *guanxi* com os chineses?

13) Que tipo de atividades foram realizadas? Estas atividades foram predominantemente expressivas (atividades sociais como festas, celebração de casamentos, nascimentos, aniversários, etc) ou instrumentais (atividades pragmáticas de trabalho e negócios, como ajuda mútua em encontrar emprego, atribuição de trabalho, troca de informações, cooperação local de trabalho, transações comerciais, etc)?

14) Houve reciprocidade (por parte da empresa e do chinês) na construção da confiança e laços de afeto nestas interações?

Etapa	Objetivo	Atividades interativas	Princípios de funcionamento
3) Uso	Obtenção dos benefícios, reavaliação da qualidade do <i>guanxi</i>	Troca de favores	Equidade de longo prazo

15) Em que momento a empresa soube que fazia parte do *guanxi* do seu parceiro/cliente chinês?

16) Após construído o *guanxi* (ou seja, a empresa faz parte da rede de relacionamentos do parceiro/cliente chinês), houve troca de favores entre a empresa (ou o indivíduo) e o chinês? Se sim, que favores? Quem começou oferecendo inicialmente o favor? Este foi retribuído? Se sim, a retribuição foi de acordo com as expectativas?