



Instituto Universitário de Lisboa
Escola de Sociologia e Políticas Públicas

Etiqueta Chinesa nos Negócios:
Qual é a sua importância e como pode o “negociador ocidental” navegá-la?

Susana Silva Ramos

Tese elaborada como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Estudos Internacionais

Orientador
Professor Álvaro Augusto da Rosa

Setembro 2019

Etiqueta Chinesa nos Negócios:
Qual é a sua importância e como pode o “negociador ocidental” navegá-la?

“When entering a country inquire of its costumes.
When crossing a border, inquire of the prohibitions.”

– Confucius in Cooper, 1986: 190

Agradecimentos:

Os meus mais profundos agradecimentos a todos aqueles que contribuíram para que conseguisse concluir a minha dissertação de mestrado com sucesso.

O meu maior e mais profundo obrigado ao professor Álvaro Rosa, orientador deste projecto; sem a sua ajuda, os seus conselhos e a sua orientação sempre presente não me teria sido possível concluir o presente trabalho.

Aos meus pais e irmão, por todo o apoio que me deram estes anos. À minha mãe que me ensinou a precisão, a atenção ao detalhe e a perseverança. Ao meu pai que me incentivou sempre a arriscar e a ousar conhecer. Ao meu irmão que me ensinou a desafiar-me, a questionar tudo e a procurar as respostas certas. À minha madrinha que me mostrou a força de acreditar em mim mesma e o poder da entreaajuda. Aos meus avós que me ensinaram a honrar o passado mesmo quando se olha para o futuro. Espero ter sido um bom investimento.

Abstract:

The recent interest and investment in business in and with China, does not mean that the business companies do so successfully. These setbacks can be attributed to bad management regarding the Chinese market. The Gesteland model increasingly makes sense framing the cross-cultural business approaches in international business.

Understanding the Chinese culture, their historical perspectives, the national pride, the belief in “what has always worked needs no change”; understanding that a Chinese will prioritize socialist values and objectives instead of efficiency or profit is crucial to the success in business with China. The business etiquette is pointed out as one of the main factors for success. Foreigners must pay attention to the non-observance of a proper behavior, that does not cause discomfort or discord and does not threaten the “all”. The correct business practices may be the most suitable advantage needed for competing.

Key words: China, Etiquette, Business

Resumo:

O crescente interesse e investimento em negócios na e com a China não tem significado que as empresas que assim o fazem, fazem com sucesso. Estes recuos podem ser atribuídos a más aplicações de gestão ao mercado chinês. É neste sentido que o modelo Gesteland se enquadra cada vez mais e melhor nas abordagens *cross-cultural business* aos negócios internacionais.

Compreender a cultura chinesa, as suas perspectivas históricas, o orgulho nacional, a crença “que o resulta não necessita de mudança”; compreender que um chinês prioriza os valores e objectivos socialistas em detrimento da eficiência ou até mesmo do lucro é crucial para o sucesso nos negócios com a China. A etiqueta é apontada como um dos principais factores de sucesso nos negócios com a China. Os Estrangeiros devem estar atentos à não-observância do que é um comportamento próprio, que não causa desconforto ou discórdia e não ameaça o “todo”. As correctas práticas nos negócios podem ser a alavanca necessária à competitividade.

Palavras-Chave: China, Etiqueta, Negócios

Índice

1 – Negócios com a China, que modelo de gestão? Porquê a etiqueta? _____	5
2 – Modelo Gesteland _____	9
2.1 – Culturas Focadas no Trabalho vs. Culturas Focadas na Relação _____	10
2.2 – Culturas Informais vs. Culturas Formais _____	11
2.3 – Culturas Rígidas com o Tempo vs. Culturas Fluidas com o tempo _____	13
2.4 – Culturas Expressivas vs. Culturas Reservadas _____	14
3 – Estilo de Negociação Chinês _____	16
3.1 - Cavaleiro Confucionista _____	16
3.2 - Burocrata Maoista _____	17
3.3 – Estratega ao estilo Sun-Tzu _____	18
3.4 – Conceitos Chave _____	19
3.4.1 – <i>Zhongjian Ren</i> _____	20
3.4.2 – <i>Shehui Dengji</i> _____	20
3.4.3 – <i>Renji Hexie</i> _____	20
3.4.4 – <i>Zhengti Guannian</i> _____	21
3.4.5 – <i>Jiejian</i> _____	21
3.4.6 – <i>Chiku Nailao</i> _____	21
4 – Guanxi _____	23
4.1 – Notas na Utilização da <i>Guanxi</i> _____	27
5 – <i>Mianzi</i> e <i>Lian</i> – <i>Face</i> _____	29
5.1 – Notas na Utilização da <i>Face</i> _____	33
6 – Etiqueta _____	36
6.1 – Considerações Gerais _____	36
6.2 – Etiqueta: como proceder? _____	38
6.3 – Reuniões _____	41
6.4 – Banquetes e Jantares _____	44
6.5 – Presentes _____	49
6.6. – Roupas _____	50
7 – Conclusão _____	52
8 – Bibliografia _____	54

1 – Negócios com a China, que modelo de gestão? Porquê a etiqueta?

O actual ambiente internacional de negócios converge cada vez mais para realidades multi-culturais e competitivas.

A globalização e os processos inerentes acontecem hoje a ritmos tão acelerados que se torna cada vez mais difícil uma adaptação. Os efeitos contemporâneos da globalização mudam por completo as noções de espaço e de tempo e por consequência a maneira como se fazem negócios.

Actualmente nenhuma empresa ou organização pode ser só local, regional ou nacional; é nestes mercados mundiais que se criam as oportunidades. Mas em realidades cada vez mais globais e globalizantes surgem também novos desafios que precisam de ser abordados efectivamente. Saber interagir nestes contextos é uma ferramenta crucial para o desenvolvimento de parcerias de negócios. Abordagens concretas e cimentadas são ainda mais importantes para qualquer líder de corporação, gestor ou consultor de negócios que pretenda inserir-se e vingar em mercados caracterizados por uma competitividade sem precedentes.

As empresas precisam de saber compreender e movimentar-se nas novas arenas de negócios internacionais uma vez que as parcerias de negócios dependem dessas conhecimentos e capacidades como até aqui nunca dependeram.

A tecnologia de que hoje se dispõe e os constantes avanços e modernização sobre a mesma permitiu que as economias emergentes crescessem significativamente, especialmente a nível económico, e capacitou-as para a sua inserção nos mesmos e para competir dentro destes.

Por sua vez, uma vez inseridas nestes mercados, estas economias reformulam e reestruturam estes mesmos mercados. Em particular a China, que se tornou um colosso económico que atrai inúmeras oportunidades mas que ainda assim acarreta gigantescos desafios quer a nível negocial, quer a nível governamental e institucional.

Os desenvolvimentos das últimas décadas, especialmente na China, salientam um sem número de oportunidades num mercado enorme ainda em expansão; não é possível ignorar ou refutar a importância que o mercado chinês assume actualmente.

Para que se possa beneficiar das novas dinâmicas da *Business Culture* em negócios com a China é imperativo compreender o campo cultural em que se negocia ainda antes de começar as negociações.

Assim sendo, nos negócios com a China qual é o modelo de gestão a aplicar? Terão as características culturais uma preponderância assim tão acentuada? Qual é o papel da etiqueta e porque é esta tão importante nos negócios com a China? E como pode o negociador ocidental navegar as negociações com os seus pares chineses e retirar o melhor partido possível das mesmas?

Os mercados internacionais são cada vez menos condicionados pelas fronteiras nacionais e é por isso que cada vez mais adequado utilizar abordagens *cross-cultural* na gestão e administração dos processos negociais. A crescente interdependência, transversal aos vários componentes dos negócios, encoraja e exige uma maior adaptabilidade e uma maior mobilidade fronteiriça.

Inseridos neste contexto e por causa deste contexto, os negócios precisam de sair de esferas limitadas. Até aqui a tecnologia permitiu contornar grande parte dos problemas mas doravante, para manter as capacidades competitivas, as empresas precisam de inovar e de ter a capacidade de desenvolver e manter relações de negócios. No que diz respeito à China, a relação, é inclusive um pré requisito ao próprio negócio.

Esta crescente competitividade internacional exige que as empresas persigam caminhos inovadores e efectivos para que se possam incluir nestes mercados. As novas dinâmicas de negócios surgem com tamanha rapidez que os problemas e as diferenças culturais são cada vez mais palpáveis e cada vez mais impedem as boas relações de negócios. As empresas precisam de desenvolver estratégias de gestão que considerem as culturas, as suas diferenças e que possam activamente manobrar ambas.

Saber identificar e descrever características culturais fundamentais de uma cultura, deduzir uma moldura de gestão cultural, optar por abordagens tão “multi” quanto possível e adoptar postura dinâmicas e maleáveis face aos contextos em que se inserem permitirá às empresas que assim o fizeram ficar *a priori* mais perto de construir relações de negócios proveitosas.

Mais que nunca os negócios, especialmente com a China, precisam de ser pensados a longo prazo; se as diferenças na comunicação, no estilo de construção das relações e na orientação face ao futuro, condicionam todas as negociações internacionais, condicionam ainda mais as negociações com a China.

É preciso educar e treinar para que os negociadores possam desenvolver esta inteligência cultural. Uma gestão de negócios baseada numa abordagem deste tipo potencia vantagens únicas sobretudo em mercados emergentes e permite além disso construir relações muito mais suaves.

Os negócios dependem cada vez mais de interacções interculturais, os indivíduos capazes de trabalhar as diferenças desenvolvem melhores relações de negócios, mais adaptáveis e mais capazes quer em solo nacional quer em solo estrangeiro. Tornou-se imperativo compreender o valor de uma boa comunicação.

A entrada tardia da ásia nos paradigmas modernos de comércio e negócios internacionais, estabelecida em grande medida pelo dito “mundo ocidental” vem então desafiar estes paradigmas já estabelecidos e é precisamente por isso que se tornou vital a utilização destas estratégias. Hoje em dia é impossível negligenciar a importância que “A economia emergente” por excelência ocupa nos paradigmas internacionais, especialmente no que diz respeito aos negócios. O crescimento económico da China foi de tal ordem e tão rápido que todos no mundo, directa ou indirectamente, estão ligados a negócios com este país, e se ainda não estão, querem estar.

Esta realidade confere à China um poder nos mercados internacionais de que talvez nenhum país até à data tenha gozado e transfere a responsabilidade da adaptabilidade para os países e para as empresas ocidentais. O colosso asiático (re)toma o seu lugar no pódio internacional e são os demais que têm a responsabilidade de se adaptar. É a China que nos próximos anos vai (re)definir como se fazem negócios.

Nesse sentido surge então o presente trabalho. Compreender a cultura chinesa, interpretar as mais variadas situações e saber traçar estratégias é a chave dos negócios com chineses. Num país tão culturalmente enraizado o confucionismo ou a etiqueta são exemplos de grandes influências na vida dos chineses e conseqüentemente permeiam os negócios: a etiqueta (em especial à mesa), a *guanxi*, a *face* e uma utilização consciente destes conceitos, separa “o trigo do joio” e transmitem aos pares chineses a confiança necessária para estabelecer relações de negócios.

O meu objectivo é aprofundar os conhecimentos de uma gestão cultural aplicada à realidade chinesa e aprofundar os conhecimentos e as mais variadas abordagens às situações sociais na China, especialmente no que diz respeito aos conceitos de *guanxi* e *face* e nas regras de etiqueta a adoptar na utilização desses conceitos enquanto

ferramentas, bem como nas situações sociais com especial atenção às reuniões e aos banquetes.

Esta dissertação pretende ser um pequeno “manual” introdutório para empresários portugueses que já façam ou pretendam fazer negócios com chineses.

O tema a ser tratado surgiu depois de um ano a viver no país. Com uma cultura tão imensamente diferente muitas vezes até as pequenas coisas do dia-a-dia nos podem apanhar despercebidos e acabamos por ler as mais variadas situações de maneira errada, e por agir erroneamente em consequência dessas mesmas interpretações, correndo assim o risco de perder as oportunidades de criar boas impressões, especialmente as primeiras impressões, e por ser caracterizados como incompreensivos, rudes e/ou mal-educados.

Tendo isto em consideração e dado o papel que a china ocupa actualmente um pouco em todos os campos a nível mundial, mas particularmente a nível comercial, é impossível e imprudente ignorar a economia emergente por excelência.

A ideia é tratar uma abordagem aos negócios baseada no modelo de *Cross-Cultural Behavior* de Richard Gesteland, analisar sucintamente este modelo e a sua preponderância e importância na abordagem aos negócios internacionais, pautando diferenças entre Portugal e a China. Posteriormente far-se-á uma análise explicativa sobre dois dos conceitos mais importantes no que toca ao processo negocial na china e/ou com chineses: a “*guanxi*” e a “*face*”. Será então perceptível a preponderância que estes conceitos têm nas relações comerciais e negociais com a china, o que significam, o que acarretam e como utilizá-los a seu favor. Por último uma abordagem à etiqueta na china e/ou com chineses em especial em banquetes e jantares e em reuniões, visto serem as situações sociais que é mais provável qualquer empresário experienciar aquando das negociações.

2 – Modelo Gesteland

Com as tendências para os mercados globais das últimas décadas e com milhares de culturas diferentes em todo o mundo surge uma realidade internacional à qual os negócios têm de adaptar-se.

Richard Gesteland um experiente consultor de negócios, desenvolveu um modelo de gestão que serve para interpretar e analisar o que esperar das diferentes culturas. Regra geral é preciso estabelecer pontos de convergência entre indivíduos que não se conhecem, especialmente quando advêm de diferentes culturas; é preciso conhecer a cultura do outro, o modelo de Gesteland permite precisamente que se estabeleçam relações entre diferentes culturas facilitando assim os negócios ao nível internacional. (Guang and Trotter, 2012: 6459, 6460; Rosa, 2018: 48)

Os factores culturais modelam desde sempre a maneira de interagir e de comunicar. Para que se possam criar pontes entre o dito ocidente e oriente, para que se possam encolher as fissuras existentes e “armar” e as empresas e os seus representantes com ferramentas capazes de uma abordagem adequada é preciso criar uma consciência cultural de como se comportam os nossos pares. (Gesteland and Seyk, 2002: 13; Guang and Trotter, 2012: 6456; Chen, 2001: 4)

Os padrões de *Cross-Cultural Business Behavior* desenvolvidos por Gesteland são uma análise do comportamento humano mediante o seu contexto cultural. O objectivo é simplificar a identificação de factores chave que nos permitam conhecer e compreender a(s) cultura(s) com as quais se negocia, eliminar as divisões que frustram empresários e administradores e potenciar as hipóteses de sucesso. Com as informações que recolheu Richard Gesteland identificou e desenvolveu 4 dimensões que caracterizam a cultura de um país. São elas: (1) culturas focadas no trabalho vs. Culturas focadas na relação; (2) culturas informais vs. culturas formais; (3) culturas rígidas com o tempo vs. culturas fluídas com o Tempo; (4) culturas expressivas vs. culturas reservadas. (Christiansen, 2015: 514; Gesteland and Seyk, 2002: 13)

2.1 – Culturas Focadas no Trabalho vs. Culturas Focadas na Relação

Esta dimensão é a mais importante e faz uma distinção entre culturas focadas no trabalho e culturas focadas na relação.

Em culturas focadas no trabalho as pessoas são fundamentalmente orientadas pela e para a tarefa e para o objecto da relação. Por norma, este tipo de culturas não tem dificuldades em comunicar com diferentes culturas uma vez que estão focadas nas negociações e nas transacções. Os problemas são resolvíveis pelo telefone ou e-mail e por escrito; o importante é passar ao negócio. São culturas que olham para os seus homónimos como lentos, vagos, incompreensíveis, pouco decisivos e pouco confiáveis. (Christiansen, 2015: 514; Gesteland, 2012: 23; Gesteland and Seyk, 2012: 17; Guang and Trotter, 2012: 6460)

Este tipo de culturas engloba um pequeno grupo de países (regra geral, os países escandinavos, germânicos, a América do Norte, Austrália e Nova Zelândia). Os negociadores entram em contacto sem que seja necessária uma relação prévia; depois de uns minutos de conversa pode passar-se aos negócios. Estas culturas dependem de contractos escritos para evitar e/ou resolver conflitos e desacordos. (Christiansen, 2015: 514; Gesteland, 2012: 23)

Nas culturas focadas nas relações¹, como é o caso da China, a ênfase dos negócios é colocada nas próprias relações. A interacção é mais importante que fechar o negócio. Para os indivíduos destas culturas é preciso estabelecer uma base de confiança, conhecer previamente os potenciais parceiros para que se possam então discutir os negócios. A importância está nas pessoas e nas relações com as mesmas. (Christiansen, 2015: 514; Gesteland, 2012: 23; Gesteland and Seyk, 2002: 13)

Ainda que se possa afirmar que estabelecer boas relações é importante inclusive em países focados no trabalho, em países focados nas relações a confiança é um pré requisito, as relações cultivam-se ao longo do tempo e antecedem qualquer abordagem aos negócios. Nestes mercados “primeiro faz-se um amigo e depois faz-se um negócio”. É crucial desenvolver relações com as pessoas certas, manter boas relações pessoais e fazê-lo tanto quanto possível, cara-a-cara. (Gesteland and Seyk, 2002: 17; Guang and Trotter, 2012: 6460)

¹ Ásia, América Latina, o “mundo árabe”, grande parte de África, Turquia, Grécia, Rússia, Polónia, Eslováquia e Roménia.

As pessoas que negociam dentro destas culturas estão habituadas e sentem-se confortáveis a trabalhar dentro de uma rede de contactos conhecida, amigos e família, pessoas de grupos que conhecem, pessoas que, ao contrário dos estranhos, são confiáveis. Os negociadores destas culturas vêem os seus homólogos como insistentes, agressivos e ofensivamente directos. (Christiansen, 2015: 514; Gesteland and Seyk, 2002: 13)

Os conflitos nascem quando estas duas dimensões se cruzam a uma mesa de negócios, é nestas situações que as diferenças se tornam reais, palpáveis e comprometem as negociações. A consciência destas diferenças permite às firmas que se preparem para negociar de forma “não convencional” de maneira a que se retire o máximo partido das negociações; as culturas focadas no negócio podem, à partida, esperar mais tempo de negociações e poucos ou nenhuns resultados imediatos e por outro lado, as culturas focadas nas relações farão saber que uma relação estável é crucial para considerar as ofertas.

2.2 - Culturas Formais vs. Culturas Informais

Nesta dimensão faz-se uma distinção entre culturas formais e culturas informais.

Nas primeiras, ou seja, nas culturas formais englobamos a Ásia, a América Latina, o Mundo Árabe, o Mediterrâneo e grande parte da Europa. Nestas culturas opta-se por uma comunicação indirecta e subtil, que não ofende, que transmite confiança, que respeita e é respeitável, que honra e é honorável. O estatuto, a posição hierárquica, o poder e o respeito são da mais extrema importância nas culturas formais. Os indivíduos devem ser valorizados e tratados segundo os mesmos e os protocolos das formas de tratamento devem também eles ser seguidos. (Christiansen, 2015: 514; Gesteland, 2012: 23; Gesteland and Seyk, 2002: 24; Guang and Trotter, 2012: 6460)

As culturas informais (Estados Unidos da América, Canadá, Nova Zelândia, Dinamarca, Noruega e Islândia) não enfatizam os estatutos dessa maneira. Nestas culturas utiliza-se uma linguagem directa, franca e recta; os indivíduos são considerados como iguais e todos têm as mesmas oportunidades, ou seja, são sociedades igualitárias, abertas e que valorizam as competências individuais em detrimento dos contactos ou dos estatutos. Nestes casos os comportamentos são mais informais o que é natural e não

se considera desrespeitoso. (Christiansen, 2015: 514; Gesteland, 2012: 23; Gesteland and Seyk, 2002: 24; Guang and Trotter, 2012: 6460)

Quando se trata de negócios, os comportamentos informais tendem a ofender aqueles trabalham em ambientes formais. Nas culturas formais pretende assegurar-se a harmonia das conversações, promover boas relações interpessoais; evitam-se cuidadosamente todas as situações que possam resultar em ofensas ou embaraço para a outra parte ou para qualquer um dos presentes. Já as culturas informais consideram o anterior comportamento como arrogante e distante; estes empresários ou negociadores pretendem ser entendidos com clareza, dizem o que pensam e pensam o que dizem e não consideram que as constantes formalidades e os ênfases na hierarquia sirvam qualquer propósito nos negócios. (Christiansen, 2015: 514, 515; Gesteland and Seyk, 2002: 19)

Grande dos mal-entendidos e das primeiras más impressões podem ser evitados por se saber como comunicar. Como devemos de nos dirigir aos demais e porque estatutos (ou não) devemos tratá-los é uma das ferramentas mais fáceis de utilizar nas relações internacionais. Quando utilizadas correctamente estas formas de tratamento demonstram que se conhecem as diferenças, que se compreendem os contextos e valores culturais do outro e evitam-se conflitos ou situações embaraçosas e desconfortáveis ou até mesmo ofensivas. O valor de comunicação adequada não deve secundário nas mesas de negociações. (Christiansen, 2012: 514,515; Gesteland and Seyk, 2002: 19, 24)

Ainda sobre a comunicação importa dizer que os chineses evitam dizer não. É típico da cultura chinesa dizer “sim” por “não” vice-versa². Assim sendo, frequentemente os chineses utilizam uma comunicação indirecta, com expressões que evitem o “não” e quaisquer conotações negativas, sorriem e mudam de assunto ou

² De uma maneira muito geral este comportamento difere sob o facto de “se servir a si próprio” ou de “servir o outro”. É uma comunicação indirecta e *contrary-to-face-value*. Ringo Ma apresenta 4 categorias: (a) Dizer “sim” por “não” para servir os outros; (b) Dizer “não” por “sim” para servir os outros; (c) Dizer “sim” por “não” para se servir a si próprio; (d) Dizer “não” por “sim” para se servir a si próprio. A primeira é a que mais evita confrontos, é preferível um “sim” ambíguo; é a categoria mais orientada para a harmonia. A segunda está directamente ligada à etiqueta e à consideração pelo próximo. Nestas situações as pessoas dizem que não em sinal de agradecimento, de humildade e de boa vontade, a ideia é fazer com o outro se sinta confortável. No terceiro caso diz-se a comunicação é enganosa, dizem-se verdades fraudulentas: o que for dito não é mentira mas também não é verdade, o discurso é construído para parecer que o que é dito é verdade. É na última categoria que se incluem as mentiras. Nesta caso quando se quer evitar quaisquer consequências ou quando, por exemplo, mostrar interesse (num produto) dificulta posteriormente um negócio mais vantajoso.

remetem ao silêncio (especialmente em reuniões, significa muitas vezes “não”). É próprio da cultura ser indirecto e para-verbal e esconder as emoções, principalmente se forem negativas. Demonstrar impaciência, irritação ou frustração perturba a harmonia, ofende e é rude; além disto levanta ainda questões sobre a *face*³ – as pessoas escondem o que sentem, sorriem ou não apresentam qualquer expressão, muito menos de desagrado. (Gesteland and Seyk, 2002: 19, 20; Ma, 1994: 257-262)

2.3 – Culturas Rígidas com o Tempo vs. Culturas Fluídas com o Tempo

A terceira dimensão distingue as culturas rígidas com o tempo ou monocrónicas das culturas fluídas com o tempo ou policrónicas. Nas primeiras incluem-se os países escandinavos e germânicos, a América do Norte e o Japão. Nestes países tudo acontece de acordo com o que foi planeado; a pontualidade é extremamente importante e chegar atrasado ou falhar prazos é inadmissível. (Christiansen, 2015: 515; Gesteland, 2012: 24)

Nestas culturas os horários “são escritos na pedra”, as agendas são fixas e as reuniões não são interrompíveis; as reuniões ocorrem segundo o agendado, avançam rapidamente e de forma linear é por isso comum que identifiquem atitudes fluídas com o tempo com preguiça, indisciplina e até falta de educação. (Christiansen, 2015: 515; Gesteland, 2012: 24; Guang and Trotter, 2012: 6460)

Nos países com uma atitude contrário, com uma atitude fluída com o tempo, as relações, as pessoas são mais importantes que o tempo, que a pontualidade, que os horários e até que os prazos. As pessoas de culturas rígidas são tidas como marionetas, escravizadas pelos prazos e pelos horários arbitrários. Nas culturas fluídas com o tempo, as reuniões não têm um caminho traçado, seguem um ritmo e uma lógica própria. É importante fazer tempo e abrir espaço na agenda quando em negociações com estas culturas. (Gesteland, 2012: 24; Guang and Trotter, 2012: 6460)

Aqui incluem-se os países do mundo árabe, a maioria dos países africanos, América Latina e sudeste asiático. (Ibid.)

As divergências relacionadas com este tópico nem sempre são fáceis de resolver. As culturas rígidas onde “tempo é dinheiro” vêm as mudanças nos horários e nos planos

³ Conceito analisado mais à frente.

com desconfiança; a parte contrária da equação não compreende a resistência e as fortes reacções às mudanças de planos. (Gesteland, 1996: 55-56)

É crucial chegar a acordos claros, evitar prazos apertados e avaliar as negociações no decorrer das mesmas.

Ainda sobre as diferentes percepções face ao tempo importa referir que alguns países não se incluem forçosamente em nenhuma destas categorias: são países moderadamente monocromáticos. São estes a Austrália, Nova Zelândia, Rússia, a maioria da Europa de leste, central e sul, Singapura, Hong Kong, Taiwan, China, Coreia do Sul e África do Sul. Embora não completamente rígidos também não se trata de culturas em que a pontualidade ou os prazos estejam em segundo plano e/ou possam ser completamente ignorados. (Gesteland, 1996:56)

Este tópico é uma maiores vantagens para os negócios luso-chineses, uma vez que ambos os países têm uma abordagem moderada em relação ao conceito de tempo.

2.4 – Culturas Expressivas vs. Culturas Reservadas

A última dimensão deste modelo distingue culturas expressivas de culturas reservadas. Esta dimensão é baseada na distinção *low-context* vs. *high-context* de Edward Hall quanto ao estilo de comunicação. (Christiansen, 2015: 515)

No primeiro caso os negociadores utilizam uma linguagem indirecta com o objectivo de evitar conflitos e confrontos. Os Chineses, utilizam muito este tipo de comunicação harmoniosa, o significado do que está a ser dito está mais presente no contexto que envolve a situação que nas próprias palavras; no segundo, o significado é explícito, ou seja, está contido nas próprias palavras, o ouvinte entende a mensagem sem que seja necessário compreender contextos. (Gesteland, 1996: 33)

Em culturas expressivas é normal que se interrompa um orador ou que surjam sobreposições conversacionais; por outro lado, as pessoas não ficam confortáveis com períodos de silêncio. Estas culturas caracterizam-se por um tom elevado e por gesticular; as distâncias físicas entre os interlocutores são curtas para permitir casuais contactos físicos. Desta categoria fazem parte os países da região mediterrânea, Europa latina e América latina. (Christiansen, 2015: 515)

Etiqueta Chinesa nos Negócios:
Qual é a sua importância e como pode o “negociador ocidental” navegá-la?

As culturas reservadas abordam as conversas com mais calma. Existe uma distância física, os contactos físicos não acontecem para além dos apertos de mão, os contactos visuais são evitados e gesticulam muito pouco durante as conversas. Nestas sociedades as pessoas estão mais confortáveis com pausas e períodos de silêncio durante as conversas. Já a sobreposição de discurso é considerada rude. Falamos da Europa do norte, germânica, ásia oriental e sudeste asiático. (Christiansen, 2015: 515)

Países como os Estados Unidos da América, o Canadá, Austrália, Nova Zelândia, ásia do Sul, europa de leste e Africa não caem completamente em nenhuma das definições anteriores por serem culturas variavelmente expressivas.

3 - Estilo de Negociação Chinês

O negociador é altamente influenciado pela cultura, assim sendo é claro que a cultura chinesa é o maior influenciador no papel que o negociador chinês assume.

Em linhas gerais poderia definir-se um negociador chinês como sendo uma mistura entre um cavalheiro confucionista, um burocrata maoista e um estratega ao estilo Sun-Tzu. É este tipo de abordagem que torna os negócios com chineses bastante únicos; é a *melangée* destes três tipos de negociador que incapacita em muitos aspectos os ocidentais aquando das negociações. (Fang, 2006: 54)

3.1 – Cavalheiro Confucionista

De entre todos os aspectos que definem a cultura chinesa o confucionismo é o mais antigo e talvez o mais importante. O confucionismo tem sido a base do sistema de valores políticos e sociais da cultura chinesa desde há mais de 1000 anos; é uma filosofia de natureza humana, uma doutrina que coloca as relações humanas como alicerce social. (Huang, 2000: 221)

Para um confucionista a sociedade é hierarquicamente estruturada. As cinco relações filiais⁴ são a base de todas as relações humanas e todos os contactos em sociedade são uma derivação de uma destas relações ou da conjugação de várias; todas as relações (excepto a última) estão intrinsecamente ligadas à posição social e à idade (conceitos historicamente importantes nas interacções em sociedade). Os indivíduos são parte integrante de um sistema de relações interdependentes e é o rigor na manutenção dessas mesmas relações que permite a harmonia social e funciona como antídoto para a violência. (Huang, 2000: 223 e 224; 228; Morrison and Conaway, 2007: 6, Yeung and Tung, 1996: 55; Graham and Lam, 2003: 3)

Porque é confucionista o negociador chinês age segundo uma base de mútua confiança e procura soluções que tragam ganhos a todas as partes intervenientes na negociação; de tal modo a busca da confiança e a rectidão são importantes que são muitas vezes mais relevantes que o próprio lucro. Esta abordagem faz com que as negociações tenham mais o formato de uma conversa ou de uma discussão do que o de

⁴ Soberano – subordinado, pai – filho, irmão mais velho – irmão mais novo, esposo-esposa, amigo-amigo.

um “negócio” no sentido mais ocidental da palavra. Os chineses fazem negócios sem negociações. (Fang, 2006: 54)

Enquanto confucionista um chinês associa os negócios à *guanxi*⁵, à amizade, ao sentido de grupo, à *face*, à hierarquia e à etiqueta; caracteriza o negociador ocidental como agressivo, impaciente e impessoal e afasta-se das noções mais ocidentais associadas aos negócios e às conotações com conflitos e desavenças que possam questionar a harmonia das relações. (Fang, 2006: 54; Graham and Lam, 2003:2)

Ainda no que diz respeito ao confucionismo é necessário compreender o conceito de tempo. Os chineses acreditam que as dualidades e as contradições estão presentes em todos os aspectos da vida por isso assumem sempre uma interdependência dos eventos e compreendem as interações sociais como se de um contrato de débito/crédito se tratasse⁶. Estas duas componentes nunca estão completamente equilibradas, se assim for corre-se o risco de terminar a relação. A *guanxi* torna-se também uma relação temporal, que exige aos membros uma dependência que não se esgota ao longo do tempo; para que exista tem de ser mantida e reforçada num contínuo processo de associação e interação. (Yeung and Tung, 1996: 55)

3.2 – Burocrata Maoista

Os negócios chineses seguem os planos governamentais e um negociador chinês conduz os seus negócios segundo os mesmos, é por isso um burocrata maoista.

Na China os negócios não estão separados nem são separáveis da política. Como sociedade fortemente orientada para o todo, para o grupo, os interesses individuais não se sobrepõem nunca aos do grupo ou da nação. Nesta categoria o negociador chinês opera a um nível militante. É uma mistura de cooperação e competição. Nas negociações evita tomar a iniciativa ou quaisquer responsabilidades que possam implicar críticas mas, e apesar de pouco familiarizado com o modo de negócios ocidental, a sua destreza a “regatear” permite-lhe ser bastante astuto nas negociações. (Fang, 2006: 54)

⁵ Conceito analisado mais à frente.

⁶ Neste sentido a *guanxi* assume um papel de *stock*, de excedente guardado em tempos de abundância para ser utilizado em tempos de crise.

3.3 – Estratega ao Estilo Sun-Tzu

Enquanto estratega o negociador chinês vê os negócios como um “*zero-sum game*”, os ganhos de uma parte são equivalentes às perdas da outra parte, o que incentiva o negociador chinês a regatear. Os negociadores chineses estão dotados de um amplo leque de características e técnicas que o tornam num estratega hábil e sagaz capaz de manipular os negócios para um “chinese way of business”; as suas posições aparentemente suaves são rígidas, seguras e caracterizadas pela competição, o mercado é o campo de batalha. (Fang, 2006: 54-55)

O negociador Chinês personifica a subtileza do Tai Chi enquanto arte marcial; as suas táticas são como a água: nada é tão fraco como a água, mas nada se sustem à sua passagem. (Fang, 2006: 55)

Para assegurar uma sociedade tão ordeira é natural que o que concerne ao individuo seja secundário, quando assim acontece o Budismo e o Taoismo acabam por dar resposta e preencher as lacunas. (Huang, 2000: 223 e 224)

O taoismo é a segunda corrente filosófica que mais influencia a cultura chinesa. As suas noções fundamentais são o Yin (o feminino – escuro e passivo) e o Yang (masculino – luminoso e activo) e claro, a relação entre os dois. Estas duas forças são opostas e completam-se mutuamente, segundo Lao Tsu encontrar o caminho entre as duas é a chave da vida⁷. Os valores morais desta corrente filosófica reiteram os valores do confucionismo no estilo chinês de negociar, os meios são mais importantes que os fins, o processo é mais importante que o objectivo. Também no Taoismo o regatear é o melhor meio para chegar a compromissos justos e permitir que ambas as partes assegurem posições válidas; esse processo não pode ser dispensado nem pode funcionar através de atalhos. (Graham and Lam, 2003: 3)

O negociador chinês respeita a etiqueta. É um negociador generoso e comprometido, vê um contracto como uma relação contínua e como uma rede de segurança da qual pode depender; um aperto de mão, uma troca de cartões pode

⁷ À imagem daquilo que acontece com o confucionismo, também no Taoismo o compromisso, o equilíbrio, o caminho é o objectivo; não se trata de encontrar a verdade mas o caminho.

significar um compromisso vitalício, um constante investimento numa mútua cooperação. (Fang, 2006:54)

Quando em processos negociais, os estrangeiros optam ou por estratégias de cooperação ou por estratégias de competição, os chineses são uma simbiose das duas. É um estilo misto que espelha as características confucionistas e os 36 estratagemas chineses e é por isso retratado como paradoxal, contraditório ou até mesmo impenetrável. As subtilezas que muitas vezes escapam a compreensão dos negociadores impreparados são amplamente dominadas pelos chineses e é por isso que eles se tornam negociadores assustadores e complexos. As negociações são simultaneamente sinceras e deceptivas. A abordagem mais preponderante depende do grau de confiança: quando a confiança é grande o negociador chinês é mais confucionista e trabalha numa óptica de cooperação, as negociações decorrem com maior serenidade e são mais rápidas; quando a confiança é baixa o negociador chinês opta por ser estratega⁸.(Fang, 2006: 54, 55)

Ainda assim e porque a China se integra cada vez mais nos contextos e nas dinâmicas internacionais, a sua maneira de negociar é hoje mais aberta mas isso reitera mais uma vez o carácter de burocrata maoista em aprendizagem da trindade que é o negociador chinês. (Fang, 2006: 54)

3.4 – Conceitos Chave

No que diz respeito a um estilo de negociações chinês considera-se ainda um conjunto de elementos/conceitos chave: *guanxi*, *face*, *Zhongjian Ren* (o intermediário), *Shehui Dengji* (estatuto social), *Renji Hexie* (harmonia interpessoal), *Zhengti Guannian* (pensamento holístico), *Jiejian* (poupança), *Chiku Nailao* (resistência, implacabilidade, “engolir sapos”, trabalho árduo). (Graham and Lam, 2003: 5-9)

Os dois primeiros conceitos serão posteriormente analisados, uma vez que se tratam dos dois maiores conceitos ligados aos negócios com chineses. De uma maneira muito geral a *guanxi* é um conjunto de *liaisons* pessoais; por norma quanto melhor for mais vantagens, subentende-se uma constante reciprocidade de favores (mesmo que não

⁸ Os chineses avaliam constantemente o estado das relações, da confiança e da *guanxi* e calibram as suas acções em conformidade, por isso se em qualquer uma das situações o negociador chinês sentir que não tem confiança ou que as negociações não estão a ser conduzidas da melhor maneira, será a mentalidade de estratega a dominar as conversações daí em diante.

imediate) e ignorá-la é imoral. A face é o capital social de um indivíduo e é em certa medida a reputação do mesmo. É um conceito ligado ao prestígio e à dignidade; é quantitativa (é por isso que é “capital social”) pode ser ganha, perdida, dada ou retirada. (Graham and Lam, 2003: 5 e 9)

3.4.1 – *Zhongjian Ren* – o intermediário

O intermediário pode ser a pessoa mais importante nas negociações com chineses. Por norma os chineses são bastante desconfiados com quem fazem negócios com estrangeiros e é por isso que esta pessoa se torna importante: muito provavelmente é alguém que possui a sua própria *guanxi*, pode ainda ter algumas afinidades com um ou mais membros da comitiva chinesa e faz parte do seu papel transmitir confiança; o intermediário é uma terceira parte que funciona com ponte nos negócios. (Graham and Lam, 2003: 5 e 6)

Por pertencer à mesma cultura é-lhe mais fácil compreender e dominar entrelinhas das conversações e interpretar as expressões e as acções subtis e vagas que os chineses possam eventualmente ter; não necessariamente de traduzir o que é dito mas sim de interpretar humores, entoações, expressões faciais, a linguagem corporal e a ambiguidade daquilo que muitas vezes é dito. É a ideia é que esta pessoa desmonte as intenções para poder aconselhar os estrangeiros e assim evitar o conflito e assegurar a harmonia. O papel do intermediário é manobrar e resolver as diferenças. (Ibid.)

3.4.2 - *Shehui Dengji* - estatuto social

No que diz respeito ao estatuto social os chineses e os portugueses têm visões muito parecidas, são ambos formais. A casualidade não é bem vista. O confucionismo determina uma ordem social de obediência e deferência para com os superiores e os mais velhos. As atitudes menos formais características de muitos países ocidentais não são uma boa estratégia de negócios com os chineses. As negociações requerem estatutos equivalentes de ambas as partes e serão particularmente vantajosas se constituídas por altos cargos. (Graham and Lam, 2003: 6)

3.4.3 - *Renji Hexie* - harmonia interpessoal

Para os chineses a harmonia e as relações harmoniosas são o principal objectivo entre parceiros de negócios. A manutenção da harmonia das relações é mais importante

que o próprio negócio em muitos casos. Segundo o confucionismo a obediência e a deferência regulam as relações hierárquicas; a harmonia interpessoal regula e cimenta as relações entre iguais. Os negócios não funcionam sem que se tenha estabelecido uma harmonia sólida. (Graham and Lam, 2003: 6-8)

3.4.4 - *Zhengti Guannian* - pensamento holístico

Da mesma maneira que os chineses são colectivistas e pensam no todo, no grupo, também nas negociações o pensamento holístico é aplicável: todos os aspectos são discutíveis em todos os momentos. Os chineses não têm uma lista segundo a qual as negociações devem decorrer nem tão pouco um tópico que se discuta fica resolvido uma vez discutido. É precisamente quando todos os tópicos foram apresentados e discutidos que as negociações começam, é nesse momento que os chineses podem olhar para o todo do negócio. Se nos países ocidentais o negócio se forma à medida que se vão esculpindo as várias características do mesmo, na China só começa a visionar-se o negócio quando se pode olhar para o quadro como um todo. (Graham and Lam, 2003: 8)

3.4.5 - *Jiejian* – poupança

Esta característica é um reflexo da história da China. A instabilidade político-económica que caracterizou vários períodos da história do país levou os chineses a serem poupados. A prática do *jiejian* acautela os chineses quanto às concessões que devem fazer; estas acontecem relutantemente e após grandes discussões. Associado a esta prática está também a aplicação do silêncio enquanto estratégia de negócios. Os chineses utilizam o silêncio de maneira a obrigar a outra parte a colocar questões ou fazer concessões quebrando o silêncio e assim assumindo com isso a “posição inferior” nas negociações. (Graham and Lam, 2003: 8 e 9)

3.4.6 - *Chiku Nailao* - resistência, implacabilidade, trabalho árduo

Este último elemento está ligado à ética de trabalho dos chineses. Mais que o talento ou as capacidades naturais os chineses consideram que o esforço e o trabalho árduo são honoráveis. Claro que isso é igualmente transportado para os negócios, os chineses preparam afincadamente as reuniões e os encontros de negócios. É importante que se dominem os vários componentes que possam ser discutidos e que se compreendam as suas implicações, até porque se espera sempre uma boa dose de

regateio. O exercício da paciência é imperativo e os frutos desse trabalho não passarão em vão aos olhos dos chineses. (Graham and Lam, 2003: 9)

Concluindo, os chineses são colectivistas e hierárquicos por natureza e por isso também as negociações são mais orientadas para as pessoas e para as relações com as mesmas com o objectivo máximo de encontrar o caminho para preservar sempre a harmonia dessas relações; são holísticos, preferem ver o topo, a grande figura, o quadro completo das coisas e por isso agem de maneira circular nas negociações, avançam e recuam, regateiam; qualquer negócio exige uma relação de confiança prévia e por isso os chineses são lentos e pacientes em relação aos negócios, objectivo é construir uma relação a longo prazo da qual todas as partes possam depender; são formais e por isso também os encontros, mesmo que sociais, o são, arrastam-se ao longo do tempo e podem ser amplamente dependentes do(s) intermediário(s); são indirectos, deceptivos e colocam imensas questões: as explicações em primeiro lugar; são persistentes e resilientes nas reuniões e nos jantares e em todas as questões que lhes forem apresentadas; por norma dispõem de uma autoridade limitada ao longo dos processos.

4 – Guanxi

O termo tem três significados: uma relação entre pessoas que partilham o mesmo estatuto num grupo ou que estão relacionadas com uma pessoa comum; conexões e contactos frequentes entre pessoas; um contacto (pessoa) com a qual se tem interacções mais indirectas. A *guanxi* é assim de maneira geral uma relação e uma relação não implica necessariamente a existência de *guanxi*. (Fan, 2002: 371)

A *guanxi* é um dos conceitos mais associados aos negócios na China. Em relação aos negócios trata-se das redes sociais e pode ser traduzida enquanto relações ou conexões; é o estabelecimento de uma relação entre duas partes individuais que permite um fluxo contínuo de transacções pessoais e sociais, estas redes de contactos são também elas dinâmicas, activas e um elemento presente das transacções negociais. É um conceito dinâmico, altamente mutável um *ongoing process* na sociedade chinesa. Os negócios dependem mais destas relações que de contractos formais. Se cada um cumprir devidamente o seu papel e as suas responsabilidades a sociedade funciona em harmonia. A *guanxi* permite encontrar soluções para os negócios através das *liaisons* pessoais. (Trigo, 2006 :77; Alston, 1989: 28; Yeung and Tung, 1996:55; Fan, 2002: 372)

Sendo a China um país colectivista, tudo está pejado de um sentido de grupo e de um sentimento de pertença, ambos extremamente relevantes para o alargamento das redes de contactos. Aqueles que pretendam integrar-se devem procurar as plataformas criadas para o efeito, é através delas que devem incorporar-se e imiscuir-se nas *guanxi* e não devem nunca agir ou pedir a alguém que actue à margem dessas diligências. Da *guanxi* espera-se uma relação em que se assume que ambas as partes estão reciprocamente comprometidas. (Alston, 1989: 28; Rosa, 2018: 49-50; Martin and Larsen, 1999: 203)

Dentro das *guanxi* os chineses categorizam as pessoas consoante o grau de proximidade. Definem-se assim três categorias: a primeira, e a mais importante, compreende a família e é esperado que cada membro tenha a responsabilidade de melhorar as condições de todos; a segunda categoria é composta por membros de família mais afastados e outras pessoas com quem se partilhem afinidades (colegas de escola ou trabalho, linhagem, vizinhos) – nesta categoria a *guanxi* define-se pelo favor e pela face, um pouco à imagem do que acontece no caso anterior todos têm a

responsabilidade de criar e manter relações condignas⁹; o terceiro e último anel de relações engloba todas as pessoas mais distantes, todas as relações mais voláteis e perecíveis, por exemplo, com clientes, vendedores, taxistas, nestas relações a equidade é o mais importante, são relações mais instrumentais. (Huang, 2000: 224 e 225)

Na China todos cultivam as suas redes de contactos. As pessoas existem em relação a outras pessoas, especialmente aqueles ligados aos negócios. Quando maior for a *guanxi* mais valiosa se torna, os projectos são mais fáceis de executar e os negócios mais fáceis de desenvolver. (Alston, 1989: 28; Huang, 2000: 222 e 223; Rosa, 2018: 49 e 50)

A *guanxi* não exige uma relação pessoal prévia mas é claro que beneficia da existência de uma; quanto mais próxima for a ligação entre pessoas mais constantes se tornam as trocas de favores. É porque este tipo de relação é transversal a todos os aspectos e a todos os negócios que estas redes de contactos assumem a denominação própria de *guanxi*; são “organismos vivos” presentes, consciente e inconscientemente em toda a sociedade chinesa. (Ibid.);

O aprofundamento e alargamento destas networks é chamado de *gao guanxi* e obriga a que as partes se conheçam para que se possam estabelecer negociações. Estas redes de contactos não são estanques e uma vez criadas devem ser sustentadas e fortalecidas para que possam ser constantemente operáveis. Para esse efeito é frequente que em visitas de negócios à China se façam vários convites para jantar¹⁰ e se troquem presentes: o objectivo é conhecer os parceiros de negócios. (Alston, 1989: 28; Rosa, 2018: 50; Yang e Su, 2013: 2370)

Numa sociedade como a chinesa em que as relações são o principal actor da vida social, a hierarquia e a proximidade existentes quer na própria relação quer em relação ao poder definem a performance que se adopta. No entanto, a posição que se ocupa dentro de uma qualquer organização não é reflexo nem do estatuto de uma pessoa nem do seu poder. Alguém de uma baixa posição pode revelar-se influente se possuir uma rede de contactos bem colocada. (Alston, 1989: 29; Huang, 2000: 223)

A *guanxi* é um elemento chave na construção da legitimidade e na manutenção da harmonia social. Na China a legitimidade guia a aceitação social, esta inclusão social é vital para a eficiência económica, além facilitar e acelerar os processos negociais

⁹ Nesta categoria a ideia de dar face ganha alguma preponderância. Dar face permite expandir as redes de contactos, otimizar a *guanxi* e melhorar o acesso a recursos.

¹⁰ É esperado que exista a mesma reciprocidade da outra parte.

funciona ainda como um mecanismo de controlo de risco. Essencialmente é preciso identificar um conjunto de normas e práticas de negócios que permitam que os negociadores se tornem “insiders”; uma vez nesta posição está criada a legitimidade que permite a partilha de recursos e fortalece os negócios. (Yang e Su, 2013: 2370, 2371; Trigo, 2006:78)

Por outra, e porque se trata de uma sociedade tão centralizada e focada nas relações, o que concerne as actividades económicas depende ainda do estado e das suas estruturas. No entanto a China é um país com uma burocracia incrivelmente complexa, por isso, essa mesma dependência é uma dependência organizada, ou seja, a *guanxi* estende-se às autoridades locais, regionais e centrais e facilita aquilo que a burocracia dificulta. (Alston, 1989: 29; Trigo, 2006: 77)

A extensa e complexa burocracia chinesa, as leis e regulamentações contraditórias, muitas vezes limitam e chegam mesmo a sabotar os negócios. A *guanxi* intervém: as lealdades pessoais são mais importantes que as afiliações às organizações – por exemplo, quando se trata de passar um produto pela alfândega são necessárias semanas para tratar de questões burocráticas, com uma boa rede de contactos na China pode ser feito mais rápido e com melhores resultados. É neste sentido que se torna palpável o valor real e económico das boas relações: rápidos licenciamentos, maior rapidez nos processos ou maior facilidade nas tomadas de decisões nas estruturas hierárquicas são alguns dos exemplos que ilustram como os bons relacionamentos iniciam e impulsionam os negócios. (Alston, 1989: 28; Trigo, 2006:78)

A *guanxi* é pró-pessoa, influenciada e orientada para as relações e para a sociedade e antiburocrática, contudo isto não significa que uma boa rede de contactos dispensa por completo os procedimentos habituais quando se fazem negócios na China. As decisões são tomadas do topo para a base e as pessoas mesmo nos cargos mais altos devem ponderar as propostas apresentadas; em muitos casos isto acaba por traduzir-se num lento e frustrante processo de tomada de decisão. O reverso da medalha é que essas mesmas características tornam os empresários chineses muito mais adaptáveis a mudanças, quer sejam alterações nos interesses ou na burocracia; é mais fácil contornar uma pesada burocracia quando as relações são mais importantes que as regras. (Alston, 1989: 29, Huang, 2000: 222)

É porque a *guanxi* aumenta as oportunidades e facilita o avanço dos projectos que é importante conhecer e integrar estas redes. Quer a um nível pessoal quer no que

diz respeito aos organismos públicos a *guanxi* permite uma maior cooperação e é crucial para promover o desempenho das empresas. É impossível funcionar sem que se estabeleça uma *guanxiwang* (rede de relações). (Rosa, 2018: 50; Yang e Su, 2013: 2370; Trigo, 2006:77)

As práticas associadas à *guanxi* são também elas muitas vezes associadas à corrupção¹¹. Muitos Ocidentais, alguns chineses e grande parte da literatura não conseguem ainda compreender e interpretar este conceito e é muitas vezes difícil de diferenciá-lo posteriormente de atitudes corruptas. Na cultura chinesa acredita-se que as relações são mais importantes. Ainda que o confucionismo advogue que as leis serão desnecessárias se as pessoas aprenderem a confiar umas nas outras¹², aqui não se fazem negócios como em outros países; uma grande parte das energias negociais é colocada nas relações interpessoais. É moral estabelecer e preservar boas relações, mas estas acabam por ter também um grande valor comercial. A *guanxi* faz parte de um sistema de valores que estabelece relações interpessoais de confiança não identificáveis com corrupção; é uma expressão cultural diferente, uma outra forma de encarar os negócios. (Rosa, 2018: 50; Trigo, 2006:77, 78, 79, 80)

É preciso esclarecer que a *guanxi* não se centra no dinheiro. Muito mais que uma questão meramente económica, é um investimento, funciona como um amortecedor ou uma alavanca para futuros problemas. A *guanxi* permite uma sociedade em que cada um reconhece rapidamente a sua realidade e por isso cada um se adapta mais facilmente ao seu papel e as relações, especialmente em ambientes de mudança. (Huang, 2000: 227; Trigo, 2006:78, 79)

Por último, deve ter-se em conta que quando trabalhamos com parceiros chineses que também eles obedecem às regras de conduta chinesa e também a eles são aplicáveis todos estes contextos. (Trigo, 2006: 77)

¹¹ Essencialmente a *gao guanxi* é associada muitas vezes uma exploração das relações pessoais ou destas redes de contactos, em que um ou mais indivíduos se serve(m) dos seus contactos directos ou indirectos face a alguém com mais ou melhores recursos de modo a potenciar e aumentar a sua *guanxi*.

¹² Os princípios e valores confucionistas são inerentes à manutenção destas relações. Se se mantiverem relações próprias, a “face” é preservada para ambas as partes e consequentemente a harmonia.

4.1 – Notas na Utilização da *Guanxi*

No que diz respeito à criação da *guanxi*, mais que conhecer ou recorrer a contactos que já possuam uma boa rede de contactos é preferível desenvolver a própria rede. Estas relações podem ser mais informais que as afiliações formais e têm muitas vezes um carácter mais utilitário e desenvolvem-se ao longo do tempo através de um sem número de situações sociais, é importante que se retire tempo para construir esses laços, e tanto quanto possível em solo chinês. (Alston, 1989: 29)

Por ser precíval a *guanxi* precisa de ser constantemente apoiada para que não se extinga. Para os chineses é essencial manter e cultivar a *guanxi*, acreditam que trocar favores, nutrir relações a longo prazo, cultivar a confiança e a proximidade, apostar em benefícios mútuos e trocar oferendas é a melhor forma de o conseguir. (Yeung and Tung, 1996: 62)

Uma das estratégias mais utilizadas é convidar os parceiros chineses para um restaurante. Quando assim é, é importante escolher um estabelecimento de qualidade equivalente aos que frequentou aquando dos convites chineses – caso a qualidade seja superior corre-se o risco de inferir que o tratamento que nos foi dado não foi tão bom quanto deveria ter sido; caso a qualidade seja inferior os princípios da reciprocidade não são contemplados. O mesmo tipo de lógica se aplica aos presentes e acresce que se devem evitar prendas que soem mal ou possam implicar maus augúrios. (Rosa, 2018: 50)

A *guanxi* tem a característica de favorecer o membro mais fraco da relação; por ligar duas pessoas que normalmente têm estatutos sociais diferentes, aquele que tem o estatuto mais baixo é mais frequente fazer pedidos e ao outro aceder a esses mesmos pedidos¹³. (Alston, 1989: 29)

Apesar de necessária e central aos negócios na China, uma boa *guanxi* por si só não é suficiente a longo prazo. Aquando da fase de estabelecimento das operações na china a competência técnica ganha terreno; torna-se mais importante. (Yeung and Tung, 1996: 63 e 64)

¹³ Quando a diferença de estatuto social é significativa não se espera uma reciprocidade equiparada da parte de quem faz o pedido. Uma troca de favores, ainda que não completamente igualitária, é respeitável, honrada e dá face aquele que dá mais que àquele que recebe.

Etiqueta Chinesa nos Negócios:
Qual é a sua importância e como pode o “negociador ocidental” navegá-la?

As relações da *guanxi* são específicas às pessoas e não são transferíveis. As empresas não chinesas precisam de intermediários para construir essas mesmas redes de contactos. A partilha de favores e os pequenos ganhos a curto prazo não são suficientes para manter uma relação a longo prazo, é necessária uma abordagem mais integrante e uma manutenção constante dessa mesma relação. (Yeung and Tung, 1996: 63 e 64)

5 – Mianzi e Lian – Face

“Face is like the bark of a tree, without its bark the tree dies”

-Chinese saying

Segundo Cardon a *Face* define-se como a consciência do próprio indivíduo a imagem pública que os outros criam de si; é o respeito, “o orgulho e a dignidade do indivíduo em consequência daquilo que o mesmo conquistou socialmente”. O conceito compreende e implica mais que uma mera noção de reputação. (Cardon, 2009: 20; Yeung and Tung, 1996: 57)

Para que se consiga compreender o melhor possível o conceito é preciso criar uma distância das visões ocidentais muitas vezes simplistas; na China é um conceito complexo e penetrante, inerente aos negócios e à comunicação e, contrariamente ao que acontece no ocidente, é vital na construção das relações que estão na base dos negócios. (Cardon and Scott, 2003: 10)

É preciso entender as *nuances* do papel da *face* na China. É um conceito importante nas relações sociais, está ligado directamente às noções de prestígio, dignidade, estatuto e respeito e é incrivelmente relevante na realidade dos negócios chineses. (Cardon, 2009: 19-20)

Os empresários chineses são incrivelmente conscientes no que diz respeito à protecção da *face*. A *face* é a dignidade pessoal, o prestígio e o estatuto e é por isso um instrumento da harmonia social. A consciência generalizada do peso do conceito resulta da ênfase cultural da *guanxi*; para um empresário chinês e para a sua *guanxi* é crucial salvar a *face* e dar *face*. (Cardon and Scott, 2003: 9, Cardon, 2006: 439)

Depois de alguma convivência com a cultura chinesa de negócios chinesa é possível perceber a importância da *face* e a sua associação ao respeito, à honra, à reputação e à credibilidade; é a imagem pública e faz parte do estatuto dentro das estruturas sociais. (Cardon and Scott, 2003:9)

Regra geral pode dizer-se que também os estrangeiros estão conscientes da importância de salvar a *face*; o conceito e comumente compreendido dentro da cortesia, o problema é que em nada a noção de cortesia chinesa se equipara às noções ocidentais de cortesia e por isso os ocidentais não compreendem as restantes dimensões do conceito e acabam por ver-se desarmados com as aparentes contradições dos chineses. (Cardon, 2009: 19-20)

No que diz respeito à *face* podemos atribuir-lhe duas dimensões, cada uma delas com duas vertentes: uma primeira dimensão que diz respeito à conduta social por um lado e por outro a posição social; e uma segunda baseada nas percepções internas e externas destas. Assim sendo existem dois aspectos da face: *mianzi* (a posição de uma pessoa na estrutura social) e *lian* (o conjunto de regras para a conduta moral). (Earley, 1997: 55 - 56)

Estes dois conceitos não são necessariamente dependentes: uma pessoa com *mianzi* pode não ser uma pessoa que se preocupe com a sua própria conduta moral e da mesma maneira uma pessoa com uma *lian* inquestionável pode não ocupar um cargo de relevância, é claro que é preferível que aqueles que ocupam altos cargos da sociedade pratiquem os princípios da moralidade. Ambos os conceitos estão ligados à noção de *face* mas são dimensões independentes na avaliação da mesma. (Hwang, 1997-8: 22)

Mianzi diz respeito às características que reflectem a posição hierárquica, o cargo ou estatuto, da pessoa na sociedade e é determinada pela performance do próprio. Comparativamente um gestor ou um técnico especializado têm mais *mianzi* que um administrativo comum. No entanto não devemos confundir esta característica com poder; o poder permite que se influenciem as acções de outrem, a *mianzi* é uma avaliação da posição social comparativamente aos outros¹⁴. (Earley, 1997:57, Hwang, 1997-8: 22)

Lian está ligada à conduta moral. Nesta dimensão avalia-se a adesão a um conjunto de regras que legitima o individuo enquanto parte da sociedade. O não cumprimento destas regras ou a sua má utilização torna o individuo um “estranho” dentro do grupo. *Lian* diz respeito ao cumprimento das normas de conduta social dentro do grupo. (Earley, 1997: 56, Hwang, 1997-8: 22)

Quanto melhor o desempenho melhor é a posição que se ocupa e/ou mais são os recursos a que se acede e consequentemente maior é a *mianzi*; quanto à *lian*, desde que a conduta obedeça aos padrões de moral da sociedade, a pessoa terá sempre *lian* para com os outros dentro da sua *guanxi*. (Hwang, 1997-8:22)

No que diz respeito à prática da *face* podem ainda definir-se 4 grandes dimensões: dar face, proteger a face, competir pela face e não considerar a face. A primeira tem a ver com o outro, o objectivo é dar face ao outro, aumentar a face do outro ou afirmar a face que o outro já possui com o propósito de aumentar a lealdade e a

¹⁴ Pode argumentar-se que não se tem *mianzi* sem poder; é verdade que por norma muito *mianzi* advém do poder, no entanto, como por exemplo um monarca, é possível ter um grande *mianzi* sem que necessariamente se tenha um poder efectivo.

reciprocidade; no segundo caso o objectivo é garantir que a face não se perde e que a ordem social é mantida; na competição pela face o propósito é o de aumentar a face do próprio e/ou do seu grupo (ao contrário dos dois exemplos superiores em que o comportamento pretende aumentar a face dos demais da qual se espera reciprocidade, aqui o propósito é o de que o indivíduo aumente a sua própria face em relação aos outros); por último quando a face é totalmente despida de importância, ou seja, não é sequer considerada, o que se pode traduzido numa perda da face para a outra parte¹⁵. (Cardon, 2009: 22)

A prática da *face*, especialmente com estrangeiros, está dependente das circunstâncias. Num período introdutório as pessoas parecem sobretudo lutar pela *face* e esforçar-se por dar *face*: a primeira é uma alavanca para o próprio estatuto aos olhos dos demais – utilizam-se conhecidos mútuos como uma espécie de elo de ligação das duas partes¹⁶ e utilizam-se e expõem-se símbolos de estatuto; para dar *face*, especialmente entre partes que se conhecem pela primeira vez, fazem-se banquetes, jantares, dão-se presentes e fazem-se louvores públicos. (Cardon, 2009: 31-32)

Quando as relações se encontram mais normalizadas as interacções perdem grande parte das suas formalidades e a *face* é menos considerada; as diferenças são discutidas mais directamente e os pedidos são mais frequentemente rejeitados sem que isso seja perigoso para a relação. Na obstante, quando os negócios se concluem é esperado que ambas as partes atendam às necessidades da *face*. (Cardon, 2009: 32)

Actualmente o conceito engloba também razões instrumentais como a obtenção de poder, prestígio e a influência nas relações. O medo da perda da *face* permeia toda a sociedade chinesa e pode corromper os negócios e colocar em causa a boa-fé das relações de negócios. (Cardon and Scott, 2003: 11; Cardon, 2006: 439)

Por questões morais o Confucionismo incute a valorização da *face*, é paralelamente um objectivo individual e um meio de assegurar a harmonia e a ordem social; é uma questão interna e externa, reflecte a nossa actuação e a percepção externa que os outros lhe atribuem. (Cardon and Scott, 2003: 1; Earley, 1997: 57)

¹⁵ De notar que por vezes, quando a face não é tida em conta, não existem necessariamente implicações, o comportamento é considerado inconsequente e as transacções de negócios perdem o carácter relacional deixando de ser obrigatório dissimular os desacordos ou retribuir favores.

¹⁶ O papel deste terceiro partido é precisamente servir de ponto ao contacto entre as duas partes, aumentar a face de ambos os lados de maneira a poder estabelecer uma relação estável e activa.

Além da ênfase confucionista as redes de contactos chinesas (*guanxi*) são ainda governadas por obrigações mútuas e pela reciprocidade (*bao*) e favor (*renqing*); a *face* serve de avaliação do estatuto do indivíduo dentro das *guanxi* e a pessoa pode posteriormente exercer influencia baseada na *face* que lhe é dada pelos outros. (Cardon and Scott, 2003: 11)

Tendo isso em conta os empresários chineses usam várias estratégias de comunicação para salvar e dar *face*: são indirectos, usam intermediários, elogiam, fazem pedidos. Para os empresários chineses a *face* é o seu bem mais precioso e é por isso que é importante para os empresários estrangeiros estarem preparados para trabalhar e operar efectivamente dentro destes conceitos. (Cardon and Scott, 2003: 9)

A *face* pode ser medida: pode ter-se muita *face* (*mianzi da*), pouca *face* (*mianzi xiao*), nenhuma *face* (*mei mianzi*) ou mais *face* que os outros (*ta de mianzi bijiao da*), significando assim o alto ou baixo estatuto que uma pessoa pode ter. A *face* também não é imutável: pode ser ganha (*zengjia mianzi*) ou perdida (*diu mianzi*)¹⁷. Porque a manutenção da harmonia nas relações, especialmente das relações de altos estatutos, depende também *da face*, os chineses são bastante conscientes em relação à sua *face* e à de cada membro dos seus grupos sociais. (Cardon and Scott, 2003: 12 e 13)

A *face* pode ainda ser trocada, negociada, emprestada (*jie mianzi*) ou comprada (*mai mianzi*). Significa isto que um individuo pode pedir a alguém com mais *face* que intervenha em seu nome, concedendo-lhe assim estatuto em relação a um determinado objectivo. Este “intermediário” utilizará a sua *face* para, por exemplo, fazer a apresentação necessária e recomendá-lo. Tal como referido os chineses são conscientes do empréstimo da *face* e a reciprocidade é esperada para que se mantenha a harmonia das relações. Assim sendo a *face* é também dependente e influenciada pelos outros. (Cardon and Scott, 2003: 13-14; Earley, 1997: 57)

Quando a *face* é perdida é possível restaura-la (*huanhui mianzi*), por exemplo com um banquete em honra da pessoa, reconhecendo publicamente que o convidado é um valioso parceiro de negócios, o anfitrião restaura, pelo menos parte da *face* de todos. (Cardon and Scott, 2003: 12 e 13)

¹⁷ Desenvolver marcas de negócios reconhecidas ou procurar negócios favoráveis são alguns exemplos de como se pode ganhar *face*, em contrapartida acções desrespeitosas, atrasos ou o esquecimento de uma reunião são exemplos de perda de *face*. A respeito deste último exemplo, o esquecimento de uma reunião significaria uma perda de *face* para o próprio e para os colegas mas também para o anfitrião, que, por exemplo, recorreria a um pedido de desculpas para restaurar a sua própria *face* e a dos seus convidados.

A *face* faz parte da natureza de todos os indivíduos e é mútua (*dajia you mianzi*), se um membro do grupo perder *face* todo o grupo perde; por isso é esperado dos membros de um determinado grupo de dêem *face* uns aos outros (*huxiang gei mianzi*). É da responsabilidade de todos os membros aumentar o estatuto dos demais (especialmente daqueles que já possuem um alto estatuto) e do grupo (da empresa, do país). (Cardon and Scott, 2003: 13 -15)

Por último é relevante ressaltar que porque a *face* está dependente dos outros e da maneira como nos tratam, os chineses atribuem uma grande importância ao exercício de protecção da *face* (*baohu mianzi*) e ao de salvar a *face* (*liu mianzi*) para evitar que outros percam a *face*; e ainda ao exercício de recompensar com *face* (*shang mianzi*) ou dar *face* para aumentar a reputação ou o prestígio de outrem. (Ibid.)

A capacidade de proceder segundo os costumes da *face* demonstra credibilidade e transmite confiança entre os parceiros de negócios. A *face* é uma moeda social muito importante e amplamente utilizada pelos empresários chineses. (Cardon and Scott, 2003: 13 -15)

5.1 – Notas na Utilização da *Face*

Os empresários que operam na China precisam de dominar as práticas mais importantes da *face* para que possam efectivamente estabelecer relações com os chineses¹⁸. A abordagem mais viável assume que a cortesia, mesmo que expressa de maneira diferente, é esperada de ambas as partes. Contudo é necessário ter em conta que uma atitude em que se é mais cortês e menos directo apenas tem em conta a protecção da *face*; é importante que o conceito não seja delimitado e circunscrito à protecção da *face* e à cortesia até porque estas se aplicam sobretudo nas relações soberano-subordinado que raramente é o tipo de relação que os chineses têm com os estrangeiros quando negociam. (Cardon, 2009: 32-33)

A comunicação indirecta e a cortesia verbal são estratégias bastante utilizadas em questões de *face*, especialmente em negociações formais ou em banquetes¹⁹. Os chineses utilizam uma comunicação mais indirecta que os ocidentais para evitar confrontações e manter a harmonia, por exemplo quando é necessário rejeitar pedidos,

¹⁸ Inclusive aquelas que acontecem entre chineses uma vez que os empresários devem estar conscientes das variáveis quando se dirigem aos seus pares, devem fazê-lo de maneira a mostrar o devido respeito aos mesmos e porque as políticas de uma empresa influenciam os seus empregados chineses

¹⁹ São secundadas enquanto estratégia em situações quotidianas.

são estas as estratégias aplicadas para que se evite uma recusa directa; a comunicação indirecta evita inconveniências e salvaguarda a *face* de todos. No caso dos pedidos²⁰ utilizam-se expressões de cooperação e grande amizade, dão-se pistas ou se utilizam intermediários por serem situações que colocam a *face* em risco. Ainda em relação a isto notar que a presença de oficiais ou executivos de altas patentes pressupõe maiores formalidades em todos os aspectos da comunicação. (Cardon, 2009: 21, 33; Cardon and Scott, 2003: 15, 17; Yeung, 1997: 518)

No que concerne a utilização de intermediários exemplificada no parágrafo anterior, funciona como um complemento à comunicação indirecta. Em qualquer tentativa de estabelecer relações um intermediário de confiança e respeitado por ambas as partes pode ser um elemento vantajoso para ganhar *face* uma vez que evita o contacto directo, minimiza as hipóteses de perda da *face* e permite que as relações possam ser geridas e mediadas. Regra geral são membros respeitáveis, com muita *face* e são honoráveis em ambos os lados das situações. (Cardon and Scott, 2003: 15, Trigo, 2006: 81 e 82)

É também frequente fazerem-se grandes elogios para dar *face*. Os elogios reconhecem o estatuto, a posição e as competências e são especialmente apropriados em situações públicas com subordinados. Devem tanto quanto possível ser elogios que apelam ao sentido de grupo, por exemplo às capacidades tecnológicas de uma empresa ou à modernização da China. (Cardon and Scott, 2003: 15 e 16)

Quando os códigos sociais e morais da *face* são violados, os negociadores chineses não sabem como agir. A perda da *face* é uma situação extremamente emocional para os chineses, por isso mesmo, muitas vezes, o silêncio é em si a resposta e vem muitas vezes acompanhado ou disfarçado por um sorriso; noutras situações “responde-se na mesma moeda” envergonhando quem envergonhou especialmente se este último for de um estatuto mais baixo. Situações que possam implicar a perda da *face* devem ser minimizadas e evitadas e sob pena de se minarem futuras relações e negociações nunca

²⁰ Apesar de amplamente ligados à comunicação indirecta os chineses são muitas vezes mais directos quando se trata de pedir favores. É vital que se consiga distinguir o que é um pedido apropriado e saber que quando alguém faz um pedido directamente, estamos perante uma relação estável, firme e mutualmente benéfica, estes pedidos solidificam a relação comercial. Quando os pedidos são feitos tão explícita e directamente não devem ser recusados: primeiro porque já se trata de uma relação em que existe muita *face* de parte a parte e por isso consequentemente uma maior pressão para atender aos pedidos; segundo porque caso o pedido seja negado, não é dada *face* ao interlocutor que em resposta ameaça a relação existente.

devem ser julgadas como situações sem importância. (Cardon and Scott, 2003: 17; Cardon, 2006: 440-442)

Os empresários que queiram inserir-se em mercados chineses devem esforçar-se por compreender e praticar a *face*; é contra indicado que se trabalhe sob a ideia de que os chineses manipulam a *face* para seu próprio benefício mas deve no entanto existir a consciência de que, por vezes, os chineses assim o fazem para tirarem o melhor partido das negociações²¹. (Cardon, 2009: 34)

Dar *face* com banquetes, jantares e/ou presentes é claramente bem visto mas quando as negociações propriamente ditas começam a *face* é uma consideração mais secundária, uma ferramenta do processo de negociações; os chineses são em tudo capazes de respeitosa e discutir as diferenças – especialmente se estas mesmas diferenças forem inseridas num contexto mais amplo de cooperação, a discussão não apresenta *a priori* problemas, não é uma ameaça para a *face* e pode até revelar-se vantajosa. (Cardon, 2009: 34)

A aplicação das práticas da “face” deve ser cuidadosa e calibrada para que as relações e os negócios sejam mutuamente benéficos. Apesar de se tratar de um elemento central nas negociações chinesas, é preciso compreender que é conceito cheio de *nuances* e não deve ser o centro das negociações nem deve colocar umas das partes em desvantagem. É contra prodente abordar a face dos chineses constantemente. (Cardon, 2009: 19-20)

²¹ Isto não significa que a hospitalidade chinesa é questionável, pode assumir-se que essa é sincera e genuína.

6 – Etiqueta

Duas correntes filosóficas influenciam os modelos negociais chineses: o Confucionismo e o Taoísmo. As cinco noções ou os cinco princípios confucionistas (*ren* – humanidade ou humanismo; *yi* – justiça/ fidelidade; *li* – etiqueta, respeito pelas normas sociais, propriedade; *zhi* – conhecimento; *xi* – integridade), definem em grande medida os valores fundamentais da sociedade. (Huang, 2000: 226; Yang and Su, 2013: 2371, Morrison and Conaway, 2007: 6)

Não existem ainda muitos estudos que analisem a etiqueta e cortesia chinesa e dos que existem é unânime a associação das boas maneiras ao conceito de “*li*”. Ao longo da história, a etiqueta chinesa é tanto mais rigorosa quanto maior for o estatuto social. O termo *li*, descrito em cima como referente à etiqueta, tem uma base etimológica que sugere sacrifício significando isto que a conduta de um indivíduo conforme a etiqueta não é isenta de esforço, deferência pelo outro e modéstia pelo próprio. Nas suas raízes prende-se com o decoro e as atitudes apropriadas nas relações e nos comportamentos para garantir a harmonia. (Trigo, 2006: 85; Yeung, 1995: 509)

Na China as normas da etiqueta devem ser aplicadas correctamente e em concordância com o contexto, uma conduta apropriada e de acordo com o papel e o estatuto de todos os membros é imperativa e é um dos princípios chave na etiqueta chinesa. A não-observância da mesma conduta acarreta consequências avassaladoramente nefastas. (Yeung, 1995: 509 e 510)

Sendo a China um país onde os rituais sociais estão tão culturalmente enraizados, e compreendendo que muitos desses rituais escapam aos negociadores estrangeiros, é pertinente que, pelo menos a um nível mais imediato, se consigam dominar algumas dessas normas. (Trigo, 2006: 85)

6.1- Considerações Gerais

O primeiro facto a ter em conta é que a China é antes de mais, uma cultura milenar, confucionista e colectivista dominada pelo partido comunista. (Morrison and Conaway, 2007: 7)

Antes de qualquer situação de negociação ou viagem à China é importante que se estabeleçam contactos e regra geral o departamento do comércio e negócios chinês

está capacitado para ajudar na marcação de encontros com oficiais do governo chinês ou empresários locais capazes de identificar importadores, compradores, agentes e/ou distribuidores. (Morrison and Conaway, 2007: 9)

É aconselhável atentar nas diferenças do fuso horário e estar consciente que as datas se escrevem ano/mês/dia. Em qualquer que seja a situação a pontualidade é crucial na China, especialmente nas reuniões; atrasos e cancelamentos são afrontas sérias. (Ibid.)

As melhores alturas para viajar na China são entre abril e julho e setembro e outubro; não se fazem viagens de negócios no ano novo chinês²² (as datas variam consoante o calendário lunar). (Morrison and Conaway, 9)

A paciência será o elemento mais importante de qualquer viagem à China ou qualquer negócio com chineses. Deve sempre considerar-se prolongar as estadias e as discussões; os chineses são muito perspicazes a perceber as restrições de tempo que por norma os estrangeiros têm e utilizam isso a seu favor. Nas viagens é também importante verificar os meios de transporte disponíveis, a medicação²³ e as condições atmosféricas (com especial atenção à poluição). (Morrison and Conaway, 2007:2, 3 e 6)

Com o crescimento económico que a China tem vindo a vivenciar muitas das conjecturas mudaram ou estão em processos de mudança, ainda assim a China continua a ser um país hierárquico e numa sociedade hierárquica onde a idade é respeitada; por isso se a comitiva tiver mais que um representante, a pessoa mais velha deve receber deferência das mais novas e ser o primeiro e o último a entrar e sair, respectivamente, da sala. (Morrison and Conaway, 2007: 2)

Apesar dos avanços no uso da internet os chineses ainda enfrentam grandes obstáculos, primeiro porque a língua é muito difícil de transferir para um teclado e depois porque o governo central censura muitos sites e pesquisas, é importante ter isso em consideração. (Morrison and Conaway, 2007: 2)

Os chineses são bastante circunspectos em relação a fontes de informação que vêm do exterior. A informação é processada através de perspectivas subjectivas que derivam da experiência e comportamento adoptado segue as linhas do partido comunista. A verdade é em muitos casos subjectiva, depende dos sentimentos de cada um e das

²² As empresas fecham na semana antes e reabrem uma semana depois do fim dos festejos do ano novo. Além disso é a festividade mais importante em todo o país e a tradição determina que se viaje até à cidade natal, o que se traduz ainda numa anormal movimentação de pessoas um pouco por todo o país.

²³ Medicação que seja importante deve viajar consigo dada a grande probabilidade de não estar disponível na China. Deve também antever pequenos problemas de saúde que possam eventualmente surgir.

linhas do partido o que significa que se uma proposta entrar em conflito com sentimentos pessoais de prosperidade ou com o partido, o mais provável é não ser aceite. (Morrison and Conaway, 2007: 7)

Sendo uma economia tão centralizada muitas vezes a responsabilidade recai sob o planeamento governamental; ainda assim os indivíduos são responsáveis pelas suas próprias decisões dentro do sistema. Por noma as decisões locais são feitas pela cabeça do colectivo e os restantes membros agem em concordância, ou seja, os objectivos pessoais estão subordinados aos do grupo²⁴. (Morrison and Conaway, 2007: 7)

A estabilidade de cada um está dependente do todo ou seja, da família, da escola, dos grupos de trabalho, da comunidade local; estes grupos são as estruturas básicas dessa estabilidade e cada membro tem um forte compromisso para com os grupos em que está inserido. (Morrison and Conaway, 2007:8)

Por norma no “mundo ocidental” é a religião quem dita os parâmetros de moralidade; na China é o estado quem tem essa função. Faz parte do papel do estado inculcar a moralidade, o bem comum, a obediência, a harmonia e a fé no Partido Comunista para garantir a segurança e a estabilidade do próprio país. (Morrison and Conaway, 2007: 8)

6.2 – Etiqueta: como proceder?

O estilo de negociações chinês é flexível, em concordância com a situação e paradoxal por isso é vital que se estabeleçam boas impressões desde o primeiro momento. Aquando do primeiro encontro nem os chineses sabem que postura adoptar, por isso agirão consoante a postura adoptada. As primeiras impressões são primordiais para dirigir correctamente as negociações desde o início, ou seja, é preciso garantir que “a equipa certa vai à China”. Para o efeito deve fazer-se atenção ao estatuto dos membros da comitiva - os chineses têm por hábito mimiar aquilo que lhes é apresentado, ou seja, se uma comitiva é constituída por pessoas de estatuto alto ou relativamente alto, maduras e capazes de compreender e explicar as várias componentes do negócio, também os chineses enviarão uma comitiva com as mesmas características; automaticamente aos olhos dos chineses a empresa é credível e elimina qualquer ideia

²⁴ A maneira de pensar colectivista mantém-se inclusive nos negócios que gozam de uma maior liberdade do partido.

de insulto ou desrespeito para com os pares chineses²⁵. É aconselhável também que existam elementos com capacidades e conhecimentos em relação à realidade em que se vão inserir. Os chineses procuram sempre confirmar a veracidade das afirmações, por isso não exagere os seus conhecimentos, a humildade é uma virtude na óptica chinesa e é preferível surpreender com as suas capacidades que ficar aquém das suas afirmações. Os membros, especialmente a cabeça da comitiva, devem ser pessoas carismáticas, simpáticas, pacientes, credíveis e com autoridade suficiente para tomar decisões. A comitiva deve ainda incluir técnicos e especialistas capazes de responder às questões colocadas, especialmente sobre tópicos relacionados com a tecnologia e os preços. (Fang, 2006: 55; Morrison and Conaway, 2007: 9 e 10)

Quer o Governo quer o Partido Comunista são uma presença constante nos negócios chineses por isso é uma prova de estabilidade e credibilidade mostrar que também os governos estrangeiros apoiam a empresa e as parcerias com a China. É preciso ressaltar o entanto que não se trata de uma abordagem legislativa. Os chineses são intrinsecamente pró-pessoa, confucionistas e segundo o sistema de crenças o recurso à lei significa que a relação falhou. Os Chineses fazem negócios com as pessoas, não com as empresas, as companhias ou com a legislação. É essencial cultivar as relações, manter a mesma equipa durante os processos e a mesma consistência nas discussões. (Fang, 2006: 56)

No que diz respeito à comitiva chinesa é importante identificar os verdadeiros negociadores o mais depressa possível. Por maior que seja o número de chineses presentes, muitas vezes as pessoas mais importantes não estão sequer na sala onde as conversações decorrem. Isto é tão mais verdade quanto maior for o projecto; se lhe for dada a oportunidade de falar directamente com estas pessoas faça-o. Se possível faça-o também com os responsáveis do governo a nível local, regional ou até mesmo central para poder garantir os seus apoios. Se os altos cargos ou os oficiais chineses estiverem de visita ao seu país não perca nenhuma oportunidade de falar directamente com eles, fazê-lo em solo chinês é mais difícil e as oportunidades são mais escassas. (Fang, 2006: 56 e 57)

Familiarize-se tanto quanto possível com a China enquanto país e cultura ainda antes de viajar até lá. Visitantes que demonstram interesse pela cultura e pela história

²⁵ Isto não significa que os chineses descreditam pessoas mais novas, mas se for o caso deve reiterar-se que não se trata de um(a) mero(a) empregado(a) da empresa, é uma pessoa chave na empresa e com autoridade para tomar decisões em nome da mesma.

Chinesa são mais apreciados pelos chineses e uma das melhores maneiras de ganhar a confiança e o apoio dos seus pares chineses é fazendo referência a coisas chinesas, especialmente características locais. Além disso, e se tiver colaboradores chineses, pode ser benéfico incluí-los nestes processos, é-lhes mais fácil criar familiaridades com o grupo, com os clientes e/ou com os fornecedores e alavancar a confiança dos demais nos projectos estrangeiros; por outro lado também manobram melhor os meandros do estilo chinês e a burocracia chinesa, são mais perspicazes na utilização dos estratagemas e podem ser uma valiosa ajuda na formulação de contra propostas. Ter recursos humanos chineses com que trabalhar nestas circunstâncias é mais uma vantagem importante, especialmente para negócios a longo prazo. (Fang, 2006: 56; Morrison and Conaway, 2007: 10)

Por se tratar de uma cultura focada nas relações, os chineses esperam que estas estejam construídas antes dos negócios, por isso esteja preparado para várias viagens ao país antes das negociações finais. Seja paciente. Do ponto de vista confucionista, é moroso construir relações de confiança com pessoas que não são próximas. Utilize uma linguagem simples e clara, frases simples e curtas, pausas frequentes e faça garantir que as suas palavras são compreendidas com exactidão. Não utilize calão nem frases ou expressões figurativas e esteja preparado para fazer a mesma apresentação várias vezes, a vários grupos e a vários níveis. Os executivos estrangeiros têm a fama de ser impacientes e por isso os chineses vão arrastar as negociações para lá dos prazos para poderem retirar o maior número de vantagens. Os chineses desconfiam de pessoas que falam muito rápido e que querem fechar negócios com alguma pressa. A perseverança, o esforço e uma boa ética de trabalho aliadas à paciência são capazes de conquistar os chineses²⁶. (Fang, 2006: 57; Morrison and Conaway, 2007: 9e 10)

No seguimento do que foi dito convide também os chineses a fazerem visitas e parte das conversações no seu país. Primeiro representa por si só uma poupança nos gastos da empresa e em segundo lugar porque os chineses também procuram cada vez mais aprender a movimentar-se nos mercados internacionais e assim sendo o convite propícia à aprendizagem e as ajudas feitas pela sua comitiva neste sentido não serão tidas em vão. Os princípios da *guanxi* e da reciprocidade ditam que mesmo que os custos sejam pagos por si, o favor ser-lhe-á retribuído. (Fang, 2006: 57)

²⁶ Ainda assim esteja preparado para atrasos. Neste caso demonstre pouca emoção e não discuta prazos.

Por último é necessário ter em conta que se regateia. O regatear é um traço cultural chinês e por isso é importante ter em mente que cada vez que apresentar um preço ou que um valor lhe seja apresentado, os chineses esperam sempre que seja discutível. Neste aspecto é importante que possa fazer algumas cedências e permitir-se conceder alguma margem para os chineses, fazê-lo permite aos chineses ganhar face, especialmente aos olhos dos superiores. Não significa um distorcer das negociações, é uma questão de utilizar as informações e a nossa cultura para satisfazer a necessidade dos chineses de regatear. (Fang, 2006: 57)

Esteja consciente das particularidades culturais que ainda hoje têm um enorme peso na cultura chinesa e influenciam muitas vezes directa e indirectamente as decisões de negócios, por exemplo, os chineses terão em conta se é um dia auspicioso para tomar uma decisão, farão atenção à utilização das cores nos seus materiais ou até mesmo se o *design* ou os números associados aos produtos seguem os bons presságios²⁷. Se estes pequenos aspectos forem tidos em conta as relações de negócios iniciar-se-ão sem problemas. (Morrison and Conaway, 2007: 9 e 10)

6.3 - Reuniões

Quando se entra numa sala de negociações deve ser a pessoa com o cargo mais alto a primeira a entrar. (Morrison and Conaway, 2007: 10)

O primeiro aspecto a ter em consideração nas reuniões é as apresentações. Num primeiro encontro com os parceiros chineses a troca de cartões-de-visita é o passo imediato. Assim sendo, leve-os sempre em demasia, impressos em ambas as línguas (preferencialmente uma de cada lado) e impressos a tinta de cor dourada; o cartão deve ainda incluir o(s) respectivo(s) título(s). Os cartões devem ser entregues com as duas mãos, segurando o cartão nos cantos com o indicador e o polegar com o lado chinês virado para cima e voltado para o receptor; os chineses procederão do mesmo modo. Os cartões devem também ser recebidos com as duas mãos, em sinal de abertura, boa

²⁷ A sociedade chinesa é formatada por normas, regras, hábitos, símbolos, superstições e nesse sentido, por exemplo, é um bom augúrio se o design está associado ao número 8, ou se a utilização das cores auspicia coisas boas (se compreender a utilização das cores pode fazer uso desses conhecimentos; em caso de dúvida utilize preto e branco nos seus materiais); pelo contrário nada deve estar ligado ao número 4 pela sua associação à morte.

vontade e transparência. Ambas as partes devem ler atentamente os cartões depois de entregues. Não coloque o cartão na carteira e depois a carteira no bolso de trás em alternativa pode colocá-lo na mesa. Não escreva no cartão. (Morrison and Conaway, 2007: 10; Trigo, 2006: 86 - 87)

As apresentações são feitas segundo uma ordem hierárquica, devem começar pela pessoa com o estatuto mais alto e assim sucessivamente de forma decrescente; por norma o intérprete acompanha aquele que está encarregue das apresentações. Dirija-se às pessoas pelo seu título e apelido e mantenha as apresentações formais. É prática comum que os chineses forneçam um tradutor para estas situações, ainda assim é aconselhável que traga o seu próprio tradutor para que possa mais facilmente compreender as *nuanças* das situações e do que está a ser discutido. (Morrison and Conaway, 2007: 10; Trigo, 2006: 86)

Ainda durante as apresentações poderá compreender a importância atribuída à sua visita. Os estatutos são de extrema importância na China, assim sendo, se as pessoas enviadas para negociar consigo possuírem altos estatutos depreender-se-á que uma grande importância é atribuída à sua visita²⁸. (Trigo, 2006: 87)

Os nomes chineses apresentam uma ordem diferente dos nomes ocidentais; por norma os nomes chineses começam pelo apelido (o nome de família), seguido de um nome do meio, geracional²⁹ e por fim o nome próprio (o nome próprio só deve ser utilizado em conjunto com o apelido – a utilização do nome completo é a forma mais correcta); caso os seus pares chineses romanizem os nomes nos cartões-de-visita é preferível confirmar com o intérprete para evitar confusões. (Trigo, 2006: 87; Morrison and Conaway, 2007: 12)

Os chineses são muito sensíveis aos estatutos e aos títulos, por isso deve sempre fazer-se atenção a títulos como “general”, “membro do comité”, ou “chefe”. Nunca se chama nenhum chinês de camarada a não ser que se seja comunista. Sempre que nos dirigimos a uma pessoa devemos utilizar o título e o nome, se a pessoa não possui um

²⁸ É importante que esta mesma distinção também se faça sentir da sua parte, ou seja, envie pessoas com estatutos tão equivalentes quanto possível e em concordância com a natureza do negócio; especial atenção às denominações dos títulos dos cargos que essas mesmas pessoas ocupam, faça com que sejam o mais sonantes possível.

²⁹ O nome geracional e o nome próprio podem ser separados por um hífen ou um espaço, mas o mais frequente é serem escritos como uma palavra ex. Xi Jiping.

título profissional como presidente ou doutor, utilizamos Sr. Ou Sr.^a.³⁰ seguido do nome. (Morrison and Conaway, 2007: 13)

No que concerne os cumprimentos, à imagem do ocidente, o aperto de mão é a forma mais comum. Os chineses têm no entanto um aperto de mão mais leve e longo que aquilo que nos pode ser habitual e deve esperar que seja o chinês o primeiro a estender a mão. Por norma os chineses fazem acompanhar os apertos de mão de um pequeno aceno com a cabeça ou uma pequena vénia. Caso visite uma fábrica ou uma escola é possível que seja recebido com aplausos em sinal de boas vindas, aplauda em resposta. As apresentações são formais, corteses e pouco familiares. (Morrison and Conaway, 2007: 12; Trigo, 2006: 87, 88)

Uma vez iniciada a reunião são os oficiais seniores que conduzem e controlam as conversações. Aqueles que ocupam cargos subordinados interrompem quando lhes é pedido ou lhes é dada a palavra, por exemplo, para corroborar alguma coisa ou tecer algum comentário. (Morrison and Conaway, 2007: 10)

Durante as reuniões devem evitar-se gestos exagerados³¹ ou expressões faciais dramáticas, uma vez que os chineses não usam as mãos quando falam e distraem-se com um orador que o faça; e toques – os chineses não gostam de ser tocados por pessoas que não conhecem, especialmente as pessoas mais velhas ou as pessoas em cargos importantes. (Morrison and Conaway, 2007: 13)

O respeito e a sinceridade devem ser mantidos ao longo de todos os encontros. É frequente que os chineses controlem todos os aspectos³² destas reuniões de modo a evitar comportamentos desagradáveis como a arrogância ou uma intimidade excessiva assegurando assim que os encontros decorrem de forma harmoniosa e segundo os seus interesses. (Trigo, 2006: 87, 88)

A reunião passará assim a ser assumida pelo líder do grupo, o primeiro orador; este fará uma introdução geral (longa) que normalmente aborda a amizade entre os dois países com as mais variadas alegorias. Paciência é a palavra de ordem, e se bem

³⁰ As mulheres chinesas não costumam ficar com o nome dos maridos, ou seja, por exemplo no caso do presidente Xi Jinping, é inapropriado dirigir-se à sua esposa como Sr^a Xi, o mais correcto é Sr^a seguido do seu nome completo ou do apelido da mesma (que no caso chinês é o primeiro nome).

³¹ Quando, por exemplo, precisar de apontar para alguma coisa utilize a mão aberta e não o dedo, para acenar vire a palma da mão para baixo e movimente os dedos em direcção ao corpo, não coloque as mãos na boca (e.g. roer as unhas ou “palitar” os dentes) – são gestos considerados nojentos.

³² Entenda-se aqui: os cumprimentos, as apresentações, a ordem segundo a qual as pessoas se sentam, aquilo que vai ser discutido e como vai ser discutido.

utilizada transparecerá um carácter forte o que para os chineses os valioso *asset* nos negócios. Não é frequente que as decisões sejam tomadas nestas reuniões, ou porque os presentes precisam de decidir posteriormente e em consenso ou porque os mesmos não detêm de facto o poder. Podem no entanto ser comunicadas algumas decisões. (Trigo, 2006: 88, 89)

No que diz respeito à compreensão e utilização do tempo, os chineses são conscienciosos, ou seja, é considerado indelicado e rude chegar atrasado, especialmente a encontros profissionais³³. Contudo isto não invalida que sejam generosos na utilização do tempo. (Trigo, 2006: 89)

Os chineses vêm as reuniões como ocasiões que permitem às partes conhecer-se mutuamente, por isso é frequente que seja servido chá (sem açúcar) no decorrer da reunião.³⁴ (Trigo, 2006: 89; Cooper, 1986: 192)

Os chineses negociam em grupo, significa isto que não deve fazer viagens de negócios ou comparecer a reuniões com chineses, sozinho; além de correr o risco de ser mal interpretado colocar-se-ia imediatamente em desvantagem. (Trigo, 2006: 89)

Por fim, ao contrário de grande parte dos povos asiáticos, os chineses não vêm qualquer inconveniente em negociar com o sexo feminino. O facto de se tratar de uma mulher não condiciona as conversações nem coloca a delegação em desvantagem. Caso existam elementos femininos na nossa delegação pode assumir-se que também existirão na delegação chinesa; ainda referir que por norma os chineses não se fazem acompanhar dos cônjuges em situações de sociabilidade mas caso se faça acompanhar do seu, será certamente bem recebido. A hospitalidade chinesa segue os próprios valores culturais e é por isso sincero o seu desejo de agradar. (Trigo, 2006: 90)

No final da reunião, saia antes dos chineses. (Morrison and Conaway, 2007: 10)

6.4 – Banquetes e Jantares

Está já claro que os negócios na china estão intrinsecamente ligados a situações sociais e por sua vez a rituais de comida. Por isso as “boas maneiras” à mesa estão pejudadas de significado cultural. (Cooper, 1986: 189; Trigo, 2006: 90)

³³ Os chineses chegam entre 5 a 10 minutos antes do horário.

³⁴ Por questões de etiqueta os chineses baterão levemente com dois dedos na mesa, num gesto de respeito e de gratidão para com quem serve o chá; esse comportamento não é esperado da nossa parte.

Apesar de parecer tratar-se de uma parte da etiqueta bastante óbvia uma vez que a maioria de nós não precisa de instruções sobre como comportar-se à mesa, as diferenças apresentam-se ao nível da estrutura e do comportamento e as comparações exigem que esta seja uma das situações sociais a abordar. (Cooper, 1986: 190)

É vital ter a percepção que a mesa, é provavelmente a situação que mais abre espaço a atitudes passíveis de ofender, por isso é importante atentar na etiqueta à mesa. Pequenos detalhes de etiqueta como o facto dos chineses não se assoarem às mangas ou não voltarem a colocar pedaços de carne trincados nas tigelas ou pratos comuns, podem em muitas situações fazer diferença na imagem que deixamos. Participar nos tradicionais rituais de boas vindas, banquetes e jantares, conscientes da etiqueta necessária antes, durante e após a refeição, bem como da etiqueta de ofertas e presentes e dos cerimoniais é tão ou mais importante que o respeito pelos protocolos e pelas situações formais e deve ter-se em consideração que o comportamento nestas circunstâncias ditas informais é também fortemente regido pela etiqueta e extremamente importante. (Cooper, 1986: 190, Martin and Larsen, 1999: 203)

No que diz respeito aos chineses a maneira como nos comportamos à mesa denuncia muito facilmente o tipo de pessoa que somos. Se por um lado é muito fácil ofender os nossos pares chineses, se mantivermos em mente alguns pontos simples, os nossos anfitriões vão ver-nos como sensíveis, cultos, corteses e respeitosos. A regra primordial dos costumes chineses à mesa é a deferência, a consciência da necessidade de partilha de tudo o que é comum na mesa - por exemplo os mais novos devem deferir para os mais velhos e em muitas situações é inclusive comum que as crianças sejam excluídas da mesa de jantar até que os adultos terminem e/ou que se sentem numa mesa à parte da dos adultos. (Cooper, 1986: 190, 192)

Tal como acontece com as reuniões, a pontualidade assume a mesma importância em contextos sociais, atrasos ou cancelamentos são considerados afrontas sérias. (Morrison and Conaway, 2007: 9)

Os banquetes têm 4 principais funções para os chineses. Primeiro, o banquete de boas vindas, que serve para estabelecer os primeiros contactos num ambiente mais descontraído; segundo, servem para que os nossos parceiros chineses afirmem a sua capacidade; em terceiro lugar permitem que se fale de negócios de uma maneira mais informal; e em quarto e último lugar este mesmo ambiente informal permite avaliar as

intenções de ambas as partes aquando de situações de impasse negocial. (Trigo, 2006: 90 – 92)

É ainda importante distinguir a comida (*shih*) da bebida (*yin*); no que diz respeito à comida existem duas sub-categorias: grãos/arroz (*fan*) e pratos (*ts'ai*); estabelece-se aqui uma hierarquia, os primeiros são a base das refeições – uma refeição não é uma refeição sem *fan*³⁵; o arroz/grãos define a refeição e a maneira como este é tratado e consumido está pré-determinada - os vegetais e as frutas em segundo lugar, por serem os segundos menos caros, seguidos do peixe e por fim, a carne considerada a mais dispendiosa. (Cooper, 1986: 190)

No que concerne a estrutura da mesa, Hsu and Hsu (1977) escreveram que a típica mesa chinesa é redonda ou quadrada os pratos *ts'ai* são postos no centro da mesa e cada um dos presentes é equipado com uma tigela para o arroz, um par de pauzinhos, um pires e uma colher. Os pratos ao centro da mesa são propriedade de todos; a taça de arroz é propriedade do próprio e pode ser tocada com a boca; os pauzinhos pertencem a ambos os campos e devem mediar entre os dois³⁶. (Cooper, 1986: 191)

Os chineses não tentariam comer arroz de um prato raso sem que primeiro o empilhassem ou o colocassem numa colher, assim e em contextos que assim o exijam a colher é uma “mini taça”, se almoçar com os seus colegas e a cada um for servido um prato raso de arroz com um qualquer *ts'ai* que tenha escolhido, a colher assume o papel que a taça teria na tradicional disposição da mesa chinesa. (Cooper, 1986: 191)

O arroz é normalmente repartido de um recipiente comum, pelo anfitrião ou por um dos empregados de mesa, para a taça de cada um. Por norma o anfitrião tomará nota quando uma taça de arroz fica vazia e é o mesmo que voltará a servir o arroz, antes mesmo que seja necessário pedir mais³⁷. Quando este ou alguém nos enche a taça de arroz devemos recebê-la com as duas mãos, a taça é depois pousada na mesa até que tenha sido servido o arroz a todos os presentes. (Cooper, 1986: 191; Morrison and Conaway, 2007: 11)

No que diz respeito aos pratos comuns é de boas maneiras retirar uma quantidade de comida de maneira a que todos à mesa possam ficar com uma quantidade

³⁵ Considerando que normalmente não se come arroz ao pequeno almoço, este não é tido como uma refeição.

³⁶ Os pauzinhos são finos e quando usados correctamente apenas tocam os pedaços que serão consumidos pela pessoa.

³⁷ Apenas nos é permitido encher a nossa própria taça de arroz em situações de muita proximidade e familiaridade. Mesmo assim é possível que o anfitrião insista em fazê-lo por nós e nesse caso basta apenas responder “eu sirvo-me”.

equivalente; de notar ainda que as melhores maneiras são atribuídas aqueles que não deixam que se saiba quais são os seus pratos favoritos através dos seus padrões de consumo. (Cooper, 1986: 192)

Quando todas as pessoas à mesa tiverem arroz na sua taça e for apropriado começar a comer, o anfitrião pegará nos seus pauzinhos e dirá “*sik fan*”. Quando um dos convidados tiver terminado de comer, deve pousar os seus pauzinhos e encorajar os restantes à mesa para que continuem a comer³⁸. Depois de terminar é educado permanecer na mesa até que todos terminem. (Cooper, 1986: 192)

Os almoços de negócios tornaram-se bastante populares, ainda que seja bastante comum que exista pelo menos um banquete nocturno. É sempre esperado que retribua o favor – quando os mesmos acontecem em restaurantes é comum que se peça uma variada panóplia de pratos extravagantes, certifique-se que oferece uma refeição equiparada à que comeu, nunca de valor superior nem inferior. (Morrison and Conaway, 2007; 10-11)

A maioria dos banquetes começa entre as 18:30h e as 19:00h, deve chegar 30 minutos antes dos seus convidados e pode estar certo que estes chegarão a horas. Se for o convidado deve chegar a horas ou um bocadinho mais cedo. (Morrison and Conaway, 2007: 11)

Não deve começar a comer ou a beber antes do seu anfitrião e os negócios não são discutidos durante a refeição. Inicie a refeição de maneira ligeira uma vez que podem ser servidos dezenas de pratos. Os pauzinhos³⁹ são utilizados para retirar pedaços de comida dos pratos comuns e transferi-los para a taça pessoal; depois a taça é levantada até à boca e os pauzinhos são utilizados para empurrar a comida para a boca. Quando terminar pouse os seus pauzinhos no descanso dos pauzinhos, deixar os pauzinhos paralelos no topo da taça é sinal de má sorte; tente não deixar cair os pauzinhos, também é considerado um sinal de má sorte. As boas maneiras não impedem que se deixem pedaços de carne ou outros na própria taça entre dentadas. É esperado que o seu anfitrião lhe encha a taça de que cada vez que esta vazia. Comer tudo pode ser um insulto, por deixar a impressão de que não havia comida suficiente, e deixar a taça cheia também é considerado rude. (Cooper, 1986: 191, 192; Morrison and Conaway, 2007: 11)

³⁸ Caso alguém questione se está satisfeito e já terminou deve dizer que sim se assim for.

³⁹ Os chineses utilizam os pauzinhos para comer e as colheres de porcelana para as sopas e valorizam as tentativas na adequada utilização dos mesmos.

Em banquetes é esperado das pessoas um maior consumo de pratos *ts'ai*, comer demasiado arroz é descreditar a qualidade dos pratos *ts'ai*. Ninguém se serve a si mesmo. Se é apreciador de um dos pratos ao centro de mesa, é educado ficar com o resta no prato aquando da chegada de um outro prato *ts'ai*, uma vez que o desejo é diminuído pela introdução do novo prato⁴⁰, se assim não for não retire os últimos pedaços de comida de um prato pois isso significa que ainda está com fome. Os pratos *ts'ai* não são passados à mesa, utilize os pauzinhos para chegar à comida e não faz mal que o faça passando pela frente de outros à mesa. (Cooper, 1986: 191, 192; Morrison and Conaway, 2007: 12)

Se não desejar mais chá tenha sempre chá no seu copo. (Morrison and Conaway, 2007: 12)

No que diz respeito à conversação devem abordar-se assuntos como as paisagens chinesas, a arte, a caligrafia, ou perguntar pela saúde de familiares, quando sobre a refeição a conversa foca-se essencialmente em tecer elogios à comida e à sua preparação, bem como à pessoa que a preparou. Apesar dos chineses não serem tradicionalmente entusiastas do desporto o interesse cresceu depois dos jogos olímpicos, e este pode também ser um tópico de conversa. (Morrison and Conaway, 2007: 11)

Muitos chineses possuem hábitos de tabagismo e por isso caso fume, deve oferecer cigarros aos presentes. (Morrison and Conaway, 2007: 12)

Os brindes são também muito frequentes nestas situações. Por norma, e em especial nos banquetes, é o anfitrião que propõe o primeiro brinde e a cerimónia segue-se naturalmente ao longo da noite⁴¹. De acordo com a história chinesa as mulheres não bebem álcool, por isso, se uma mulher estiver num jantar formal e lhe for oferecida uma bebida, deve aceitá-la beber um gole e deixar; se por outro lado for uma situação mais informal a(s) mulher(es) pode(m) beber. (Morrison and Conaway, 2007: 12)

Deve evitar fazer barulho a mastigar; deve manter o mesmo ritmo de consumo que todos os outros à mesa. Pode palitar-se os dentes mas deve cobrir-se a boca com a outra mão. (Cooper, 1986: 191, 192)

O servir da fruta assinala o fim da refeição.

⁴⁰ Não deve no entanto inclinar o prato na sua direcção e empurrar todo o conteúdo para a sua taça; retire a comida que sobra da mesma maneira que todos os chineses retirarem ao longo da refeição a comida dos pratos comuns.

⁴¹ É aceite que se brinde com uma bebida mais leve mesmo que uma grande variedade de bebidas alcoólicas esteja disponível.

Espetar os pauzinhos na taça de arroz é considerado rude porque se parece com os *joss sticks* usados nas cerimónias religiosas. Deixar a taça na mesa e levantar os pedaços e comida até à boca demonstra desinteresse e insatisfação com a comida; caso seja convidado na casa de alguém é um insulto para com o anfitrião. Nunca se volta a colocar num prato comum pedaços de comida parcialmente mastigados. Não se sugam ou mordem os pauzinhos. Enquanto estrangeiro na China, tenha em consideração o papel da colher à mesa, a frustração de comer com pauzinhos pode levar-nos a levantar a comida com os mesmos e levá-la à boca, este tipo de atitude confirma os preconceitos chineses e perpétua a imagem dos *Guailos* como diabos estrangeiros incompetentes. Aceitar apenas com uma mão uma taça de arroz que alguém preparou para nós significa desinteresse, desrespeito e é descuidado. Quando o arroz na taça termina não se continua a comer dos pratos *ts'ai*, fazê-lo é ser glutão e interesseiro. Nunca deve deixar-se arroz na taça e à volta desta na mesa. Não devem tirar-se grandes pedaços ou porções. Não deve cuspir-se à mesa (regra muitas vezes quebrada)⁴². (Cooper, 1986: 191, Morrison and Conaway, 2007: 11)

6.5 – Presentes

Os presentes são um assunto muito delicado na China e por isso é importante que se façam algumas considerações simples.

Primeiro é preciso ter a consciência que, mesmo sendo uma prática recorrente, pode ser contra a lei chinesa o que exige da nossa parte uma atenção redobrada. (Morrison and Conaway, 2007: 14)

À imagem do que acontece com os cartões os presentes devem ser oferecidos e recebidos com as duas mãos. Deixe claro que é um presente em representação da companhia/organização que representa e que o mesmo se destina a todo o grupo; este deve ser entregue à cabeça da delegação chinesa, por norma o membro mais sénior e/ou de maior estatuto. Não devem oferecer-se presentes de valor em frente a outras pessoas, pode trazer embaraço ou problemas para o receptor. Nestas situações é frequente oferecerem-se itens da sua região ou país, artesanato (local), *memorabilia* histórica ou livros ilustrados, *memorabilia* relativa à sua empresa ou organização, canetas de alta

⁴² Muitos restaurantes possuem inclusive escarradeiras, utilizadas não só com esse propósito, mas como despojos de restos de água ou chá; ainda assim, é comum que se cuspa para o chão inclusive pequenos pedaços de ossos e cartilagem.

qualidade são presentes apreciados, assim como, itens de comida gourmet ou licores/bebidas caros (as)⁴³. Pode ainda oferecer selos, especialmente se se tratar de um colecionador (e é bastante comum que os chineses colecionem selos), isqueiros, t-shirts de clubes famosos ou aparelhos electrónicos são também apropriados. Além disto ou combinado, coisas em pares (exceptuando o número 4) ou *sets* de 8. Tenha apenas a certeza de que são produzidos no seu país e não na china. (Ibid.)

Os banquetes também podem ser considerados presentes. Os seus anfitriões chineses vão por certo oferecer um e deve devolver o favor. (Morrison and Conaway, 2007: 14)

Os presentes não são abertos na presença de quem os oferece. (Ibid.)

Tradicionalmente os chineses recusam um presente três vezes antes de aceitar para não serem considerados gananciosos; insista e assim que aceitarem mostre-se grato e lisonjeado por terem aceitado a sua oferta. (Ibid.)

Sandálias de palha, sapatos, relógios, flores, cegonhas ou garças e lenços, estão associados pelos chineses a funerais e a situações de luto e tristeza e por isso não devem ser utilizados como presentes; também não deve oferecer objectos afiados como tesouras ou facas ou nada que seja em conjuntos de 4 e ainda presentes ou papel de embrulho de cor branca, preta ou azul. Opte pelo vermelho ou então amarelo ou cor-de-rosa, uma vez que são cores de sorte e prosperidade. Não embrulhe os seus presentes antes de chegar à China, há uma grande possibilidade de serem abertos na alfândega. (Morrison and Conaway, 2007: 14-15)

No ano novo chinês, é frequente oferecer-se dinheiro, num envelope vermelho às crianças, bem como ao pessoal de serviço mais regular. Ofereça apenas notas novas em números equivalentes e quantidades equivalentes. (Morrison and Conaway, 2007: 15)

As negociações devem ser concluídas antes de se trocarem os presentes. (Ibid.)

6.6 - Roupas

Os homens devem utilizar fatos conservadores, camisas e gravatas e evitar cores vivas; das mulheres é esperado que usem também fatos conservadores, blusas com

⁴³ Presentes deste tipo são sempre apreciados pelos chineses, contudo, deve evitar fazê-lo em em jantares ou banquetes (a não ser que assim tenha sido acordado previamente), correndo o risco de deixar implícito que o seu anfitrião não lhe forneceu comida suficiente; neste caso opte por enviar o presente posteriormente em sinal de agradecimento, por exemplo doces ou cestas de fruta são ótimas opções.

Qual é a sua importância e como pode o “negociador ocidental” navegá-la?

decotes altos e saltos relativamente baixos e cores tão neutras quanto possível. (Morrison and Conaway, 2007:15)

Mesmo em ocasiões formais vestidos de noite/gala não são necessários às mulheres a menos que se trate de uma recepção formal a um diplomata estrangeiro. Os homens devem apresentar-se de fato e gravata. (Ibid.)

Um estilo mais casual pode ser considerado conservador, desde que não inclua peças de roupa reveladoras (ofensivas), mas por exemplo calças de ganga são aceitáveis para ambos os sexos. (Morrison and Conaway, 2007: 15)

Conclusão

O tempo urge nos negócios internacionais com a China. À velocidade a que a economia chinesa cresceu e tendo em conta capacidade de manutenção dessas tendências quanto mais depressa e mais tempo os negociadores estrangeiros passarem na China mais adequada será a sua abordagem à cultura de negócios chinesa, mais consciente será o entendimento dos conceitos associados a essa cultura e mais pragmática e eficaz será a aplicação dos mesmos.

Se tivéssemos de descrever o modelo chinês de negócios numa palavra, provavelmente essa palavra seria: confucionista. A sociedade é altamente moldada pelo confucionismo, os laços de sangue, ancestralidade ou até as ligações escolares e militares, bem como outros denominadores comuns que definem o sentimento de grupo. O colectivismo impera na China e nada acontece sem que se considerem as consequências do todo. Muitos dos conceitos aqui analisados, a face, a harmonia, a *guanxi* ou qualquer um dos outros grandes conceitos que caracterizam os negócios e a cultura de negócios chinesa, podem numa macro escala ser incluídos neste colectivismo, tal é a preponderância que o mesmo assume.

A sociedade Chinesa continuará a ser extremamente confucionista, é e será influenciada pela sua ética e pelas suas filosofias focadas na moralidade e em ideais de harmonia nas relações.

Depois e além disto o objectivo longevidade. A razão pela qual estas características são tão condicionantes é porque os chineses fazem uma avaliação a longo prazo dos seus negócios. As relações são mais importantes que o lucro ou que as vantagens imediatas. Os negócios não são um contracto pontual nem são transacções independentes; acontecem em concordância com as relações que se estabelecem ao longo do tempo e acontecem porque essas mesmas relações foram estabelecidas e isto é tão importante que as relações, o *networking*, a *guanxi* podem mesmo chegar a descartar lei institucional.

Ren é a maior das virtudes e só pode ser obtida através do cultivo de boas relações com os outros. A capacidade de um individuo de manter a harmonia nas suas relações é a sua maior conquista. Estas relações são governadas pela etiqueta, especialmente quando em situações do foro social.

A cultura de negócios chinesa centraliza a tomada de decisão, não define nem formaliza os processos de gestão e não confia facilmente nos estrangeiros, ainda assim a centralização da tomada de decisão acelera a própria tomada da decisão e o colectivismo permite que se adoptem estratégias a longo prazo. É mais fácil e rápido agarrar as oportunidades e a gestão de ganhos e percas passa para segundo plano, trata-se de tornar “o grupo” mais apelativo. Os investidores estrangeiros que forem mais capazes de capitalizar os prós e os contras destes sistemas testemunharão a sua prosperidade na China. (Yeung and Tung, 1996: 62-65)

Nestes anos mais recentes muitas destas práticas e conceitos associados aos negócios com a China têm sido criticados e muitos ocidentais acreditam que à medida que países como a China se desenvolvem, menos os negócios devem estar ligados a práticas como estas, ainda assim a Ásia oriental, o Japão, a Coreia do Sul e até mesmo Hong Kong, mostram que estas sociedades atribuem grande valor às relações e conexões. Os países asiáticos, a China, (re)ocupa(m) o seu lugar nas arenas internacionais e com ele reformulam a cultura dos negócios. (Yeung and Tung, 1996: 64-65)

Hoje ninguém, nenhuma empresa, nenhuma multinacional, nenhum estado pode dar-se ao luxo de ignorar a China, os seus potenciais e as suas vantagens. Mais do que nunca e preciso convergir conhecimentos para enfrentar os desafios desta China em transição para capitalizar num dos maiores, senão mesmo o maior, mercado mundial.

Bibliografia

- Álvaro Rosa; Portugal-China: Sob um Olhar Intercultural; Oriente-Occidente; 2018
- Brett Martin and Gretchen Larsen; Taming the Tuger: Key Success Factors for Trade with China; Marketing Intelligence & Planning; 1999
- ed. Bryan Christiansen; Handbook of research on Business Opportunities, 2015
- Eugene Cooper; Chinese Table Manners: You are *How* You Eat; 1986
- Tony Fang; Negotiation: the Chinese style, 2006
- Irene Y. M. Yeung and Rosalie L. Tung, Achieving Business Success in Confucian Societies: The Importance of Guanxi (Connections) 1996
- John L. Graham and N. Mark Lam; The Chinese Negotiation, 2003
- Jon P. Alston; Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial Principles in Japan, China and Korea, 1989
- Lorrta N. T. Yeung; Polite Requests in English and Chinese Business Correspondence in Hong Kong; Journal of Pragmatics; 1997
- Ming-er Chen, Inside Chinese Business: a guide for managers worldwide, 2001
- P. Christopher Earley; Face, Harmony, and Social Structure. An Analysis of Organizational Behavior across Cultures, 1997
- Peter W. Cardon; A Model of Face Practices in Chinese Business Culture: Implications for Western Businesspersons; Wiley InterScience; 2009
- Peter Cardon & James Calvert Scott; Chinese Business Face: Communication Behaviors and Teaching Approaches; Utah State University, Logan/ article in Business Communication Quarterly; 2003
- Peter W. Cardon; Reacting to Face Loss in Chinese Business Culture: an Interview Report; Business Communication Quarterly; 2006

Etiqueta Chinesa nos Negócios:
Qual é a sua importância e como pode o “negociador ocidental” navegá-la?

- Kwang.Kuo Hwang; Guanxi and Mientze: Conflict Resolution in Chinese Society, 1997-8
- Richard R. Gesteland, Cross-Cultural Business Behavior: a guide for global management by Richard R. Gesteland, 2012
- Richard R. Gesteland, Cross-Cultural Business Behavior: Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures, 1996
- Richard R. Gesteland and Georg F. Seyk, Marketing Across Cultures in Asia,
- Ringo Ma, Saying “yes” for “no” and “no” for “yes”: a Chinese rule, 1994
- Terri Morrison and Wayne A. Conaway; Kiss, Bow or Shake Hands: Asia. How to do Business in 12 Asian Countries, 2007
- Tian Guang and Dan Trotter, Key issues in cross-cultural business communication: anthropological approaches to international business, 2012
- Yi-Hui Huang, The Personal Influence Model and Gao Guanxi in Taiwan Chinese Public Relations, 2000
- Ying Fan, Guanxi’s Consequences: Personal Gains at Social Cost, 2002
- Virgínia Trigo; Cultura Económica Chinesa: Como Negociar na China; edições pedagogo; 2006
- Zhilin Yang and Chenting Su, Understanding Asian Business Strategy: Modeling Institution-based legitimacy-embedded efficiency, 2013