



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



**BEATRIZ TENÓRIO DA SILVA
BIANCA BELLO CHEQUIN**

**O ASPECTO CULTURAL NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS:
UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO BILATERAL BRASIL E CHINA**

**Limeira
2017**



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



**BEATRIZ TENÓRIO DA SILVA
BIANCA BELLO CHEQUIN**

**O ASPECTO CULTURAL NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS
UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO BILATERAL BRASIL E CHINA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas (FCA - UNICAMP).

Orientador: Prof. Dr. Bruno Brandão Fischer

Limeira

2017

Agência (s) de fomento e nº (s) de processo (s): Não se aplica.

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Renata Eleuterio da Silva – CRB 8/9281

Si38a	Silva, Beatriz Tenório da, 1996- O aspecto cultural nas negociações internacionais: uma análise da relação bilateral Brasil e China / Beatriz Tenório da Silva, Bianca Bello Chequin. - Limeira, SP: [s.n.], 2017. Orientador: Bruno Brandão Fischer. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas. 1. Negociações internacionais. 2. Cultura - Brasil. 3. Cultura - China. I. Chequin, Bianca Bello, 1993-. II. Fischer, Bruno Brandão, 1983-. III. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. IV. Título.
-------	--

Informações adicionais, complementares

Titulação: Bacharéis em Administração

Banca examinadora:

Paola Schaeffer

Data de entrega do trabalho definitivo: 27-11-2017



Universidade Estadual de Campinas

Faculdade de Ciências Aplicadas



Autor(a): BEATRIZ TENÓRIO DA SILVA e 154785 e
BIANCA BELLO CHEQUIN : 154795

Título do trabalho: O ASPECTO CULTURAL NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS:
UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO BILATERAL BRASIL E CHINA

Natureza: Trabalho de Conclusão de Curso

Curso 109 - Administração

Orientador: Prof. Dr. Bruno Brandão Fischer

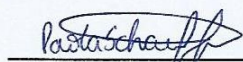
Aprovado em: segunda-feira, 27 de novembro de 2017

Banca Examinadora

Presidente:


Prof. Dr. Bruno Brandão Fischer

Avaliador 1:


Ms. Paola Rücker Schaeffer

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada.

SILVA, Beatriz T. CHEQUIN, Bianca B. O aspecto cultural nas negociações internacionais: uma análise da relação bilateral Brasil e China. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2017.

RESUMO

A globalização resulta na intensificação das diferenças culturais no âmbito das negociações internacionais e, sendo assim, estas têm sido apontadas como um dos principais entraves comerciais nas transações globais; em vista disto, torna-se relevante a compreensão esmerada acerca do tema. Este trabalho objetiva identificar as barreiras culturais existentes nas relações internacionais, tal qual o impacto destas no comércio mundial, tendo como foco a análise do elo comercial Brasil e China, bem como a sua evolução, dada a proximidade comercial, e, concomitantemente, a vasta distância cultural entre ambas as nações. O estudo de caso da relação sino-brasileira baseia-se em uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, através do método bibliográfico e documental, empregando dados de fontes secundárias, almejando a compreensão da distância psíquica por meio de três vertentes - o construto de distância cultural, a distância de negócios e a aplicação do modelo CAGE ao objeto de pesquisa. Verificou-se que o impacto da interculturalidade é determinante nas estratégias de inserção nas cadeias globais, gerenciando as peculiaridades culturais dos países em questão, onde a alta coletividade existente em ambas as sociedades se apresenta como uma oportunidade de desenvolvimento da relação. Ante as pesquisas realizadas, conclui-se, portanto, que a construção estruturada de uma rede de relacionamento entre os países referidos sobrepõe as dissimilaridades culturais.

Palavras-chave: Negociações Internacionais. Cultura. Brasil e China. Distância psíquica. Rede de relacionamento.

SILVA, Beatriz T. CHEQUIN, Bianca B. The cultural aspect in the international negotiations: an analysis of the bilateral relation Brazil and China. 2017. Undergraduate thesis (Graduation in Administration) - Applied Sciences Faculty. State University of Campinas. Limeira, 2017

ABSTRACT

Globalization results in the intensification of cultural differences in international negotiations and, thus, these have been pointed out as one of the main obstacles to trade in global transactions; in view of this, it becomes relevant to a detailed understanding about the theme. This study aims to identify the cultural barriers existing in international relations, such as the impact of these in world trade, focusing on the analysis of Brazil and China commercial link, as well as its evolution, due to the proximity of trade, and, concomitantly, the vast cultural distance between both nations. The case study of Brazil and China relation is based on a qualitative and exploratory research, through the bibliographic and documentary method, using data from secondary sources, seeking to understand the psychic distance through three strands - the construct of cultural distance, the distance of business and the implementation of the model CAGE to the object of the research. It was found that the impact of interculturality is determinant in the strategies of inclusion in global chains, managing the cultural peculiarities of the referred countries, where the high collectivity exists in both societies presents itself as an opportunity for development of the relationship. Compared to the research carried out, it is concluded that the construction of a structured networking between the mentioned countries overrides the cultural dissimilarities.

Keywords: International Negotiations. Culture. Brazil and China. Psychic distance. Networking.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS	11
2.1.1 Aspecto econômico, financeiro e tecnológico	12
2.1.2 Aspectos Políticos e Legais	13
2.1.3 Aspectos culturais.....	13
2.2 CULTURA	14
2.2.1 Conceito	14
2.2.2 Aspectos culturais no âmbito das negociações internacionais	16
2.2.2.1 Valores e atitudes	17
2.2.2.2 Crenças e religião	17
2.2.2.3 Modos e costumes	18
2.2.2.4 Idioma e traduções.....	18
2.2.2.5 Linguagem corporal	19
2.2.2.6 Tempo	19
2.2.3 Cultura e comunicação nas negociações internacionais	20
2.2.3.1 Culturas de Alto Contexto	21
2.2.3.2 Culturas de baixo contexto.....	21
2.3 DISTÂNCIA CULTURAL E DISTÂNCIA PSÍQUICA.....	22
2.3.1 Distância cultural	22
2.3.1.1 <i>Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede</i>	24
2.3.2 Distância psíquica.....	26
2.3.2.1 Modelo de Uppsala	28
2.3.2.2 Modelo de Ghemawat	31
3. METODOLOGIA.....	35
3.1 MÉTODO DE COLETA DE DADOS.....	35
3.2 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS.....	37

4. ANÁLISE DA RELAÇÃO BILATERAL: BRASIL E CHINA.....	39
4.1 EVOLUÇÃO DA RELAÇÃO COMERCIAL	39
4.2 O ESTUDO DA DISTÂNCIA PSÍQUICA NO ELO SINO-BRASILEIRO.....	42
4.2.1 Distância Cultural.....	43
4.2.1.1 Masculinidade VS Feminilidade	44
4.2.1.2 Individualismo VS Coletivismo	45
4.2.1.3 Aversão ao Risco	46
4.2.1.4 Distância do poder	47
4.2.1.5 Orientação de Longo Prazo	48
4.2.2 Distância de Negócios	48
4.2.2.1 Sistema Político e Legal.....	49
4.2.2.2 Estrutura do Varejo	53
4.2.2.3 Economia	55
4.2.2.4 Práticas de Negócio	57
4.2.2.5 Idioma	60
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: APLICAÇÃO DO MODELO CAGE	62
5.1 DISTÂNCIA CULTURAL	62
5.2 DISTÂNCIA ADMINISTRATIVA-POLÍTICA.....	63
5.3 DISTÂNCIA GEOGRÁFICA	65
5.4 DISTÂNCIA ECONÔMICA	66
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
ANEXO 1 – EVOLUÇÃO HISTÓRICA: INTERCÂMBIO COMERCIAL.....	83
ANEXO 2 – BALANÇA COMERCIAL E PAUTA DE EXPORTAÇÃO/IMPORTAÇÃO ..	84

1. INTRODUÇÃO

Em decorrência do aumento da complexidade das negociações comerciais no âmbito mundial, vê-se o delineamento de novas estratégias de inserção nas cadeias de valores globais, voltando-se a bilateralização das relações comerciais.

De acordo com o diretor-geral da Organização Mundial do Comércio (OMC), Roberto Azevedo, “a busca dos países por acordos de facilitação comercial bilateral e regional não tira a importância ou esvazia o sistema mundial de comércio multilateral” (VALOR, 2013). A abertura comercial promovida por estes tipos de acordos proporciona o fortalecimento do comércio internacional, fomentando a interação de países periféricos a mercados globais e, desta forma, intensificando o fluxo de comércio como um todo.

Dentro deste contexto, a estruturação adequada de uma negociação ganha extrema visibilidade posto que, - se no ambiente doméstico já há o conflito de interesses nas pautas das reuniões organizacionais -, no que tange ao cenário mundial, estes conflitos são ampliados e, portanto, somam-se ao processo múltiplas variáveis socioculturais. De acordo com Ludovico (2009, pg. 40 apud UCS, s.d.), “se há a crença de que nossa maneira de operar ou atuar seja a mais lógica e, provavelmente, a única, esse conceito deve ser totalmente esquecido quando se procura negociar com outras culturas”.

Analisando a pauta de negociações brasileiras, seu relacionamento com a China destaca-se, uma vez que o país asiático é apontado como o principal parceiro comercial do Brasil (GOVERNO DO BRASIL, 2017). No primeiro semestre de 2016, segundo dados divulgados pela Secex/Aliceweb, os chineses foram responsáveis por 39% de toda movimentação portuária brasileira em termos de volume, o que resulta em um aumento de 20% se comparado ao mesmo período de 2015 (MACLOGISTIC, 2016).

A despeito disto, os governos do Brasil e da China assinaram entre os anos de 2015 e 2016 mais de 40 acordos bilaterais de investimento e cooperação, com investimentos que ultrapassam US\$ 53 bilhões. Os contratos firmados abrangem diversas áreas como, por exemplo, parcerias na construção de hidrelétricas e linhas de

transmissão, bem como vendas - às empresas chinesas - de aeronaves fabricadas pela Empresa Brasileira de Aeronáutica (Embraer).

Diante dos dados expostos, nota-se o quão significativa é a parceria Brasil-China em termos comerciais e, por conseguinte, torna-se visível a extrema relevância da questão de gerenciamento das diferenças socioculturais dentro deste contexto. Segundo Ludovico (2009 apud UCS, s.d.), aproximadamente 30% das negociações internacionais no globo não são concretizadas, em virtude do desconhecimento acerca da cultura do país de origem dos negociadores.

Este fator cultural torna-se ainda mais expressivo, tendo em vista que a civilização oriental apresenta um distanciamento significativo dos costumes brasileiros e, desse modo, antes de negociar com um chinês, devem ser observados detalhes que serão chaves para um bom relacionamento no fechamento de acordos. À título de exemplo, conforme informações divulgadas pelo Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Educação Contínua (CPDEC - s.d.), podemos mencionar a extrema cortesia e etiqueta chinesa - apresentação pessoal ao iniciar uma conversa, a aplicação do princípio de reciprocidade - *Guanxi*¹ - e o respeito aos valores religiosos. Essas peculiaridades culturais assumem, desta maneira, um caráter ambíguo, podendo representar uma porta de entrada nas negociações ou ainda um ponto decisivo para o fracasso de um acordo.

Ante o exposto, o presente trabalho visa identificar as barreiras culturais presentes nas relações internacionais, tal como seu impacto no processo de negociação dentro na cadeia global. Para tanto, será estruturado uma análise do vínculo comercial Brasil e China e sua evolução nas últimas décadas.

Visando o esquadramento do tema, foi estruturada uma pesquisa bibliográfica de natureza exploratória causal, desenvolvida, sobretudo, por intermédio do método de coleta de dados de fonte secundária.

Por intermédio da pesquisa realizada foi possível identificar o expressivo papel da interculturalidade no mercado internacional, direcionando os fluxos de negociação conforme o gerenciamento adequado das particularidades de cada país. Ressaltou-se ainda a inserção em uma rede de relacionamento como ponto chave para o aumento da

¹ Segundo Davies et al. (1995 apud SCHIAVINI, SCHERER; CORONEL, 2012, p. 318), *Guanxi* designa “um tipo especial de relações ou conexões sociais com base em interesses e benefícios mútuos, em que as relações entre parceiros acontecem por meio de obrigações recíprocas e troca de favores”.

participação nas cadeias de valores globais, sendo de fulcral relevância a estruturação de confiança e de decisões de compromisso com benefícios mútuos dentro deste processo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS

A integração entre as diversas localidades do planeta foi acentuada nas últimas décadas, máxime em decorrência do processo de globalização, - fenômeno que implica em uma intensificação das relações socioespaciais, em caráter global, modificando o tempo e espaço, bem como promovendo uma redução nas distâncias interpaíses. O avanço da globalização propiciou, dessarte, a constituição de um ambiente mundial sem fronteiras, ressaltado por alguns especialistas, como uma “aldeia global” (CIGNACCO, 2009).

Em meados do século XX, segundo Keedi (2011), os países passaram a se associar, por meio de acordos bilaterais, multilaterais e blocos comerciais, a fim de unirem esforços em prol do comércio e da economia global. O aumento dessa dinamicidade das relações comerciais propiciou o desenvolvimento e crescimento do comércio internacional, resultando na eliminação das fronteiras nacionais e incentivo das negociações entre nações historicamente muito distintas (FEATHERSTONE, 1997 apud MAINARDES; PINHEIRO, 2013).

Conforme Junqueira (2014):

Negociação é o processo de buscar a aceitação de ideias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

Aplicado ao ambiente internacional, de acordo com Cavusgil, Knight, Riesenberger (2010), a negociação refere-se ao desempenho das atividades de comércio e investimento por empresas, através das fronteiras entre países. Sendo assim, trata-se

de uma relação mais complexa - quando comparada às aquelas desenvolvidas no mercado doméstico -, posto que empresas que estabelecem relações comerciais interfronteiras, "operam em um ambiente caracterizado por singularidades nas condições econômicas, nos sistemas políticos e jurídicos e na cultura nacional" (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 98).

Com o intuito de analisar detalhadamente as características do mercado internacional, Cignacco (2009) divide-o em três principais aspectos: econômicos, financeiros e tecnológicos; políticos e legais; e culturais.

2.1.1 Aspecto econômico, financeiro e tecnológico

Estes aspectos são extremamente sensíveis, relacionando-se diretamente com a estrutura de cada país. Com o intuito de estabelecer um quadro mais claro a respeito destas variáveis, Hitt et al. (apud GALINDO, s.d., p. 88), aponta os seguintes exemplos:

- Econômicas e financeiras: taxas de inflação e de juros, taxa de câmbio, renda *per capita*, volume de importação e exportação, o PIB e os resultados obtidos na Balança Comercial nacional;
- Tecnológico: Investimento da iniciativa pública e privada em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), implementação de novas tecnologias na área de comunicação e infraestrutura.

Desta forma, percebe-se que os aspectos econômicos, financeiros e tecnológicos dependem, sobretudo, do nível de desenvolvimento de um país como um todo.

2.1.2 Aspectos Políticos e Legais

É inerente à soberania das nações a elaboração das leis e a instauração de um sistema político que alicerça as suas atividades, que englobam suas instituições e população.

As normas diferem, sensivelmente, de um mercado para outro, e, posto isso, é necessário analisar os numerosos aspectos políticos e legais, uma vez que estes refletem direta ou indiretamente nas comercializações internacionais (CIGNACCO, 2009).

Dentre os mais importantes, incluem: o regime político dominante, a existência de políticas econômicas que afetam o comércio exterior, os acordos internacionais relacionados ao comércio, a existência de distintas barreiras comerciais tarifárias e não tarifárias, a vigência de leis relacionadas ao comércio internacional, - como leis contra práticas desleais de comércio (dumping e subsídios) e leis sobre investimentos externos provindos do exterior; etc.

2.1.3 Aspectos culturais

Estes são multidimensionais e constituídos por variados fatores. Os aspectos culturais perduram com poucas alterações ao passar do tempo, uma vez que possuem uma resistência à mudança iminente. Alguns dos diferentes aspectos culturais internacionais a serem considerados são: idioma; crenças populares e fatores religiosos, comportamento dos consumidores ante o estrangeiro, valores sociais, estilo de vida, linguagem não verbal, costumes, questões estéticas, grau de escolaridade da população, entre outros.

Cignacco (2009) ressalta que é primordial numa negociação internacional, uma análise minuciosa quanto às diferenças entre os aspectos culturais dos países,

levando-se em conta as particularidades de cada mercado. O tema será discorrido, detalhadamente, na seção seguinte.

2.2 CULTURA

2.2.1 Conceito

O tema cultura é um conceito de diversas acepções, sendo amplamente debatido por teóricos em várias áreas do conhecimento.

Segundo Racy (2006, p.9):

Cultura é o resultado da acumulação de conhecimento que, sendo reproduzível, pode ser ensinado e, portanto, aprendido sucessivamente [...] entre indivíduos, de forma tanto horizontal como vertical, o que significa conhecimento expandido na espécie. [...] Trata-se, então, de um recurso adaptativo, construído para indivíduos viverem juntos, em sistemas de tal forma organizados que possam superar em grupo as dificuldades individuais relacionadas ao meio ambiente, aos outros indivíduos e ao desconhecido.

Destarte, a cultura é formada por uma série de comportamentos, crenças e valores que integram todas as atividades da sociedade, tendo sua base transmitida de geração para geração (CIGNACCO, 2009).

Todavia, de acordo com Cavusgil, Knight, Riesenberger (2010), a cultura refere-se a padrões de orientações aprendidos, compartilhados e duradouros em uma sociedade. Sendo assim, sua formação é resultado do ambiente social, uma vez que os indivíduos não nascem com um conjunto de valores e atitudes compartilhados.

Ademais, Soares (2004, p.202, apud PINHEIRO; DAMASCENO; GOUVEIA, 2010, p.05) discorre:

Todos nós nascemos em uma cultura que norteia nossa experiência individual e nossa socialização. É um processo imperceptível que se inicia desde o momento em que nascemos e se torna evidente somente quando temos a oportunidade de defrontar a cultura a qual pertencemos com outra cultura.

Harry Triandis (1994), em seu estudo acerca da influência da cultura no comportamento humano, vislumbra-a como um construto decorrente da correlação entre similitudes e discrepâncias intersociais, analisando detalhadamente a cultura subjetiva e objetiva, bem como o grau de individualismo e coletivismo presente nas diferentes sociedades.

Em seu livro *Culture and Social Behavior* (1994), Triandis aponta a cultura subjetiva como um conjunto de elementos intangíveis, cuja análise leva ao entendimento de como as pessoas percebem, categorizam e desenvolvem suas crenças, valores e costumes dentro do ambiente (TRIANDIS apud TORRES; ALLEN, 2009). Em contrapartida, a cultura objetiva assume um caráter tangível, sendo expressa por meio de preferências por programações de televisão, arquitetura e outros artefatos físicos (TRIANDIS, 1995, apud (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Trompenaars (1994, apud LACERDA, 2011) também contribuiu com o conceito de cultura, apontando-a como um sistema comum de significados, responsável pela indicação dos pontos que devem receber maior atenção do indivíduo, mostrando-o como se deve agir e o que se deve valorizar.

Ainda que grande parte dos teóricos indique a cultura como produto do ambiente em que o indivíduo está inserido, Herskovits afirma que o conceito é na verdade representado pela "parte do meio ambiente feita pelo homem". Posto isso, o autor coloca o ser humano como agente ativo na construção da cultura como um todo e não apenas receptor de gerações passadas (HERSKOVITS apud CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

A despeito de todas as abordagens possíveis dentro do tema, torna-se necessário analisar a cultura de forma aprofundada, compreendendo cada um de seus aspectos, assim como a forma com que estes se relacionam entre si e com o ambiente em geral.

2.2.2 Aspectos culturais no âmbito das negociações internacionais

Segundo Cavusgil, Knight, Riesenberger (2010), premissas etnocêntricas acarretam em falhas tanto na execução, como no planejamento, no âmbito das negociações internacionais, distorcendo, assim, a comunicação com os estrangeiros. Desta forma, os gestores de sucesso apresentam uma gama de percepções sobre valores, atitudes e estilos de vida das culturas com as quais interatuam.

Uma vez conhecedor desse conjunto de habilidades e comportamentos de sua e de outras culturas, o negociador internacional poderia antecipar e compreender as atitudes e reações que a outra parte desenvolverá no ambiente de negociação e, a partir disso, responder com confiança às táticas do interlocutor, em busca do acordo desejado. (GODINHO, 2004, p. 5 apud PINHEIRO; DAMASCENO; GOUVEIA, 2010).

Em vista disso, o esquadrinhamento dos aspectos culturais é de fulcral relevância dentro das negociações internacionais; o entendimento detalhado dos fatores possibilita, então, a construção de uma estratégia consistente, adequada à nova realidade global.

Featherstone (1997) dispõe sobre a importância de conhecermos as culturas locais ao redor do mundo:

Uma consequência paradoxal do processo de globalização, a percepção da finitude e da ausência de limites do planeta e da humanidade, não é produzir homogeneidade, e sim familiarizar-nos com a maior diversidade, com a grande amplitude das culturas locais.

Por conseguinte, objetivando o estudo das dimensões culturais, foi aplicada a interlocução entre autores, elencando seis principais aspectos para discorrer: valores e atitudes; crenças e religião; modos e costumes; idioma e traduções, linguagem corporal; e tempo.

2.2.2.1 *Valores e atitudes*

Os indivíduos, discorre Cavusgil, Knight, Riesenberger (2010), desenvolvem atitudes e preferências com base em seus valores, pautando-se nisto - de forma inconsciente - para determinar o que é aceitável e inaceitável, bom ou mau. Posto isso, é notável a variação de valores e atitudes consoante ao contexto cultural específico de cada região.

Este aspecto é responsável pela definição da orientação da negociação, podendo ser voltada unicamente ao fechamento de acordos de forma impessoal, - eliminando preliminares -, ou ainda dar ênfase aos relacionamentos pessoais, buscando primeiramente a associação entre os indivíduos, gerando laços de confiança e afinidade. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

A despeito disto, de acordo com Abrão e Reis (2017), os valores e atitudes de uma sociedade abrangem ainda pontos como organização, pontualidade e respeito hierárquico, sendo estas características cruciais para compreender a melhor forma de conduzir um processo de negociação.

2.2.2.2 *Crenças e religião*

As religiões influem no estilo de vida, valores, crenças e atitudes das pessoas. Segundo Cavusgil, Knight, Riesenberger (2010), a religião é então um sistema de crenças ou atitudes comuns em relação ao ser ou uma linha de pensamento que as pessoas consideram sagrada, divina ou a verdade suprema.

As crenças - ligadas as convicções que o indivíduo possui no que diz respeito a algo - interferem nas negociações, designando comportamentos peculiares na comunicação entre os povos (MINERVINI, 2012). Ante ao exposto, é de suma importância que os negociadores atuantes na esfera mundial tenham conhecimento das

variadas crenças como, por exemplo, o significado das cores e números, dos países em que irão firmar acordos, a fim de obterem êxito no fechamento de acordos.

2.2.2.3 *Modos e costumes*

A formalidade nos contratos, a forma como as negociações são efetuadas, a maneira de se vestir, o humor e as saudações são um dos primaciais fatores dentro do aspecto de modos e costumes, incorrendo na necessidade de serem evidenciados em uma negociação internacional.

A saudação é um dos aspectos mais relevantes a ser ponderada, sobretudo, no primeiro contato com interlocutores de outras nacionalidades. Esta, menciona Minervini (2012), varia desde um firme aperto de mão - como fazem os norte-americanos -, a um caloroso abraço - característico de países latino-americanos-, ou até mesmo uma cerimoniosa e formal inclinação de corpo, típica dos orientais.

2.2.2.4 *Idioma e traduções*

Em virtude da existência de milhares de idiomas e dialetos espalhados pelo mundo, a linguagem, ferramenta primordial na comunicação entre as pessoas, é considerada uma grande barreira na negociação entre culturas distintas, uma vez que as palavras têm vários significados e podem causar desentendimentos (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2008 apud ABRÃO; REIS, 2017).

Os negociadores, aponta Minervini (2012), devem atentar-se para as traduções de alguns termos, posto que, em outra língua, adquirem significados diferentes, podendo causar uma situação desagradável entre os negociadores.

2.2.2.5 *Linguagem corporal*

A linguagem, apontada como o espelho de uma cultura, além de falada, pode ser silenciosa, caracterizada pela linguagem corporal através de gestos, símbolos, contato visual e comunicação à distância. (ALMEIDA *et al*, 2004).

Sendo assim, esta forma de comunicação não verbal é imprescindível, dado que mais de 70% da comunicação é feita por meio da expressão corporal (MINERVINI, 2012). Este fato é visível, por exemplo, em uma conversa entre latinos, na qual é natural o toque e a proximidade ao interlocutor, ou ainda entre norte-americanos, que mantêm certa distância do colocutor.

2.2.2.6 *Tempo*

O conceito de tempo, segundo Minervini (2012), é visto com distintas dimensões, consoante a determinado país analisado. Em nações como China e Japão, com uma história milenar, o tempo apresenta uma perspectiva diferente a verificada, por exemplo, em países da América Latina.

Além disso, o tempo relaciona-se à pontualidade nos encontros e compromissos, visto que há países em que esta é rigidamente constatada em contraste a outros em que o atraso é tolerável.

As negociações podem, conforme a concepção de tempo em cada país, serem menos ou mais duradoura. Nos Estados Unidos, a título de exemplo, espera-se alcançar o mais rápido possível um desfecho, uma vez que, para os norte-americanos, tempo é dinheiro; os orientais, em contrapartida, procuram construir uma relação de caráter longínquo, tornando as negociações mais lentas (MINERVINI, 2012).

2.2.3 Cultura e comunicação nas negociações internacionais

A cultura tem se tornado cada vez mais presente no ambiente de negociações. Conforme Racy et. al. (2006), a globalização culmina na intensificação, em maior ou menor grau, das diferenças culturais no âmbito público, privado e social, exigindo uma análise e compreensão acurada acerca do tema, visto que este é um dos fatores essenciais no gerenciamento de instituições internacionais.

Isto ocorre, uma vez que os fatores culturais, indevidamente menosprezados, inviabilizam projetos relevantes, representando ainda um amplo risco cultural, onde uma situação ou evento mal interpretado coloca em dúvida os valores humanos dos interlocutores (RACY, 2006, p. 20).

O risco intercultural, segundo Cavusgil, Knight, Riesenberger (2010), é um dos quatro principais riscos dos negócios internacionais² e surge com frequência, principalmente, devido à herança cultural diferentes dos participantes. Este risco é ainda intensificado pelo emprego exacerbado da orientação etnocêntrica, onde se utiliza a própria cultura como padrão de referência no julgamento de outras.

Nesta conjuntura, onde a compreensão das peculiaridades culturais torna-se relevante dentro do processo de comunicação internacional, o antropólogo Edward T. Hall desenvolveu a teoria de contextos, que implica na distinção entre culturas de alto e baixo contexto, conforme o grau de individualismo e coletivismo que se encontram enraizados nas diferentes sociedades (Hall, 1976 apud HANKE, 2004).

² Riscos nos negócios internacionais: risco intercultural, risco-país, risco cambial (financeiro) e risco *commercial*. (CAVUSLGIL, 2010, p. 101)

2.2.3.1 *Culturas de Alto Contexto*

As culturas classificadas como de alto contexto, segundo Cignacco (2009), caracterizam-se por atribuírem elevada significância ao cenário em que as relações se produzem, priorizando os vínculos interpessoais e as mensagens não verbais. Ou seja, na comunicação a maioria da informação é entendida através do contexto físico e social, não se restringindo apenas ao campo verbal (AFS, 2011).

Neste tipo de cultura enfatiza-se um senso mútuo de atenção, respeito ao outro e observância à posição social dos indivíduos; em razão disto, as negociações tendem a ser lentas e ritualistas, e o acordo é fundamentado na confiança (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, p. 107, 2010). Como exemplo deste tipo de cultura, é possível citar Oriente Médio, Ásia, África e América do Sul (AFS, 2011).

2.2.3.2 *Culturas de baixo contexto*

As culturas de baixo contexto encontradas, mormente, ao norte da Europa e na América do Norte, baseiam-se em explicações verbais elaboradas, com forte ênfase na palavra dita, máxime em virtude da baixa importância dada ao desenvolvimento de uma rede de interação pessoal (HANKE, 2004).

De acordo com Cavusgil, Knight, Riesenberger (2010, p. 107), nesta classe a comunicação é direta e explícita e, sendo assim, a fala assume a principal função de transmissão de ideias e pensamento, priorizando o modo mais claro, lógico e convincente possível de se transmitir a mensagem ao interlocutor.

Estas culturas buscam sempre ir diretamente ao ponto central, prezando pela experiência e o desempenho no transcorrer das negociações (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010), onde os documentos legais são considerados indispensáveis, focando no fechamento de acordos por meio de contratos específicos (EENI, s.d.).

2.3 DISTÂNCIA CULTURAL E DISTÂNCIA PSÍQUICA

Os construtos de distância cultural e distância psíquica tem ganhado destaque na literatura de negócios, sendo empregados para a mensuração da percepção de similaridades e diferenças entre um mercado e outro, sobretudo por executivos de empresas internacionalizadas, sejam elas exportadoras, licenciadoras ou multinacionais (FIGUEIREDO, 2008).

A distância psíquica e a distância cultural são utilizadas como variável chave na explicação da expansão para mercados exteriores e para o comércio internacional. Supõe-se que as diferenças culturais entre o mercado doméstico e o mercado exterior criam uma distância que influencia a atividade da empresa na arena internacional. (SOUSA, 2003, p. 50 apud FIGUEIREDO, 2008, p. 01)

De acordo com Silva, Rocha e Figueiredo (2007), estes conceitos, por sua proximidade, são constantemente tratados como sinônimos; todavia este posicionamento limita o domínio conceitual dos construtos, resultando, conforme Figueiredo (2008), em uma análise pautada na falta de precisão e consistência acerca do tema.

Dessarte, para a avaliação concisa das percepções acerca de outras culturas, torna-se necessário o entendimento dos construtos de distância cultural e psíquica de forma detalhada. Isto, posto que, consoante Rocha (2004, apud MOREIRA; OGASAVARA, 2013), “as diferenças culturais foram identificadas como a principal barreira nos negócios internacionais para os empresários brasileiros”.

2.3.1 Distância cultural

A distância cultural, segundo Lee (1998, p. 09 apud FIGUEIREDO, 2008), “refere-se à percepção da distância sociocultural do comerciante internacional entre

o país de origem e de destino em termos do idioma, práticas de negócio, sistemas legal e político e de infraestrutura de marketing”.

Tendo em vista isto, pode-se entender distância cultural como uma percepção subjetiva no que tange a diferença entre o país de origem e do país importador (FIFUEIREDO, 2008). Isto é, o conceito trata-se de um construto-síntese que indica “o grau em que uma firma se encontra incerta quanto às características de um mercado internacional” (KOGUT; SINGH, 1988, p. 413 apud SANTANA; MENDES; MARIANO, 2014).

A ideia de um construto-síntese significa que, ao perceber a diferença entre o próprio país e outro, o indivíduo não acessaria os fatores responsáveis pela diferença, a partir dos quais emitiria um julgamento, mas teria uma visão holística do todo, que se traduziria em uma percepção de maior ou menor diferença entre o país de origem e o país estrangeiro (FIGUEIREDO, 2008).

O estudo acerca do tema é de suma importância, uma vez que de acordo com DOW (2000 apud MOREIRA; OGASAVARA, 2013), “a distância cultural [...] determina a escolha de mercados e o nível de comprometimento da empresa neste mercado”.

Aplicado ao nível organizacional, Folta e Ferrier (2000, p. 181) aponta-o ainda como “o grau em que a cultura do país de origem de uma empresa investidora é dissimilar com relação à cultura do mercado do país de destino e das empresas que lá operam” (FIGUEIREDO, 2008), desta forma, interferindo diretamente no estabelecimento de acordos comerciais no âmbito internacional.

A fim de operacionalizar o construto, este é mensurado através da escala de Hofstede, metodologia que consiste no estudo de cinco dimensões culturais capazes de analisar a distância entre países, sendo definidas como: individualismo versus coletivismo, distanciamento do poder, aversão contra incertezas, masculinidade versus feminilidade e orientação de longo prazo versus de curto prazo.

2.3.1.1 *Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede*

Geert Hofstede desenvolveu um dos primeiros e mais relevantes estudos empíricos acerca das diferenças culturais entre as nações. Segundo Lacerda (2011), o antropólogo holandês definiu as dimensões culturais através de uma pesquisa realizada na empresa IBM e em suas subsidiárias localizadas em diferentes países. Hofstede conduziu duas pesquisas, realizadas em 1968 e 1972, das quais foram coletados dados no que concerne aos valores e atitudes de 116 mil funcionários da organização, representando uma base de informações variada de idades, gêneros e nacionalidades (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Mediante a análise dos estudos coordenados, Hofstede chegou à conclusão que haviam quatro dimensões básicas da cultura, sendo estas:

- a) Individualismo versus coletivismo: esta dimensão está relacionada a atitude de uma pessoa, sobretudo, se esta age como um indivíduo ou como integrante de um grupo. O individualismo é pertinente às sociedades em que os laços entre os indivíduos são reduzidos, onde cada um preocupa-se com seus próprios interesses. Por outro lado, o coletivismo está ligado às sociedades em que a pessoa é estreitamente integrada a grupos coesos, no qual a lealdade e o comprometimento proporcionam a harmonia e o coletivismo (AZEVEDO, 2006). China e Coreia do Sul, por exemplo, caracterizam-se como nações com elevado espírito coletivista.
- b) Distanciamento do poder: Cavusgil, Knight, Riesenberger (2010) afirma que esta dimensão descreve o modo como uma sociedade enfrenta as desigualdades de poder e hierárquicas existentes entre seus indivíduos. As sociedades são caracterizadas por baixo e alto distanciamento de poder, variando entre aquelas que demonstram indiferença às desigualdades, em contrapartida, à aquelas em

que os espaços entre os fracos e poderosos são mínimas. Países como Dinamarca e Suécia, que prezam por um sistema de bem-estar social igualitário a todos os seus cidadãos, assegurando uma paridade relativa de renda e poder, são exemplos de nações com baixo distanciamento do poder.

- c) Aversão contra incertezas: no que concerne a terceira dimensão, conforme Machado, Santos e Pinto (2009), esta busca examinar a proporção da ansiedade que os indivíduos sentem ao defrontar situações de incertezas e inesperadas. Para Cavusgil, Knight, Riesenberger (2010), as sociedades dotadas de alta aversão contra incertezas formam instituições que minimizam o risco e preservam a segurança; no entanto, pessoas em sociedades com baixo grau de aversão às incertezas tendem a se acostumarem com estas e se sentem, relativamente, confortáveis em tolerar riscos. Estados Unidos e Índia representam países que possuem baixa aversão contra incertezas.
- d) Masculinidade versus feminilidade: a dimensão em questão diz respeito à propensão de uma sociedade quanto aos valores tradicionais masculinos e femininos. Segundo Hofstede (1983 apud Lacerda, 2011), nas culturas masculinas sobressai-se a competitividade, o posicionamento afirmativo, bem como as diferenças latentes no que se refere ao distanciamento entre as pessoas pelo gênero. Contudo, as culturas femininas estão voltadas ao comportamento modesto, atencioso e protetor em relação aos outros, em que o distanciamento entre as pessoas é evidente, diferentemente das sociedades masculinas. Japão e Austrália são exemplos de culturas com caráter masculino.

Cavusgil, Knight, Riesenberger (2010) aponta que a estrutura de Hofstede contém certas limitações, bem como não considera todas as potenciais dimensões culturais e a consonância de valores culturais das últimas décadas, posto que seu estudo se baseia em dados coletados entre 1968 e 1972, e, portanto, houve muitas mudanças nas sociedades, ao longo dos anos. Em resposta às críticas, Hofstede complementou a

sua estrutura com uma quinta dimensão, a orientação de longo prazo versus de curto prazo:

Essa dimensão denota o grau em que pessoas e organizações postergam a realização pessoal para atingir o sucesso de longo prazo. Em outras palavras, pessoas e organizações em culturas com orientação de longo prazo tendem a adotar um horizonte mais longo para planejar e viver. A dimensão de longo prazo é mais bem ilustrada pelos valores conhecidos como asiáticos. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 109).

Destarte, a despeito de suas limitações, a estrutura proposta por Hofstede auxilia no entendimento das diferenças culturais entre as nações na esfera das negociações internacionais e interculturais.

2.3.2 Distância psíquica

Nesta linha de pesquisa acerca da influência cultural nas negociações internacionais, Dow (2000) afirma que “a distância cultural teria fraca validade preditiva quando usada isoladamente, se comparada a medidas mais completas de distância psíquica, incluindo variáveis de negócios” (MOREIRA; OGASAVARA, 2013).

A distância psíquica, segundo Hill et al. (1990) se trata “da distância percebida entre o país de origem e o estrangeiro, em termos de cultura, sistema econômico e práticas de negócios” (LOPES, 2015).

Todavia, apesar de caracterizar-se por ser um assunto presente nos estudos culturais, tem seu significado semântico e conceitual distorcido e, constantemente, confundido ao construto de distância cultural (FIGUEIREDO, 2008), resultando em defasagens na aplicação do conceito.

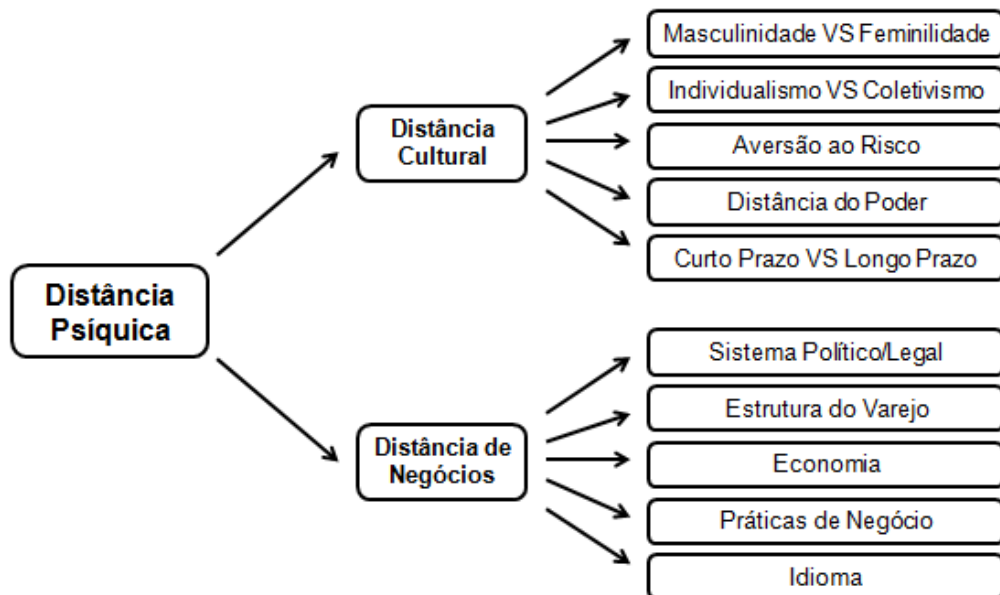
Nordstrom e Vahlne (1994 apud MOREIRA; OGASAVARA, 2013) reforçam esta ideia, ao afirmarem que os conceitos capturam fenômenos diferentes, apesar de estarem relacionados entre si. Em síntese, os estudiosos concordam que a distância

cultural se apresenta como um fator integrante da distância psíquica, sendo complementada pela variável de dificuldade de negócio.

De acordo com os autores, enquanto a distância cultural trata-se de um construto-síntese, a distância psíquica pode ser definida como uma medida agregada que contempla dimensões que são avaliadas pelo indivíduo quando este julga a distância entre seu país de origem e um país estrangeiro (LOPES, 2015).

A distância cultural tem recebido maior atenção na literatura internacional de negócios e é, em geral, bem entendida. A componente diferença de negócios da distância psíquica, entretanto, tem sido negligenciada em algumas medidas. As diferenças entre os mercados doméstico e exterior acerca do ambiente legal e político, ambiente econômico, estrutura do mercado, prática de negócios e idioma são elementos essenciais da distância psíquica (Evans e Mavondo, 2002a, p.520 apud FIGUEIREDO, 2008).

Posto isto, tecendo uma análise conceitual completa sobre os fatores componentes da distância psíquica, Evans e Mavondo (2002b, p. 311 apud LOPES, 2015) desenvolveram um esquema, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Componentes da Distância Psíquica

Fonte: Adaptado de Evans e Mavondo (2002b, p.311 apud LOPES, 2015).

Não obstante, apesar das colocações, o grau de distância psíquica não é constante, posto que o mesmo esteja sujeito a alterações em decorrência do desenvolvimento do sistema de comunicação, comércio e outros tipos de intercâmbio social (Johanson e Wiedersheim, 1975 apud LOUREIRO, 2011).

2.3.2.1 Modelo de Uppsala

O modelo de *Uppsala* (M-U), desenvolvido por pesquisadores suecos em meados da década de 70, possui grande relevância para o entendimento da realização de negócios internacionais, posto que se propõe a explicar os mecanismos básicos sobre as etapas de um processo de internacionalização, conferindo-o um enfoque comportamental (SALVADOR; PORTO; PESSOA, 2008). Isto é, de forma geral, o modelo auxilia na compreensão acerca do processo de redução da distância psíquica entre dois

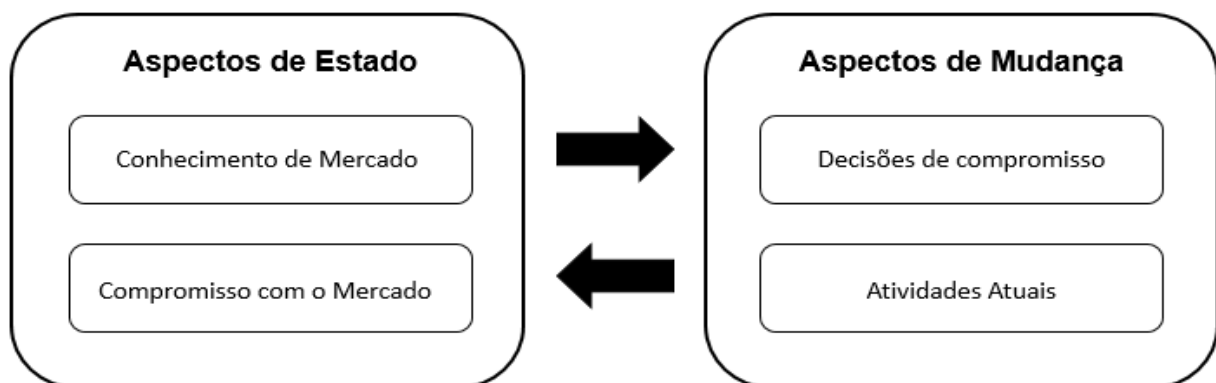
países, tendo em vista que emprega os mecanismos básicos para gerenciar as diferenças interculturais e assim minimizá-las.

A teoria se mantém como uma das mais importantes abordagens teóricas na área, sendo constantemente atualizado, incorporando as críticas e questionamentos desde a sua primeira formulação (JOHANSON; VAHLNE, 2009 apud CARVALHO; DIB, 2012).

Segundo Loureiro (2011), sob a análise deste modelo, a internacionalização caracteriza-se por ser um processo de aprendizagem em que a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental. Desta forma, cria-se uma cadeia de estabelecimento responsável, sobretudo, pela redução de riscos e incertezas.

Tendo em vista o esquadrinhamento do assunto, os autores destacam dois aspectos: de Estado e de Mudança; o primeiro consiste no compromisso com o mercado, bem como o conhecimento deste, o segundo, por sua vez, relaciona-se diretamente com as atividades de negócios atuais e as decisões de compromisso, havendo uma interação constante entre os dois aspectos, conforme a figura 2:

Figura 2 – Mecanismos de Internacionalização – Modelo de Uppsala



Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1977, p.26 apud CARVALHO; DIB, 2012).

Os autores Johanson e Vahlne (1977) apontam ainda a distância psíquica como uma das características do modelo de *Uppsala*, colocando-a como um dos fatores

de influência direta sob a internacionalização. Cyert e March (1963), corroboram com este posicionamento, (SALVADOR; PORTO; PESSOA, 2008) afirmando que:

A distância psíquica é definida como as diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais e educação de dois países. Posto isto, as empresas realizam negócios com países culturalmente mais próximos. Uma distância cultural muito grande inviabilizaria a realização de negócios internacionais. Nesse sentido, a empresa tende a diminuir o grau de incerteza inerente a processos de internacionalização, solucionando problemas em ambientes vizinhos.

Inicialmente, o modelo atribuía o foco a dinamicidade entre conhecimento e compromisso, da empresa em relação ao mercado-alvo da internacionalização. Sendo assim, afirmava-se que as empresas buscam, em prima, o estabelecimento em mercados psicologicamente próximos de seu ambiente doméstico, desde que estes se apresentem economicamente atrativos. *A posteriori*, - em virtude do acúmulo de conhecimento, bem como de experiência decorrentes do investimento de recursos no país de destino – observa-se a expansão dos negócios a mercados mais distantes do ponto de vista psíquico (JOHANSON, 1975 apud LOUREIRO, 2011). Isto ocorre, posto que:

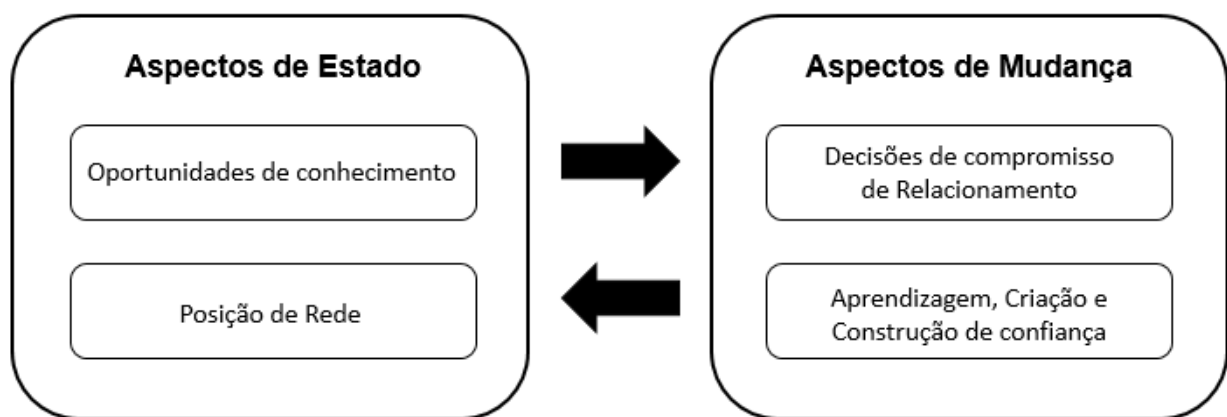
Não se pode ser bem-sucedido internacionalmente sem o aprendizado sobre cada país estrangeiro em que a firma pretende operar, e que esse aprendizado só é alcançado por meio da implantação de operações nesses mercados. Assim, continuamente, a cada sucesso e a cada passo no conhecimento das particularidades desses diferentes mercados, o empresário se sente melhor preparado para arriscar em outras regiões desconhecidas (JOHANSON; VAHLNE, 1977 apud LOUREIRO, 2011).

Não obstante, os autores atualizaram a teoria em 2009 e, desta forma, percebeu-se que a distância psíquica não é isoladamente a única responsável pelo direcionamento da expansão internacional. Ou seja, as empresas não estão sujeitas

apenas ao *liability of foreignness*³, mas, na realidade, esta função é atribuída ainda à *liability of outsidership*⁴ (KALTENECKER, 2014).

Desta forma, houve a alteração nas variáveis do modelo, criando o seguinte esquema conceitual:

Figura 3 – Mecanismos de Internacionalização – Modelo de Uppsala Atualizado



Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (2009, apud KALTENECKER, 2014).

2.3.2.2 Modelo de Ghemawat

Em virtude da integração internacional dos mercados e das barreiras existentes por trás dos níveis de integração, que ainda dividem os países, o economista indiano Pankaj Ghemawat elaborou um amplo e sólido modelo, conhecido como CAGE, objetivando identificar as principais distâncias entre países e empresas, quando decidem cruzar fronteiras. Para Sethna (2008 apud WOEHl; BALBINOT; ABRAMCZUK, 2013), as contribuições de Ghemawat são instrumentos essenciais para o planejamento de

³ Conceito que atribuí a dificuldade de internacionalização à medida em que o grau de diferença entre os mercados-alvo e os originais torna-se elevado (KALTENECKER, 2014).

⁴ Conceito que atribuí a dificuldade de internacionalização a não inserção da empresa em uma rede de relacionamento e/ou compartilhamento de interesses (KALTENECKER, 2014).

estratégias internacionais, posto que estas agregam valor perante as diferenças entre as nações. Segundo Ghemawat (2012, p. 53):

O construto de distância CAGE multidimensional é uma explicação tão boa dos padrões comerciais bilaterais e de outros fluxos internacionais importantes que ele até sugere uma “lei” [...] da distância. É uma ampliação da Primeira Lei da Geografia, formulada pelo geógrafo Waldo Tobler, segundo a qual “todas as coisas estão relacionadas entre si, mas aquelas que se encontram mais próximas estão mais relacionadas”, mas que desta vez também inclui as distâncias culturais, administrativas e econômicas.

Para Ghemawat (2008), é nas fronteiras que surgem as maiores diferenças, sugerindo haver graus de diferenças e classificando-as em termos de distâncias entre países em um conjunto de dimensões Culturais, Administrativas - políticas, Geográficas e Econômicas (CAGE). A estrutura, não auxilia somente na definição das diferenças centrais em cenários específicos, como também proporciona o entendimento das diferenças, propiciando uma base para se diferir nações relativamente próximas daquelas relativamente distantes, consoante às dimensões fundamentais. Além dos atributos bilaterais que exercem influência sob os negócios internacionais, o autor aponta ainda para os atributos unilaterais, capazes de afetar ainda as atividades econômicas interfronteiras.

A distância cultural é compreendida como a maneira que um país interage com outro e de que forma essa relação decorre com as empresas e instituições, afetando, assim, a preferência dos clientes, conforme Ghemawat (2001 apud WOEHI; BALBINOT; ABRAMCZUK 2013). A cultura refere-se aos atributos de uma sociedade, amparados, sobretudo, pelas interações entre as pessoas, como as crenças religiosas, padrões, normas sociais, diferenças étnicas e idioma. As diferenças culturais, de modo geral, levam a uma redução das interações econômicas entre os países. Países que falam a mesma língua tendem a possuir um volume de negócios três vezes maiores em comparação àqueles que não utilizam o mesmo idioma (GHEMAWAT, 2008 apud CAMARGO e BULGARÃO, 2014). No entanto, conforme Child et al. (2009 apud WOEHI; BALBINOT; ABRAMCZUK, 2013), a relação comercial, até mesmo entre companhias de

países distintos culturalmente, deve ser pautada na confiança e harmonia, máxime em países emergentes, na qual são relativamente mais fechados ao comércio internacional e possuem valores tradicionais intensos.

Quanto à distância administrativa, esta se relaciona às leis, políticas e instituições que emergem de um processo político, sendo instituídas ou empregadas pelos governos. Outros atributos administrativos são os referentes às relações internacionais entre países, como os tratados e as organizações internacionais (Ghemawat, 2008). A distância administrativa - política pode ser aumentada ou reduzida, de acordo com as medidas unilaterais; por exemplo, estas podem ser aumentadas, por meio de barreiras comerciais entre as nações, como cotas ou tarifas. É de suma importância levar em consideração a infraestrutura institucional, uma vez que elementos, como corrupção e conflitos sociais, culminam em maiores dificuldades para a integração de uma organização advinda do exterior (ANDERSSON & LUNDSTRÖM, 2007 apud WOEHI; BALBINOT; ABRAMCZUK, 2013).

No que concerne à distância geográfica, Ghemawat (2008), sustenta que esta não se caracteriza apenas pela distância física entre países, mas mais que isso, visto que outros atributos geográficos devem ser ponderados, como a presença ou a ausência de fronteiras comuns, diferenças de climas e fusos horários, e em matéria unilateral, acesso ao mar, topografia e distância interna às fronteiras. Ademais, a distância geográfica impacta sobre o fluxo de comércio e investimentos diretos, bem como em atividades econômicas, como o custo de transporte e comunicação (CHUEKE; BORINI; MACLENNAN, 2014).

Por fim, a distância econômica, segundo Ghemawat (2008), “diz respeito às diferenças que afetam a atividade econômica entre países por meio de mecanismos distintos dos culturais, administrativos ou geográficos [...]”. Assim como as outras distâncias do modelo CAGE, a distância econômica tende a reduzir substancialmente as interações entre os países; nações com níveis reduzidos de PIB per capita e monetização propendem a estabelecer relações comerciais relativamente menores que outros com maior poder econômico (GHEMAWAT, 2012). Países ricos tendem a possuir mais transações comerciais com outros países ricos, assim como os países pobres, que

também se relacionam, comercialmente, mais com os ricos (GHEMAWAT, 2001 apud WOEHl; BALBINOT; ABRAMCZUK, 2013).

Obviamente, uma renda per capita alta anda de mãos dadas com elevados custos de mão de obra, que podem ser examinados diretamente ou em uma base mais desagregada, ou seja, em termos de diferentes níveis de habilidades ou tipos de formação. Outros fatores de produção cujos custos ou qualidade podem ser examinados dessa forma são a terras, os recursos naturais, o capital e recursos mais avançados construídos pelo homem, como infraestrutura e informação (GHEMAWAT, 2008, p. 57).

Por conseguinte, Ghemawat contribui e propõe, através do modelo CAGE, a integração de diversas concepções de diferenças entre os países, na esfera do comércio internacional, uma vez que o conceito de distância não deve ser considerado como unidimensional, mas sim constituído por “um conjunto de construtos com múltiplas facetas” (CAMPBELL; EDEN; MILLER, 2012 apud CHUEKE; BORINI; MACLENNAN, 2014, p. 89).

3. METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória de cunho qualitativo, “que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Visando o aprofundamento do tema foi aplicado o método bibliográfico que, segundo os autores, é elaborado “a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas [...], procurando referências teóricas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Tendo em vista o delineamento do tema, foi realizado um estudo de caso, compreendendo a relação Brasil e China, visto que estes são grandes parceiros comerciais nos negócios internacionais a despeito de, concomitantemente, disporem de culturas muito distintas.

3.1 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa qualitativa trata-se de uma atividade da ciência, que visa a construção da realidade, todavia atentando-se as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado.

A pesquisa qualitativa [...] centra-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, pg. 32)

De acordo com GODOY (1995, p. 21), "esta perspectiva parte do pressuposto de que um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada".

Posto isto, a investigação visa a compreensão da dinâmica do fenômeno cultural, tal como sua interação nas relações internacionais, captando o contexto da pesquisa em sua totalidade, sem tentar controlá-lo ou quantificá-lo por meio de dados métricos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A pesquisa qualitativa será desenvolvida tendo em vista um cunho exploratório, isto que de acordo com Gil (1999, p. 20 apud OLIVEIRA, 2011), este tipo de abordagem tem como objetivo principal "desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores".

Dado que os limites entre o fenômeno de interação cultural e seu contexto de atuação não podem ser claramente definidos, torna-se evidente a necessidade de delimitação do tema por meio de um estudo de caso (YIN, 2001 apud OLIVEIRA, 2011).

O ponto forte dos estudos de caso segundo Hartley (1994 apud ROESCH, 1999, p.197), "[...] reside em sua capacidade de explorar processos sociais à medida em que eles se desenrolam nas organizações", permitindo uma análise processual, contextual e longitudinal das várias ações e significados que se manifestam e são construídos dentro delas (OLIVEIRA, 2011).

Ante ao exposto, foi elaborado um estudo de caso a respeito da construção da relação sino-brasileira, uma vez que a despeito do fato de se tratarem de países distantes culturalmente, apresentam-se muito próximos comercialmente.

Desta forma, para o desenvolvimento do tema foi empregada uma pesquisa bibliográfica, a partir do levantamento de fontes secundárias, por meio de referências teóricas previamente analisadas, bem como publicadas, através da coleta de dados escritos e eletrônicos, presentes em livros, artigos científicos, periódicos e páginas de web sites (FONSECA, 2002 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Objetivando a análise da relação bilateral Brasil e China, na esfera do comércio internacional, outro procedimento utilizado para fundamentar a elaboração do assunto, foi à estruturação de uma pesquisa documental, por intermédio de fontes

diversificadas, como jornais, revistas, dados estatísticos e notícias contidas em meios eletrônicos e manuscritos.

3.2 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

Ambicionando a análise dos dados coletados por meio do levantamento bibliográfico e documental, o estudo da distância psíquica foi realizado por meio de três vertentes no tratamento das informações encontradas: o construto de distância cultural, a distância de negócios e, por fim, a aplicação do modelo CAGE ao estudo de caso, tencionando a construção de uma perspectiva integrada acerca do tema proposto.

1ª Vertente: construto da distância cultural

No que cerne a primeira vertente, será aplicado o conceito de distância cultural na análise de dados coletados, sobretudo por intermédio das variáveis de dimensões culturais indicadas pelo psicólogo holandês, Geert Hofstede, compreendendo a forma como são estruturadas as peculiaridades culturais de cada país e, por meio disto, possibilitando a comparação entre nações distintas

2ª vertente: construto de distância de negócios

Seguindo a linha teórica de Evan e Mavondo, será esquadrinhado os componentes da distância de negócios - sistema político/legal, estrutura do varejo, economia, práticas de negócios e idioma -, tendo como intuito principal depreender outros fatores, a despeito do cultural, que interferem diretamente nas negociações

internacionais e, sendo assim, são relevantes para o entendimento acerca da relação sino-brasileira.

3ª vertente: Teoria CAGE

Para finalizar a compreensão da medida agregada de distância psíquica, será aplicada a Teoria de Ghemawat, analisando os principais fatores de distância entre Brasil e China, considerando as variáveis Culturais, Administrativas, Geográficas e Econômicas.

4. ANÁLISE DA RELAÇÃO BILATERAL: BRASIL E CHINA

4.1 EVOLUÇÃO DA RELAÇÃO COMERCIAL

O governo chinês tem intensificado sua expansão comercial e de investimentos de forma bilateral, regional e multilateral com regiões em desenvolvimento no globo, construindo uma relação de caráter *win-win*⁵, mormente com a América Latina. Segundo Ferchen (2011), a parceria é de origem relativamente recente, uma vez que as "exportações latino-americanas para a China se expandiram por volta de 163% entre 2000 e 2008, com a maior parte desse crescimento ocorrido após 2002".

Com o intuito de fomentar o desenvolvimento nacional, a potência asiática tem ainda gerenciado de forma estratégica sua participação dentro do bloco econômico BRICS⁶ - Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul -, atuando ativamente através de acordos comerciais com os demais integrantes do grupo, visando o fortalecimento competitivo dos países emergentes frente à globalização.

Este fato é decorrente do posicionamento do BRICS no cenário mundial, uma vez que o mesmo tem apresentado elevado dinamismo, ganhando notoriedade no que tange às atividades no âmbito das negociações internacionais intra e extrabloco, detendo, sobretudo, a China como a articulação principal no tocante a estas correlações comerciais.

Esse grupo de países foi responsável juntamente por cerca de um quarto do PIB mundial (em PPP – Paridade do poder de compra) e 19,88% em termos nominais. O país que mais mostrou crescimento dentro do grupo foi a China, a qual passa a ser responsável individualmente por 7% do PIB mundial em 2014. (MATHUR E DASGUPTA, 2013, *apud* COSSO, 2015, P.13).

⁵ Relação de benefício mútuo, onde o resultado é visto como bom para todas as partes envolvidas. (CAMBRIDGE DICTIONARY, 2017)

⁶ O BRICS foi estabelecido visando, por meio da cooperação intrapaíses, a criação de um poder internacional capaz de influenciar a economia e a política frente aos, até então, dois maiores monopólios do mundo, EUA e Europa. (BRETTON WOODS *apud* UNCTAD, 2015 – Tradução própria).

Analizando as relações internacionais dos integrantes do bloco, de acordo com dados do Ministério das Relações Exteriores (s.d.), entre 2001 e 2011 houve um aumento expressivo do volume de exportações do BRICS para o globo, totalizando mais de 500% e, a despeito disto, entre 2002 e 2012, o comércio intra-BRICS apresentou aumento de 922%.

No sentido amplo, o comércio intragrupo tem sido desenvolvido de forma consistente dentro do BRICS, assumindo elevada relevância, sobretudo para o Brasil em relação ao mercado asiático. Segundo dados da *UNCTADStat* (2016), no ano de 2015, do montante total de exportações, aproximadamente 18% foi direcionado à China⁷.

Desta forma, é possível observar que a China assumiu papel de destaque no desenvolvimento do Brasil, onde conforme informações do Ministério das Relações Exteriores (ITAMARATY, 2017), a mesma pode ser considerada - desde 2009 - seu parceiro central, ocupando a posição de principal destino das exportações e origem das importações, atestando desta forma a característica de “complementaridade, com benefícios mútuos, sobretudo baseados nos laços de solidariedade Sul-Sul” existente entre os países (CARDOSO, 2016).

Segundo dados do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2017), analisando o intercâmbio comercial Brasil-China, nos meses de janeiro a julho de 2017, é possível notar um aumento expressivo de 25,33% na corrente de comércio, totalizando um superávit brasileiro de US\$ 16,28 bilhões FOB⁸, 38,83% maior se comparado ao mesmo período do ano passado⁹.

Em entrevista com a Agência Brasil, o embaixador brasileiro em Pequim, Marcos Caramuru (2017), afirmou que “nos quatro primeiros meses do ano, o superávit com a China foi responsável por mais de 40% do nosso superávit comercial” nos

⁷ Para a elaboração do cálculo foram utilizados dados da *UNCTADStat* acerca do perfil geral do Brasil, onde as exportações de produtos totalizaram US\$191.134,00 e o montante destino à China foi de US\$35.608,00.

⁸ Iniciais da expressão inglesa *Free On Board (FOB)*, implica na total responsabilidade por parte do exportador no que cerne as mercadorias até o carregamento no navio para o transporte no porto indicado pelo comprador; a sigla faz parte dos chamados *Incoterms*, normatizados pela Câmara de Comércio Internacional (IPEA, 2006).

⁹ Os dados utilizados foram levantados pela Secretária de Comércio Exterior brasileiro, sendo disponibilizados para consulta no Anexo 1 – Intercâmbio Comercial Brasileiro: China – Série Histórica.

posicionando, com isso, como um dos poucos países que superam a China se considerado o saldo na Balança Comercial.

A despeito do estreito relacionamento comercial entre as potências emergentes, é possível observar um desdobramento das negociações bilaterais por meio de acordos de investimento; consoante Caramuru (2017), este tipo de relação Brasil-China encontra-se em uma fase de franca ascensão, tendo em vista que “a China figura entre as principais fontes de investimento estrangeiro direto no Brasil” (ITAMARATY, 2017).

O fluxo monetário está diretamente interligado a melhorias nas áreas de infraestrutura e produtividade a fim de reduzir o custo Brasil¹⁰, sobretudo nos ramos de energia, transporte e no desenvolvimento das atividades agropecuárias (CEBC, 2017). Não obstante, de acordo com o Ministério das Relações Exteriores (2017), nota-se uma recente diversificação dos investimentos interpaíses, direcionando-os para os segmentos de telecomunicações, automóveis, aeronáutico, mineração e de serviços bancários. Para exemplificar esta parceria estratégica, pode-se elencar acordos como o da empresa brasileira Embraer e a chinesa *Colorful Yunnan* no ramo aeronáutico, bem como o da CPF com a *State Grid Corporation of China* no setor energético (PLANALTO, 2016).

Segundo informações divulgadas pela chancelaria chinesa (2017 apud AGÊNCIA BRASIL, 2017) a América Latina e o Caribe se configuram como o segundo destino mais relevante no que cerne aos investimentos chineses, suplantado somente pela Ásia; “a China já tem no Brasil um estoque de investimento de ordem de 40 bilhões de dólares, com a presença de mais de 200 empresas espalhadas por 16 estados da Federação” (CEBC, 2017).

No tocante à pauta das exportações brasileiras, depreende-se que, segundo o Conselho Empresarial Brasil-China (CEBC, 2017) concentram-se em produtos primários, de baixo valor agregado, dado que no primeiro semestre de 2017, soja, minérios de ferro e petróleo configuraram 84% das vendas ao país asiático. Em contrapartida, as importações brasileiras da China são, preeminentemente, de bens de

¹⁰ Segundo Ribeiro (2004 apud COSTA; GAMEIRO, 2015): “Custo Brasil refere-se a todos os custos desnecessários, desproporcionais ou irracionais que dificultam o desenvolvimento, na medida em que oneram sem medidas a produção, retirando-lhe o caráter competitivo, tão caro em uma economia globalizada”.

alto valor agregado – os setores de materiais elétricos e instrumentos mecânicos totalizaram 49% das compras brasileiras provenientes da nação asiática, no primeiro semestre do ano corrente.

De acordo com a dinamicidade assumida entre o intercâmbio Brasil e China, tanto no sentido comercial quanto na área de investimento, torna-se de fulcral relevância identificar os pontos chaves para o sucesso das negociações bilaterais no âmbito internacional, visto sobretudo a expressiva distância sociocultural entre ambos.

4.2 O ESTUDO DA DISTÂNCIA PSÍQUICA NO ELO SINO-BRASILEIRO

Diante do contexto apresentado, a análise da relação comercial Brasil e China será compreendida a partir do modelo de fatores componentes da distância psíquica, abordagem desenvolvida por Evan e Mavondo, e apresentada na revisão literária. Desta forma, o estudo visa medrar as duas diretrizes - Distância Cultural e Distância de Negócios -, objetivando o delineamento adequado acerca da estruturação do construto de Distância Psíquica para, então, traçar uma análise holística da temática proposta.

Tendo em vista o embasamento dos fatores de Distância Cultural, isoladamente, serão tecidas interlocuções entre a Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede e os aspectos culturais no âmbito das negociações internacionais.

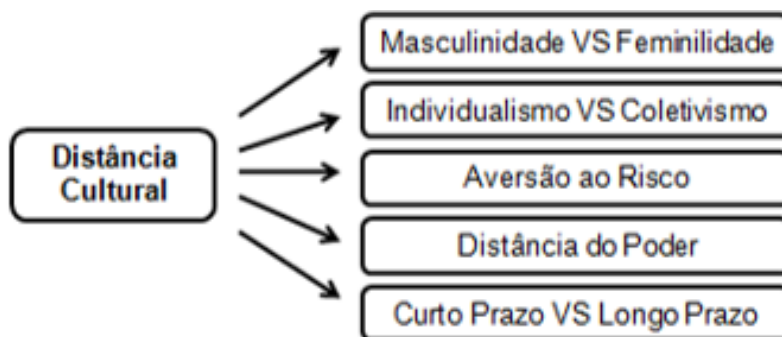
Subsecutivo à primeira diretriz, será esquadrinhada a vertente de Distância de Negócios, focalizando a construção de diálogos entre os componentes desta diretriz com os aspectos culturais.

Por conseguinte, tencionando uma análise geral da distância psíquica da relação sino-brasileira, por intermédio da associação das duas diretivas supramencionadas, será empregado o modelo CAGE - dimensões Culturais, Administrativas - políticas, Geográficas e Econômicas -, idealizado por Pankaj Ghemawat.

4.2.1 Distância Cultural

A fim de mensurar a distância cultural entre Brasil e China, serão analisadas as dimensões culturais de Hofstede, alinhavando os fatores de forma aprofundada: Masculinidade VS Feminilidade, Individualismo VS Coletivismo, Aversão ao Risco, Distância do Poder, Orientação de Curto Prazo VS Longo Prazo; conforme ilustrado na figura 4:

Figura 4 - Recorte do modelo de componentes da Distância Psíquica



Fonte: Adaptado de Evans e Mavondo (2002b, p.311 apud LOPES, 2015).

O modelo de Hofstede é visto como referência global no que tange à interculturalidade entre países, “possibilitando melhor conhecimento das culturas nacionais, suas influências e diferenças” (NETO; ITOZ; LIMA et al., 2006, pg. 4).

Segundo o site oficial do *Hofstede Centre* (2017)¹¹, o estudo, acerca das cinco dimensões da cultura supracitadas, é baseado em análises realizadas por Geert Hofstede, Michael Minkov e seus grupos de pesquisa. As pontuações dos países nas dimensões foram indicadas em uma escala de 0 a 100, das quais as quatro primeiras foram realizadas pelo professor Geert Hofstede, que desenvolveu um amplo estudo, em

¹¹ Instituto de operacionalização de pesquisa acadêmica na área de negócios, focando desafios no âmbito de cultura organizacional e gestão intercultural (*HOFSTEDE CENTRE*, 2017).

40 países, de como os valores no ambiente de trabalho são influenciados pela cultura. O *score*¹² da quinta dimensão, no entanto, foi ordenado em 76 países, estendendo os estudos pioneiros de Hofstede, e embasados na pesquisa de Michael Minkov, publicada na edição de 2010 do livro "Culturas e Organizações: *Software da Mente*".

Os resultados obtidos pelos estudos de Hofstede e Minkov foram retirados do site oficial do *Hofstede Centre*, dentro do contexto dos países analisados, e com base nestes foi formulado o gráfico 1:

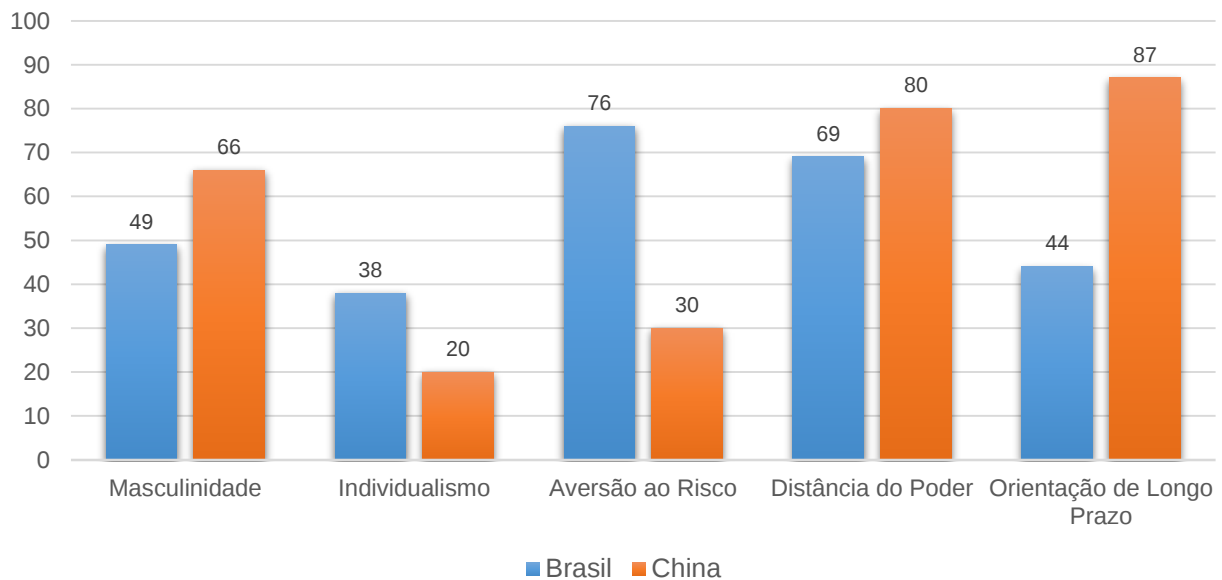


Gráfico 1: Dimensões da Distância Cultural.

Fonte: *Hofstede Centre*, 2017.

4.2.1.1 Masculinidade VS Feminilidade

No que tange ao quesito de orientação da sociedade de modo geral, classificando o dentro de uma vertente masculina ou feminina, pode-se notar uma pontuação intermediária por parte do Brasil - 49 pontos percentuais -, indicando uma

¹² De acordo com o Michaelis Moderno Dicionário Inglês (2017), *score* é um substantivo de origem inglesa, que significa contagem, número de pontos, pontuação.

população que busca destacar-se por desempenho, dentro de um contexto competitivo, vislumbrando a realização e sucesso, todavia sem pormenorizar o foco no convívio com familiares e amigos ou secundarizar a ideia de qualidade de vida, máxime no que tange a questão de desenvolver aquilo que você tem prazer em fazer, ao invés de apenas querer ser o melhor (HOFSTEDE CENTRE, 2017).

Em contrapartida, a China expressa, com um score de 66 pontos, uma orientação masculina, isto é, a sociedade é permeada por uma visão altamente competitiva, que prega a necessidade de destacar-se como o melhor desde a infância, na maioria das vezes abdicando do lazer e do convívio com outrem em razão do empenho em projetos de negócios e/ou atividades acadêmicas. Nestas culturas prega-se então uma filosofia voltada à ideia de “viver para trabalhar”, onde a resolução de conflitos é sinônimo de vitória para uma das partes negociantes (CRANBERRY ABC, s.d.).

4.2.1.2 *Individualismo VS Coletivismo*

O aspecto de grau de individualismo de um país é relacionado ao “grau de interdependência que uma sociedade mantém entre seus membros” (HOFSTEDE CENTRE, 2017).

De acordo com o *Hofstede Centre (2017)*, a China apresenta um grau de 20 pontos percentuais no quesito individualismo, demonstrando-se como um país extremamente coletivista. Em relação à posição brasileira, é apurado um índice de 38 pontos percentuais, apontando-se também como uma cultura coletivista, apesar de 18 pontos acima do resultado chinês. Neste contexto, na maioria das vezes, a harmonia sobressai sobre a franqueza, objetivando evitar confrontos e fomentando a interdependência dentro de uma visão de identidade nacional (CRANBERRY ABC, s.d.).

Posto isso, nota-se valores em ambas as culturas que prezam a importância de relacionamentos pessoais inclusive dentro do ambiente de negócios, buscando primeiramente a associação entre os indivíduos, gerando laços de confiança e afinidade (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Ademais, em sociedades de

perspectiva coletivista são realçadas as possibilidades de aprendizado e aperfeiçoamento, bem como o emprego das competências pessoais no âmbito profissional (HOFSTEDE, 1991 apud CASAGRANDE; MACHADO; CARVALHO, 2013).

4.2.1.3 *Aversão ao Risco*

A aversão ao risco relaciona-se diretamente com a forma que uma sociedade lida com a incerteza acerca de um futuro imprevisível. Na análise Brasil-China, pode-se notar uma ampla disparidade nesta dimensão, apresentando 76 e 30 pontos percentuais, consecutivamente (HOFSTEDE CENTRE, 2017).

Diante esse contexto, nota-se que a China assume uma postura amplamente empreendedora e adaptável, demonstrando uma adesão flexível no que cerne às leis e regras, convivendo harmonicamente com fatos ambíguos e incertos; situação culturalmente transmissível por intermédio de modos e costumes de relacionar-se com o cotidiano. Posto isso, pode-se notar ainda uma tendência a evitar burocracias consideradas dispensáveis, sendo assim, não são desenvolvidas regras adicionais àquelas consideradas estritamente necessárias (CRANBERRY ABC, s.d.).

Pessoas de países com baixo índice tendem a não expressar suas emoções, encaram os conflitos e tensões com mais naturalidade, tendem a ser mais tolerantes no trânsito, se adaptam a um menor número de regras possíveis, utilizando-se de forma mais racional do senso comum, dispensando padrões de comportamento pré-determinados (HOFSTEDE, 2001 apud ROCHA, 2012).

O Brasil, assim como a maioria das nações latino-americanas, caracteriza-se como um país de alta aversão ao risco. Sociedades de prevenção de incerteza retratam uma sólida necessidade de normas, regras e burocracia para estruturar a vida e torná-la mais segura; contudo, a necessidade de obediência às leis é frágil. Os brasileiros, em decorrência da alta pontuação nesta dimensão, são pessoas que prezam por momentos

de lazer na vida cotidiana, bem como são muito demonstrativas em suas ações, ou seja, as emoções são notórias em sua linguagem corporal (HOFSTEDE CENTRE, 2017). Sendo assim, a conduta empresarial é realizada formalmente, com a estruturação de regras e políticas e, em suma, suprimindo ideias altamente heterodoxas (CRANBERRY ABC, s.d.).

Como características gerais, observadas nas sociedades com elevado índice, são citados: maior formalidade na comunicação interpessoal; conflitos e tensões encarados como ameaçadores; elevado nível de ansiedade e tensão, muitas vezes liberados através de demonstrações emocionais efusivas, utilização de gestual e elevado tom de voz durante conversações ou dirigindo automóveis de forma mais agressiva. (HOFSTEDE 2001, apud ROCHA, 2012).

4.2.1.4 *Distância do poder*

Quanto ao grau de distanciamento do poder apresentado no Brasil e na China, estes refletem elevada pontuação – 80 e 69 pontos percentuais, respectivamente -, prezando pela manutenção e respeito do sistema hierárquico como forma legítima de poder, observando a desigualdade como fator aceitável dentro desta relação; assim, é possível notar que o direcionamento estratégico é realizado de forma extremamente centralizado, demonstrando elevado respeito à liderança (CRANBERRY ABC, s.d.).

Desta forma, a distribuição díspar de autoridade fundamenta a concessão de maiores benefícios para os detentores de poder, sinalizando sua posição social, à medida que lhes confere elevado status em detrimento dos menos poderosos (HOFSTEDE CENTRE, 2017). Em ambos os países, as relações entre subordinados e chefias são caracterizadas como paternalistas, nas quais estas são demasiadamente formais, contendo alto grau de submissão (FERNANDES, 2008).

4.2.1.5 *Orientação de Longo Prazo*

A quinta dimensão da vertente de Distância Cultural, reflete o grau em que pessoas e organizações assumem um horizonte de longo prazo. No caso chinês - 87 pontos percentuais -, é possível identificar uma cultura altamente pragmática, baseando-se em seu passado, como forma de planejar suas ações no presente, visando a construção de objetivos futuros por meio do estímulo à economia e à educação contemporânea (HOFSTEDE CENTRE, 2017). Sendo assim, percebe-se uma cultura altamente adaptável as tradições dentro do contexto hodierno, prezando por valores ligados à parcimônia, sobriedade, austeridade (CRANBERRY ABC, s.d.).

O Brasil, não obstante, apresenta um grau intermediário com 44 pontos, apresentando maior proximidade com sociedades de orientação de curto prazo, que empregam sistemas normativos, sustentando uma postura conservadora no que diz respeito às mudanças societárias, apresentando pressão para “manter a paridade de consumo dentro de uma mesma classe social e elevada expectativa por resultados rápidos” (CRANBERRY ABC, s.d.).

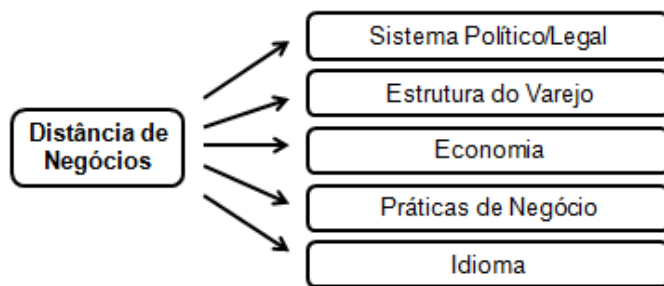
4.2.2 **Distância de Negócios**

Com o intuito de aprofundar o entendimento acerca da distância psíquica entre os países observados, serão tecidas análises acerca dos cinco indicadores de distância de negócios definidas, de acordo com Evans e Mavondo, como aquelas que o indivíduo seria capaz de avaliar diretamente (LOPES, 2015).

Conforme apontam especialistas das áreas de política e negócios internacionais, é crescente a inter-relação entre assuntos da política doméstica e internacional, sendo praticamente consenso que mudanças presidenciais, diferentes composições de Congresso e outras alterações afetam significativamente o ambiente de negócios e as agendas políticas internacionais (APEX-BRASIL, 2014).

Posto isto, é possível identificar que os aspectos internos de um país interferem diretamente no processo de negociação entre empresas interculturais, sendo de fulcral relevância o estudo destas variáveis propostas no modelo de distância de negócios, conforme apontadas na figura 5 - sistema político/legal, estrutura do varejo, economia, práticas de negócios e idioma:

Figura 5 - Recorte do modelo de componentes da Distância Psíquica



Fonte: Adaptado de Evans e Mavondo (2002b, p.311 apud LOPES, 2015).

4.2.2.1 *Sistema Político e Legal*

O sistema político chinês estrutura-se sob um complexo sistema de sobreposições, bastante difuso, contrário ao sistema hierárquico verticalizado presente no território brasileiro. De maneira oposta ao modelo federativo aplicado no Brasil, - que mantém claras as competências destinadas a cada ente do sistema -, a China aplica um modelo pautado no princípio de centralismo democrático em que “a divisão de funções e poderes entre os órgãos centrais e locais é guiada pelo princípio da abrangência e iniciativa, sob a liderança unificada das autoridades centrais” (APEX, 2014, pg. 16).

De acordo com a *BBC News* (2002), no que tange às decisões governamentais chinesas consideradas de suma relevância, é possível notar a participação direta do

Partido Comunista Chinês (PCC)¹³, que apesar das inúmeras transformações políticas instituídas nas últimas décadas, ainda mantém monopólio no território chinês.

Em regra, o sistema político chinês conta com as instituições do partido e as do governo, que possuem um fluxo operacional similar e estrutura relativamente espelhada. Ambas contam com um grande congresso, que se reúne esporadicamente, e que, na teoria é a mais importante instância decisória; um comitê intermediário, que se reúne com mais frequência; e um *petit comité*, composto pelas lideranças mais importantes da China, e, de fato, o principal grupo tomador de decisões. (APEX, 2014)

Em relação ao processo legislativo, além dos atores-chaves, há também a participação ativa de agentes secundários como, por exemplo, governos locais, *think tanks*¹⁴, associações de consumidores, câmaras de comércio, empresas e grupos de pressão. Desta forma, a APEX (2014, p. 22) afirma que o “o sucesso das demandas empresariais é maior à medida que têm estratégias *win-win*, “*third party coalition*” e a formação de um coro de vozes unidas em torno do mesmo interesse”, cenário muito próximo da realidade brasileira onde:

Os partidos políticos e os grupos de pressão são as principais organizações que atuam no processo político. Os primeiros almejam o poder ou apenas participar do seu exercício; os outros, apenas exercer influência sobre aqueles que detêm o poder, o que pode ser feito de várias formas (PENA, 2010).

A China tem instituído mudanças importantes no âmbito internacional desde 1978, aderindo um posicionamento de abertura econômica, materializado com sua inserção na Organização Mundial do Comércio, em 2001, que culminou na criação de

¹³ Fundado em 1921, em Xangai, o PCC comandou o país a partir de 1949, após a “revolução da nova democracia”, assim denominada pelos chineses. O partido é considerado o maior do mundo, com 82 milhões de membros (EXAME, 2016).

¹⁴ Instituições voltadas à produção e disseminação de conhecimento a respeito de temas econômicos, políticos ou científicos (INSPER, 2017).

instituições para o auxílio no cumprimento das exigências no âmbito internacional, como é o caso da Administração para Supervisão da Inspeção e Qualidade e Quarentena (APEX, 2014)¹⁵.

Esta estratégia chinesa de desenvolvimento econômico, social e político foi orientada a partir de duas vertentes: a promoção das exportações, por intermédio das Zonas Econômicas Especiais (ZEEs)¹⁶, e o investimento público interno, destinado, sobretudo à infraestrutura e políticas industriais (IPEA, 2011).

Dentro desta tendência de abertura econômica, a China tem solicitado constantemente práticas anti-protecionistas aos demais parceiros comerciais, apesar de ser alvo de críticas por favorecer empresas no mercado interno (ISTOÉ, 2017). No discurso do Fórum Econômico Mundial, o presidente chinês declarou:

Temos que permanecer comprometidos com o desenvolvimento do livre comércio e o investimento, para promover o comércio e o investimento, a liberalização e a facilitação (do comércio) através da abertura e dizer não ao protecionismo [...] uma porta aberta permite a outros países acesso ao mercado chinês e que a China se integre ao mundo, e esperamos que outros países também mantenham suas portas abertas aos investidores chineses e equilibrem o jogo para nós (JINPING, 2017 apud ÉPOCA NEGÓCIOS, 2017).

O Brasil, incluso neste mesmo debate, segundo dados da Organização Mundial de Comércio (OMC, 2017 apud ESTADÃO, 2017), no ano de 2017, lidera o ranking entre as economias que mais adotaram medidas de abertura comercial em contraposição ao cenário apresentado no ano de 2014, em que se apresentava como o país que mais empregava barreiras ao comércio.

O presidente Michel Temer, durante Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU) em setembro de 2017, posicionou-se sobre o assunto, alegando:

¹⁵ “Órgão administrativo ministerial responsável pela inspeção de entrada e saída de animais e produtos de origem animal e quarentena em todo o país, que participa na formulação e concretização do Programa de Monitoria de Resíduos e Controle de alimentos de origem animal” (ELANCO, 2016, p.1).

¹⁶ As ZEEs são cidades litorâneas chinesas, criadas na década de 1970, época de abertura da sua economia, sendo fundamentais para a atração de empresas estrangeiras (GUIMARÃES, 2012).

Recusamos os nacionalismos exacerbados. Não acreditamos no protecionismo como saída para as dificuldades econômicas [...] A busca do desenvolvimento, em todas as suas dimensões, deve nortear nossa ação coletiva. Nosso engajamento é por um sistema de comércio internacional aberto e baseado em regras. Um sistema que tem por centro a OMC [Organização Mundial do Comércio] e seu mecanismo de solução de controvérsias (TEMER, 2017 apud PLANALTO, 2017).

No que cerne à percepção de segurança política, a China, desde 1978, mostra-se estável, sem apresentar grandes turbulências que afetem definitivamente o governo central e a manutenção do poder do PCC. De acordo com Fernandes e Leite (s.d., pg. 4), “este considerável período de estabilidade política pode ser visto de maneira cíclica: a estabilidade favorece o projeto de desenvolvimento chinês e seus resultados positivos tendem a manter a estrutura política vigente na China”.

Em contrapartida, no caso brasileiro, nota-se um cenário desfavorável no contexto político e econômico, apresentando elevada instabilidade que, de acordo com o Fundo Monetário Internacional¹⁷ (FMI, 2016 apud ÉPOCA NEGÓCIOS, 2016), compromete a relação do país com investidores, empresários e consumidores no cenário global.

Na visão do Fundo, para a recuperação do Brasil será primordial a estruturação de reformas econômicas, bem como de um ajuste fiscal, com foco na restauração da confiança dos agentes e abertura de espaço para impulsionar o crescimento brasileiro novamente (FMI, 2016 apud ÉPOCA NEGÓCIOS, 2016).

¹⁷ “Organização internacional que resultou da Conferência de Bretton Woods (1944). Concebida no final da Segunda Guerra Mundial, seus idealizadores tinham por objetivo construir um arcabouço para cooperação que evitasse a repetição das políticas econômicas que levaram à Grande Depressão dos anos 1930 e ao conflito global que se seguiu” (ITAMARATY, 2017).

4.2.2.2 *Estrutura do Varejo*

Em virtude do crescimento do poder de compra de países emergentes, Brasil e China estão se tornando mercados líderes para varejo e bens de consumo, superando o crescimento nas nações desenvolvidas (BARKI; BOTELHO; PARENTE, 2013). Segundo estudos de Roxburg, Lund e Piotrowski (2011 apud BARKI; BOTELHO; PARENTE, 2013), grande parte desta expansão se dará nas regiões urbanas dos países emergentes, principalmente em localidades asiáticas.

[...] apesar de Índia, China, África do Sul e Brasil serem considerados países emergentes, existem algumas diferenças marcantes entre eles, que também se refletem nos níveis de modernidade do varejo em cada um. [...] Como a estrutura varejista é fortemente determinada pelo contexto local, as características variam de acordo com as condições econômicas, sociais e institucionais do mercado em que o varejo atua (BARKI; BOTELHO; PARENTE, 2013, p. 535).

Não obstante, as nações emergentes apresentam algumas peculiaridades. Mercados em desenvolvimento são heterogêneos e mais locais, em relação aos desenvolvidos, que são mais homogêneos e globais. A governança sociopolítica também é uma característica dos emergentes, uma vez que instituições sociopolíticas interferem nestes países, como por exemplo, o governo, a comunidade, religião e ONG's. A competitividade demasiada entre organizações globais e locais, a necessidade de inovação e infraestrutura inapropriada são também marcas dos mercados em ascensão (BARKI; BOTELHO; PARENTE, 2013).

Com base em informações de gêneros alimentícios de 2011, o Brasil apresenta uma estrutura de varejo em transição, da predominantemente tradicional – mercearias familiares, lojinhas – à predominantemente moderna – super e hipermercados, lojas de conveniência –, com propensão a tornar-se rapidamente moderna, posto que 40 a 50% das vendas resultam do varejo moderno. Por outro lado, a China é classificada como varejo predominantemente moderno, com mais de 50% das

vendas de alimentos pertencentes a este tipo de varejo (DIAZ, MAGNI, POH, 2012 apud BARKI; BOTELHO; PARENTE, 2013).

No tocante ao comércio eletrônico no varejo, segundo a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2016), a China possui um enorme potencial para dominar este mercado, que nos primeiros 20 anos de *e-commerce*¹⁸ foram conduzidos pelo varejo americano. Em virtude da intensa expansão chinesa deste comércio, maior que o atingido pelas empresas varejistas americanas, europeias e latino-americanas, a China encaminha-se para prevalecer sobre os demais países, no varejo online, nos próximos anos. A empresa varejista chinesa *Alibaba* superou, no ano passado, as vendas da *Walmart*, a gigante varejista americana. Em relação às compras realizadas em sites internacionais, os brasileiros têm maior preferência pelos sites chineses, uma vez que procuram por preços mais em conta e produtos que não são encontrados em sites locais. Ademais, China e Brasil lideram, respectivamente, como as nações de maior crescimento para os *marketplaces*¹⁹ no mundo.

De acordo com a *Xinhua* – em português, Nova China -, agência oficial do governo chinês, o país asiático mantém o sólido crescimento nas vendas varejistas online e consumo de produtos e serviços de qualidade. Conforme o ministro do Comércio Gao Hucheng, “o consumo se tornou o principal motor da economia chinesa desde 2014, contribuindo com 64,6% para o crescimento do PIB da China em 2016, um aumento de 4,9 pontos percentuais em relação a 2015”. A previsão para o presente ano, segundo o relatório publicado pela Câmara Geral de Comércio da China, é de expansão das vendas no varejo de bens de consumo, representando mais de 70% do crescimento econômico deste país (XINHUA PORTUGUÊS, 2017).

Por outro lado, dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística)²⁰ divulgados no início do ano, mostram que as vendas varejistas brasileiras, no ano passado, caíram 6,2% em relação a 2015, marcando o segundo ano consecutivo de

¹⁸ Traduzida para o português, a expressão *e-commerce* significa comércio eletrônico, designando uma categoria de comércio que efetua suas transações financeiras através de meios eletrônicos, como computadores e celulares (E-COMMERCE NEWS, 2017).

¹⁹ Estruturas desenvolvidas para a venda de produtos de variadas lojas, em um mesmo local, propiciando conveniência ao consumidor (E-COMMERCE NEWS, 2017).

²⁰ Principal fornecedor de dados e informações do Brasil, que visa suprir as necessidades dos inúmeros segmentos da sociedade civil, assim como dos órgãos governamentais (IBGE, 2017).

perdas; entretanto, a expectativa para 2017 é que, embora seja um ano desafiador, o setor retome o crescimento (FOLHA DE SÃO PAULO, 2017).

4.2.2.3 *Economia*

O cenário econômico asiático tem apresentado elevado crescimento, fato ilustrado claramente pela diferença entre os índices do Brasil e China nas últimas décadas. Segundo dados divulgados pelo FMI no *World Economic Outlook*²¹ (FOLHA, 2017), no ano de 2016 o PIB *per capita* chinês ultrapassou pela primeira vez o resultado brasileiro, que em 1980 era quinze vezes maior.

Todavia, apesar do Produto Interno Bruto (PIB) chinês ter apresentado 6,7% de crescimento no conjunto de 2016, conforme dados divulgados pelo Escritório Nacional de Estatística (2017), nota-se que este é o ritmo mais lento identificado nos últimos 25 anos, apesar do crescimento apresentado no primeiro semestre de 2017 ter sido superior ao esperado pelo governo chinês.

O PIB brasileiro *per capita*, em contrapartida, regrediu em quase cinco anos, atingindo um patamar próximo ao contabilizado em 2011, US\$ 1mil menor que o totalizado em 2014. De acordo com projeções do FMI (2017), a economia brasileira seguirá estagnada, apenas recuperando o nível de US\$ 16,2 mil de PIB *per capita* em 2020 (ESTADÃO, 2017).

Em análise acerca da situação de instabilidade brasileira, o FMI afirmou que os principais riscos para o país decorrem de um cenário político e econômico turbulentos.

²¹ Edição de abril de 2017, que leva em consideração o PIB em Paridade do Poder de Compra (PPC). Ou seja: leva em conta não o valor nominal da moeda local em relação ao dólar, mas quanto ela pode comprar, o que torna possível a comparação entre os países (ESTADÃO, 2016).

[...] apesar do cenário externo mais difícil, a culpa dos problemas econômicos é principalmente de fatores internos, que reduziram o consumo e o investimento privado. "Vários fatores internos contribuíram para aumentar a incerteza e reduzir a demanda doméstica", afirma o FMI. Entre eles, o relatório destaca principalmente a deterioração das contas fiscais em meio às dificuldades de aprovação no Congresso de medidas de ajuste e políticas econômicas inconsistentes (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2016).

Desta forma, pode-se observar um cenário de crescimento lento, já perceptível no ano de 2017, onde após consecutivos trimestres de retração, houve o aumento do consumo das famílias brasileiras e o fomento do comércio, culminando em uma variação positiva do PIB de 0,2% que, apesar de mínima, proporciona um alívio para a economia nacional (CARTA CAPITAL, 2017).

Não obstante, o bem-estar no Brasil ainda apresenta-se maior que o chinês, onde segundo informações do relatório do FMI, o "Brasil consome aproximadamente 82% do PIB, enquanto a China consome muito menos, resultado próximo a 48% em 2008" (FOLHA, 2017).

Tendo em vista os dados, é possível notar que há um cenário desfavorável no sentido de atração de investimentos externos para o Brasil e, apesar do crescimento da economia chinesa, a mesma está aproximando-se de uma era de estagnação.

A despeito disto, o presidente chinês alegou ainda que o governo Trump tem representado elevado risco para a economia internacional, sobretudo em decorrência da incerteza acerca dos efeitos do posicionamento dos EUA em relação ao restante do mundo. Para Xi Jinping o protecionismo gerado pelo novo presidente norte americano pode interromper fluxos de comércio, todavia reafirmou que a China não mudará seu compromisso de promover a cooperação econômica global (EL PAÍS, 2017).

4.2.2.4 *Práticas de Negócio*

As práticas de negócios são elementos fundamentais na análise acerca da relação comercial internacional, sendo influenciadas por fatores que permeiam valores e atitudes dentro de cada sociedade especificamente.

A crença e a religião devem ser minuciosamente observadas dentro de um contexto de negociação, sobretudo no que cerne às culturas orientais, como é o caso da China, posto que estas possuem forte ligação com aspectos relacionados às tradições e à história milenar do país, induzindo comportamentos peculiares no que tange ao significado de cores e números e no oferecimento/recebimento de presentes.

Neste sentido, Minervini (2012, p. 83) afirma que “não é recomendável presentear um chinês com relógio, sandálias de tecido, lenços, nem qualquer outro presente branco, azul ou preto, pois essas cores estão associadas ao óbito”, e no momento de recepcionar ou ofertar algum presente, é imprescindível o uso das duas mãos (COMMISCEO, s.d.). Ainda segundo o autor, a numerologia é repleta de significados, onde o número 4 remete aos chineses a ideia de morte, enquanto o número 8 e os múltiplos de 5 são bem aceitos.

No Brasil, em termos de superstições, a sexta-feira 13 encontra-se entre as mais citadas, sendo conhecida por ser relacionada ao azar. Outro aspecto importante é a paixão pelo futebol que, de acordo com Minervini (2008), é “quase uma religião” no país. Apesar disso, em sua maioria, os brasileiros associam a cor verde à conotação de esperança e a cor amarela/dourada à atração de riqueza/dinheiro.

Os modos e costumes de cada país também são fatores influentes na conjuntura internacional, podendo intensificar o risco intercultural e dificultar o fechamento de acordos.

As formas de saudações ao redor do globo, por exemplo, são inúmeras, bem como a maneira de conduzir uma negociação. No Brasil, há o predomínio da informalidade e do bom humor, bem como a presença de contato físico na maioria das relações, isto posto que ao contrário do que ocorre em muitos outros países, os

brasileiros não se sentem desconfortáveis em relação à proximidade com outra pessoa (COMMISCEO GLOBAL, s.d.).

Em contrapartida, a China encontra-se no outro extremo, prezando a formalidade nos contatos e nas negociações, onde o aperto de mão não é usual dentro do ambiente de relacionamento, optando por uma leve inclinação da cabeça; todavia, em relação a estrangeiros, costumam utilizá-los para não parecerem grosseiros (MINERVINI, 2012). Como forma de respeito, no que cerne à cultura chinesa, os mais velhos costumam ser saudados primeiro, prática decorrente da filosofia confucionista²², sendo comum direcionar o olhar para o chão no momento do cumprimento, visto que olhar para os olhos de alguém é tido como algo desrespeitoso na cultura oriental (COMMISCEO GLOBAL, s.d.).

De acordo com Minervini (2012), nos países da América Latina, como o Brasil, é corriqueiro ainda o emprego do pronome de tratamento "você", ou o uso do primeiro nome, desde o primeiro contato. No entanto, a China prioriza o tratamento a outrem por intermédio do uso de títulos honoríficos e sobrenomes; caso os chineses desejem serem chamados pelo primeiro nome, informam o negociador no começo da reunião (COMMISCEO GLOBAL, s.d.).

Dentre as diferenças existentes entre a cultura brasileira e a chinesa, nas práticas de negócios, é possível notar ainda o conceito de tempo, permeando inúmeras áreas do cotidiano, como é o caso da pontualidade para eventos e o estilo de diálogo em uma reunião.

De acordo com a empresa de consultoria internacional *Commisceo Global* (s.d.), especializada em treinamentos interculturais, a questão do horário para chegada e início de compromissos é algo flexível para os brasileiros, uma vez que estes visualizam o tempo como uma variável fora de seu controle. Não obstante, a despeito disto, as negociações costumam demandar tempo, empregando um diálogo lento e detalhado acerca das questões relevantes, máxime em virtude da necessidade de construção de

²² Na filosofia confucionista, todos os relacionamentos são considerados desiguais. O comportamento ético exige que essas desigualdades sejam respeitadas. Assim, a pessoa mais velha deve receber automaticamente o respeito do mais jovem, o sênior do subordinado. Esta abordagem confucionista deve ser vista como a pedra angular de todo o pensamento gerencial, e questões como, por exemplo, a capacitação e acesso liberado a todas as informações são vistas pelos chineses como, na melhor das hipóteses, estranho (WORLD BUSINESS CULTURE, s.d. Tradução própria).

um relacionamento para a estruturação de parcerias, sendo assim, é estritamente necessário demonstrar-se paciente (WORLD BUSINESS CULTURE, s.d); as conversas longas, com muitas reuniões são marcas brasileiras, e, usualmente, os negócios desenrolam-se com muita burocracia (MAINARDES; AMAL; DOMINGUES, 2010).

Os brasileiros preferem reuniões presenciais, com o uso da comunicação escrita para agendamento, além de zelo pelo uso de documentação legal estruturada, cedendo extremo valor a contratos formais. Todavia, a comunicação verbal assume uma posição informal – independentemente de regras de protocolos rígidas – para facilitar o conhecimento dos agentes da negociação (COMMISCEO GLOBAL, s.d).

A despeito disto, todos os presentes na sala são convidados a participar ativamente de uma reunião de negócios, não obstante podendo, constantemente, serem interrompidos enquanto falam ou realizam uma apresentação, tendo em vista que a sobreposição de fala é um costume brasileiro, sobretudo dentro de uma discussão para fechamento de acordos (COMMISCEO GLOBAL, s.d.).

Nas negociações chinesas, por sua vez, nota-se que as relações pessoais sobressaem sobre as jurídicas, na qual um contrato é considerado similar a uma carta de intenção, uma vez que alterações, a posteriori, poderão acontecer (MINERVINI, 2008), sendo assim, buscam eliminar toda a burocracia que possam observar como desnecessária.

Em suma, as reuniões chinesas são sempre realizadas em grupos e, devido à baixa propensão dos chineses em realizar negócios com desconhecidos, iniciar por intermédio de um indivíduo ou uma organização conceituada pode garantir confiabilidade à empresa (COMMISCEO GLOBAL, s.d.). Para a desenvoltura da comunicação verbal, os chineses optam por uma conversa formal, especialmente ao relacionar-se com alguém de alta hierarquia. O transcorrer da reunião, em geral, é turbulento em decorrência do uso de aparelhos celular, entretanto solicitar que os chineses os desliguem não é visto como uma atitude gentil.

No quesito pontualidade, a etiqueta chinesa é rígida, uma vez que a visualizam como uma virtude e, desta forma, o atraso pode ser visto como um insulto. Além disto, as apresentações direcionadas ao público chinês devem ser detalhadas e precisamente estruturadas, focando-se nos benefícios de longo prazo, sempre com atenção aos

membros de nível hierárquico mais elevado, visto que são os únicos com autorização para opinarem durante uma reunião (COMMISCEO GLOBAL, s.d.).

4.2.2.5 *Idioma*

Os idiomas utilizados no Brasil e China, como já sabido, são muito díspares; enquanto na China o idioma principal é o mandarim, no Brasil o português é a língua substancial. O mandarim não é um idioma ainda muito difundido entre os negociadores brasileiros, tal qual o português não é uma língua disseminada entre os empresários chineses. São poucos os executivos chineses que falam em inglês, havendo a necessidade, em negociações exteriores, de intérpretes e tradutores (PAZ, 2006).

Segundo o site BBC Brasil, em virtude da dimensão territorial chinesa e sua variedade étnica, nem todos os chineses falam mandarim, correspondente a 30% da população; a China possui milhares de dialetos e línguas regionais, como, por exemplo, o *cantonês* e o *hokkien*. Outrossim, o Brasil também possui variação regional de sua língua, englobando diversos dialetos; entretanto, o português é o idioma utilizado por quase a totalidade dos brasileiros.

A linguagem, no entanto, não é somente falada, e, compreende, além das características verbais, características não verbais. Cavusgil, Knight e Risenberguer (2010) dissertam que:

A maior parte dela é não falada e abrange as expressões faciais e os gestos. Na verdade, a maioria das mensagens verbais é acompanhada pelas não verbais. Dessa e de outras maneiras a língua revela-se extremamente sutil. Ela é condicionada pelo meio ambiente (CAVUSGIL; KNIGHT; RISENBERGUER, 2010, p. 115).

Consoante Minervini (2008), o toque e a proximidade física ao interlocutor são peculiares aos brasileiros, na comunicação nas transações de negócios; já os chineses

tendem a manter certo distanciamento do colocutor. Estes propendem a serem muito passivos, educados e cordiais nas interlocuções com povos diferentes. De acordo com a Revista de Comércio Exterior (2004 apud PAZ, 2006), os chineses, em reuniões executivas, tendem a balançar a cabeça inúmeras vezes, gesto que sinaliza que o ouvinte está atento ao que está sendo exposto, e não, necessariamente, concordando com as ideias. Outro gesto bastante peculiar ao chinês é o aplauso para expressar conformidade ao que foi dito (MINERVINI, 2008). Em contrapartida, os brasileiros também são polidos, nas negociações, no entanto, geralmente, são mais objetivos e diretos comparados aos chineses, necessitando, contudo, ponderar que esta atitude pode ser julgada como ofensiva por estes.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: APLICAÇÃO DO MODELO CAGE

Visando uma compreensão holística da distância psíquica dentro da relação sino-brasileira, mediante a conexão das diretrizes de Distância Cultural e Distância de Negócios, serão delineadas as quatro dimensões do modelo CAGE, elaborado pelo economista indiano Pankaj Ghemawat.

Ao internacionalizarem-se, os países enfrentam diferenças, podendo, desta forma, serem classificadas, em termos de distâncias interpaíses, em um conjunto de dimensões (C) Culturais, (A) Administrativas - políticas, (G) Geográficas e (E) Econômicas (GHEMAWAT, 2008).

5.1 DISTÂNCIA CULTURAL

A distância Cultural é um componente extremamente relevante dentro do contexto de comércio exterior, tendo em vista que “ao contrário dos sistemas políticos, jurídicos e econômicos, a cultura revela-se muito difícil de identificar e analisar. Seus efeitos sobre os negócios internacionais são profundos e amplos” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 100).

Dentro das análises tecidas nos tópicos supracitados, focalizando a cultura como ponto chave das negociações, inferem-se conclusões acerca das práticas de negócios no âmbito Brasil-China. O gerenciamento da cultura dentro da relação bilateral é imprescindível, visto que “a falha de comunicação causada por diferenças culturais dá origem a estratégias inadequadas de negócios e relações ineficazes com os clientes” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

A cultura expressa em negociações deve ser, sobretudo, mediada em questão do uso de humor e o grau de cerimonialidade, tendo em vista que a formalidade das negociações chinesas contrasta diretamente com o bom humor brasileiro, o que pode ser uma ameaça à relação bilateral. Além disto, a atenção às tradições milenares asiáticas

deve ser prezada, objetivando inibir problemas de comunicação e possíveis problemas com fechamento de acordos.

Um dos tópicos mais expressivos, ao tratar-se da cultura asiática em comparação à brasileira, situa-se na questão coletivista presente em ambas as sociedades. Em vista disto, nota-se que a construção de relacionamentos é a base estratégica dos negócios interculturais, máxime para a China que pauta seu posicionamento de negócios no *Guanxi*, gerando um contraste entre o modo de pensamento de ambos os países; “enquanto “o que você sabe” é valorizado na cultura ocidental, na China a ênfase está em “quem você conhece”, ou seja, nas conexões sociais com autoridades e outros indivíduos (SCIELO, 2012). Sendo assim, o posicionamento coletivista brasileiro deve ser desenvolvido continuamente, uma vez que este aspecto chinês é visto como uma oportunidade para o desenvolvimento de um relacionamento bilateral fortalecido.

Este aspecto reflete-se também no processo de tomada de decisão dos grupos de negócios, posto que apesar do posicionamento coletivista brasileiro, o alto posto hierárquico tende a tomar decisões individualmente, contrariamente ao hábito chinês (O EXPORTADOR, p. 91).

Não obstante, apesar das diferenças apontadas no elo sino-brasileiro, infere-se que as diferenças culturais não inibem as relações comerciais e, nem mesmo retiram do país asiático o foco de principal parceiro comercial brasileiro.

5.2 DISTÂNCIA ADMINISTRATIVA-POLÍTICA

No que tange à distância Administrativa-política, no contexto Brasil-China, há uma série de aspectos que, no transcorrer da análise, situam-se como potenciais oportunidades e ameaças, exigindo maior atenção no momento da negociação.

A integração dos países, por intermédio do grupo político de cooperação, BRICS, é um dos pontos primaciais para o volume do comércio, uma vez que esta

participação conjunta propicia um ambiente receptivo para negociações interpaíses, sobretudo no que tange a relação Sul-Sul estabelecida.

Outro ponto que fortalece a relação está interligado ao conceito de distanciamento de poder, onde os países apresentam-se, concomitantemente, voltados à organização hierárquica das relações no âmbito de negócios, pautando-se no respeito à liderança, sem elevados questionamentos acerca de distinções de poder de acordo com o cargo. Apesar disso, a presença dos grupos de pressão como atores secundários no contexto político, apesar das distinções entre os sistemas político-legais vigentes, mostra-se em ambos os países, o que evidencia a possibilidade de participação empresarial no poder, possibilitando o atendimento de demandas organizacionais.

Apesar dos países possuírem semelhança ainda no que remete à má distribuição de recursos e ao desequilíbrio de riquezas, tecem-se ameaças no quesito burocrático, tendo em vista a posição de baixa aversão ao risco chinesa, - com foco na agilidade processual -, contrapondo a prática de negócios brasileira, fortemente adverso ao risco. De acordo com o presidente da *VEO World*, empresa situada no leste chinês:

É muito difícil fazer negócios no Brasil [...]. Na China basta que eu seja uma pessoa conhecida, e tudo se resolve, no entanto no Brasil não, lá há muita burocracia, tudo leva muito tempo. Para se abrir uma empresa no Brasil, pode levar até seis meses, enquanto que em Hong Kong, o mesmo processo, pode ser finalizado em no máximo 2 dias úteis, é possível registrar uma empresa nesse país apenas com um telefonema (CAMARGO; BULGARÃO, 2014, p. 9)

Além disso, a orientação da China e do Brasil é extremamente oposta, uma vez que enquanto o país asiático demonstra-se pragmático e voltado ao longo prazo, o Brasil dirige ações no curto prazo. Isto demonstra que, um gerenciamento não adequado das orientações fomenta conflitos empresariais na conjuntura bilateral.

Sendo assim, apesar da abertura comercial instaurada em ambos os países, ainda se percebe ameaças quanto às práticas de negócios, bem como ao contexto político-legal, onde a China apresenta-se estável, - com crescimento constante, porém em um ritmo reduzido em comparação ao presenciado nas últimas décadas -, ao passo

que o Brasil está em um processo de reestruturação pós-crise político-econômica, recuperando-se gradativamente.

5.3 DISTÂNCIA GEOGRÁFICA

O distanciamento Geográfico interfere diretamente no relacionamento do Brasil com a China, no âmbito internacional. Todavia, vale ressaltar que:

Mais do que a distância em quilômetros entre os países, distância geográfica (G) abrange outros fatores, como por exemplo, o acesso ao país por água, a extensão do país e a infraestrutura de transportes e telecomunicações. Um país pode ser melhor ou pior avaliado como destino de investimento, dependendo da qualidade de sua infraestrutura. (ANDERSSON; LUNDSTRÖN, 2007 apud p. 5).

A distância física entre as nações, em linha reta, é de 16.632 km quando considerado os centros geográficos de cada país (BRASIL DISTÂNCIA, s.d.). No que concerne a outras questões geográficas, ambos possuem fronteiras com mais de dez países e possibilidade de acesso marítimo direto, o que evidencia a facilidade de escoamento de mercadoria no contexto internacional. É possível notar ainda a influência do fuso horário na relação, posto que a China se encontra 11 horas à frente do Brasil, sendo esta diferença de 10 horas, se considerado o horário de verão. (CAMARGO; BULGARÃO, 2014).

Desta forma, pode-se afirmar que a distância física não é essencialmente relevante dentro do comércio Brasil-China, uma vez que de acordo com o presidente da China, Xi Jinping (2014 apud G1), “apesar da distância geográfica, somos estreitamente ligados pela profunda amizade tradicional. Temos uma profunda confiança política mútua. Estou convencido de que, com nossos esforços conjuntos, a árvore da amizade terá flores e frutos”.

Todavia, nota-se que outros aspectos geográficos podem representar ameaças ao fluxo de comércio, máxime no que tange às transações entre empresas de ambos os países, como é o caso da diferença de fuso horário que, obrigatoriamente, incorre na necessidade de colaboradores com flexibilidade para negociações em horários pouco convencionais.

5.4 DISTÂNCIA ECONÔMICA

Ponderando a distância Econômica dentro da ferramenta CAGE, percebem-se questões fundamentais para o desenvolvimento das relações voltadas ao comércio exterior, incluindo aspectos concatenados à riqueza da população e ao investimento em infraestrutura.

Em relação à estrutura de classes presente no Brasil e na China, é possível notar que, a ascensão da classe média nestes países - que tem apresentado elevado potencial para acréscimos nas vendas, no mercado físico e no *e-commerce* - mostra-se como um cenário de oportunidade para estreitar os laços estratégicos bilaterais; isto, sobretudo em virtude do contexto de recuperação do consumo brasileiro e da manutenção do crescimento econômico chinês.

Um ponto contrastante dentro desta parceria é a diferença da composição do fluxo comercial, isto é, enquanto o Brasil exporta prioritariamente commodities para o país asiático, a China fornece grande parte das importações de manufaturados para o Brasil. Este fato assume uma conotação ambígua, fornecendo oportunidades – na medida em que, quanto maior a demanda chinesa por bens primários, maior será o mercado para os produtores brasileiros – e, contrariamente, gerando ameaças – uma vez que ao traçar um comparativo entre as importações entre Brasil-China, nota-se um discrepante fluxo de comércio no quesito valor agregado, onde o país asiático apresenta vantagem, em virtude dos bens manufaturados destinados ao território brasileiro.

Não obstante, a infraestrutura dos países também é destoante. A China destina investimentos em “sistemas modernos de transporte, comunicação, energia,

armazenagem e demais itens que garantem o progresso” (CAMARGO; BULGARÃO, 2014, p. 13), incorrendo em um varejo moderno, com potencial para liderar o *e-commerce* mundial. O Brasil, por sua vez, figura-se dentro de um processo de transição no sistema de varejo – migrando do tradicional para o moderno – e, neste sentido, tem implementado projetos de desenvolvimento nas áreas de armazenagem, transporte, comunicação e energia, especialmente por intermédio dos investimentos chineses. Assim sendo, percebe-se que o Brasil tem empregado a potência asiática como parceiro estratégico no contexto de modernização nacional, direcionando investimentos para a estruturação de um ambiente competitivo frente ao comércio internacional (CAMARGO; BULGARÃO, 2014).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente trabalho propiciou uma análise das barreiras culturais existentes no comércio internacional, compreendendo de que forma estes entraves influenciam nas transações globais. Para averiguar a questão, foi estruturado um estudo acerca da relação bilateral entre Brasil e China, bem como sua evolução, contribuindo, desta forma, para o entendimento a respeito da proximidade comercial entre os países referidos.

Por intermédio da pesquisa realizada, notou-se que apenas a aplicação do construto de distância cultural é insuficiente para analisar os vínculos constituídos no comércio mundial; deste modo, foi de fulcral relevância o emprego da distância psíquica para nortear os resultados obtidos. Isto ocorre, uma vez que “enquanto a distância cultural trata-se de um construto síntese, a distância psíquica pode ser definida como uma medida agregada” (LOPES, 2015), fornecendo, assim, uma perspectiva holística do problema proposto.

No que tange ao objetivo do estudo, conclui-se que o impacto da interculturalidade dentro do contexto de negociações internacionais é expressivo, considerando-se que este fator determina, de forma direta ou indireta, as estratégias de inserção nas cadeias globais, exigindo dos países uma visão integrada da conjuntura mundial.

Considerando a relação Brasil-China, constata-se que, em detrimento das dissimilaridades entre as culturas, a proximidade comercial dos países é dada, sobretudo, em virtude da bem estruturada rede de relacionamento desenvolvida no transcorrer das décadas de parceria. Consoante Camargo e Bulgarão (2014), a inexistência ou ineficiência dentro desta rede, torna a expansão internacional impraticável.

Corroborando com esta visão o modelo de Uppsala, atualizado em 2009, tendo em vista que na relação bilateral averiguada, a *liability of foreignness* não inviabiliza o processo de negociação internacional. Não obstante, este caráter condutor do comércio é atribuído ao *liability of outsidership*, fator base para o êxito nas transações no âmbito das relações exteriores (KALTENECKER, s.d. apud CAMARGO; BULGARÃO, 2014).

Dessarte, pode-se afirmar que a rede de relacionamento entre os países decorre, mormente, da instauração de mecanismos de internacionalização para fomentar a abertura comercial a nível global, maiormente, em virtude da consecução de oportunidades para obtenção de conhecimento acerca dos participantes dentro do sistema de negociação. Isto é, o investimento gradual dos recursos, por intermédio do processo de exportação e importação, culmina na aquisição de aprendizagem acerca dos países.

Por conseguinte, com a ampliação da confinidade entre as partes, observa-se a maximização do nível de confiança entre estas, fato este que propicia a tomada de decisões de comprometimento entre Estados como, a título de exemplo, os acordos de investimento e cooperação Brasil-China que, hodiernamente, têm sido responsáveis pela redução do custo Brasil, aumentando desta forma a competitividade nacional dentro do comércio mundial.

Esta situação molda-se, principalmente, em decorrência da importância da confiança para o êxito da aprendizagem, assim como do desenvolvimento de novos conhecimentos com a criação de um *networking* – estabelecimento e fortalecimento de uma rede de contatos e relacionamentos (ENDEAVOR BRASIL, 2014) –, posto que as transações internacionais não ocorrem sem a existência de fidúcia e compromisso.

Desta forma, infere-se que os mecanismos de internacionalização, indicados pelo modelo de Uppsala, auxiliam na estruturação de uma cadeia de relacionamento responsável pela redução de riscos e incertezas, fato extremamente importante, principalmente para o Brasil que, dentro da escala de Hofstede, apresenta alto nível de aversão a incertezas.

Outro ponto chave desta relação bilateral encontra-se na coletividade presente em ambas as sociedades, gerando oportunidade para a expansão comercial brasileira no território chinês. Isso ocorre, uma vez que, de acordo com a teoria de contexto de Hall, o Brasil e a China apresentam-se como culturas de alto contexto, isto é, prezam pela construção e ampliação da rede de relacionamento, necessitando de atenção mútua e fundamentando os acordos na confiança entre as partes (Hall, 1976 apud HANKE, 2004).

Tendo em vista que o êxito no comércio internacional presume a existência de conexões sociais, a mescla entre as culturas brasileiras e chinesas tornam-se destaque

dentro deste contexto. Analisando a participação oriental nas negociações, esta preocupação com as relações é acentuada, sobretudo pela existência do princípio de reciprocidade *Guanxi*, porta de entrada para as negociações chinesas caso seja gerenciado adequadamente.

Todavia, as particularidades culturais são minimizadas no decorrer das comercializações do Brasil para o território oriental, uma vez que a pauta de exportação brasileira se resume em bens de baixo valor agregado, “concentrando-se basicamente nas vendas de soja, minério de ferro e petróleo, que representaram 84% dos envios direcionados ao país asiático” (CEBC, 2017, p. 13). Sendo assim, estas mercadorias não são afetadas diretamente pelas diferenças culturais, posto que se caracterizam como bens primários.

Conquanto, considerando a mudança nas exportações visionada pelo governo nacional, é possível notar a necessidade do aumento da percepção das dissimilaridades culturais, gerenciando-as de forma a manter-se competitivo frente ao mercado chinês, sobretudo em setores não relacionados ao agronegócio como, por exemplo, os setores de tecnologia bancária e prestação de serviços, onde o Brasil já possui nicho de vantagens comparativas (CEBC, 2017).

Conforme Marcos Jank (2017 apud CEBC, 2017), presidente da Aliança Agro Ásia-Brasil, o Brasil necessita adotar uma orientação de longo prazo – seguindo o exemplo chinês -, objetivando, a partir disto, auferir o equilíbrio da relação bilateral, mormente, por intermédio da aplicação de uma visão prospectiva aos resultados almejados nas próximas duas ou três décadas subsequentes, promovendo ações coordenadas entre os dois países para geração de benefícios mútuos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFS. **Contribuições de Edward T. Hall**, 2011. Disponível em:
<https://s3.amazonaws.com/woca-s3/telligent.evolution.components.attachments/13/1637/00/00/00/00/74/76/Contribuicoes+de+Edward+T.+Hall...para_amigos+do+AFS.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJC2S635RRRB3EOPQ&Expires=1497407556&Signature=I%2fO%2fAcYnQjD6UuTRw6veZkjLEzs%3d>. Acesso em 11 de jun. de 2017.

AGÊNCIA BRASIL. **Relação dinâmica entre Brasil e China**, 2017. Disponível em:
<<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-06/relacao-bilateral-entre-brasil-e-china-e-dinamica-diz-embaixador-em-pequim>>. Acesso em 25 de ago. de 2017.

ALMEIDA, J. R. de S. B. de; FIGUEREDO, L. R. D.; HERNANDÉZ, P. A. C.; FORMIGONI, V. **A influência das barreiras culturais nas estratégias de venda de empresas exportadoras brasileiras: um estudo sobre exportações para a Índia**, s.d. Disponível em:
<<http://meusite.mackenzie.com.br/leitepr/Microsoft%20Word%20-%20Barreiras%20Culturais%20-%20India.pdf>>. Acesso em 20 de maio de 2017.

APEXBRASIL. **Conhecendo o Sistema Político Chinês**, 2014. Disponível em:
<<http://arq.apexbrasil.com.br/emails/institucional/2014/135/ConhecendoOSistemaPoliticoChines.pdf>>. Acesso em 09 de out. de 2017.

AZEVEDO, J. R. **Contribuições de Hofstede para o estudo da cultura organizacional**, 2006. Disponível em:
<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/418.pdf>. Acesso em 08 de jun. de 2017.

BARKI, E.; BOTELHO, D.; PARENTE, J. **Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes**, 2013. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v53n6/02.pdf>>. Acesso em: 13 de out. de 2017.

BBC BRASIL. **China diz que 30% da população não fala idioma oficial**, 2013. Disponível em:
<http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2013/09/130906_chines_mandarim_dg>. Acesso em 12 de out. de 2017.

BRASIL DISTÂNCIA. **Distância entre Brasil e China: km**, s.d.. Disponível em: <<http://www.brasildistancia.com/cc/CN-BR>>. Acesso em: 25 de set. de 2017.

CAMARGO, F. A.; BULGARÃO, R. M. **Internacionalização De Pequenas E Médias Empresas Da China Para O Brasil; O Caso Da Veo World**, 2014. Disponível em: <http://www.espm.br/download/Anais_Simposio_2014/Trabalhos/AT-2Estrategia_Internacional/1575_ESPM-Estrategia.pdf>. Acesso em 19 de jun. de 2017.

CARDOSO, A. **Brasil-China: Complementaridade ou Dependência**, 2016. Disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/blogs/blog-do-grri/brasil-china-complementaridade-ou-dependencia>>. Acesso em 24 de ago. de 2017.

CARVALHO, C. A. S.; DIB, L. A. R. **Reconciliando O Modelo De Uppsala Com A Perspectiva De Networks: Revisão Crítica E Integrativa**, 2012. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/1183/1270>>. Acesso em 14 de jun. de 2017.

CARTA CAPITAL. **Consumo das famílias pode ser alívio para o PIB em 2017**, 2017. Disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/economia/consumo-das-familias-pode-ser-o-alivio-do-pib-em-2017>>. Acesso em 09 de out. de 2017.

CASAGRANDE, R. M. ; MACHADO, D. P. NETO; CARVALHO, A. R. M. **A cultura organizacional como fator complementar às Dimensões culturais de Hofstede: estudos de casos em uma Cooperativa agrícola, um banco e um hospital**, 2013. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/artigos/E2013_T00396_PCN73694.pdf>. Acesso em 01 de out. de 2017.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 522p.

CEBC. **Carta Brasil-China: Especial Agronegócio**, 2017. Disponível em: <http://www.cebc.org.br/sites/default/files/cartabrasilchina_ed17__0.pdf>. Acesso em 13 de nov. de 2017.

CHUEKE, G. V.; BORINI, F. M.; MACLENNAN, M. F. **Modelo CAGE e o modo de entrada das Multinacionais Brasileiras no Exterior**. Revista de Administração. Disponível em: < <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/1984/1379> >. Acesso em 29 de ago. de 2017.

CIGNACCO, Bruno Roque. **Fundamentos de Comércio Internacional para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Saraiva 2009. 306p.

COMMISCEO GLOBAL. **Brazil Guide**, s.d. Disponível em: <<http://www.commisceo-global.com/country-guides/brazil-guide>>. Acesso em 17 de out. de 2017.

COMMISCEO GLOBAL. **China Guide**, s.d. Disponível em: <<http://www.commisceo-global.com/country-guides/china-guide>>. Acesso em 17 de out. de 2017

COSSE, M. **Análise da Rede Mundial de Comércio com Enfoque nos BRICS**, 2015. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000966457>>. Acesso em 29 de ago. de 2017.

CPDEC. **Como vencer a barreira cultural nos negócios**, s.d. Disponível em: <<http://www.negociarbem.com.br/como-vencer-a-barreira-cultural-nos-negocios/>>. Acesso em 11 de abril de 2017.

CRAMBERRY CONSULTORIA. **Dimensões da cultura: Hofstede**, s.d.. Disponível em: < <http://www.cranberryabc.com/wp-content/uploads/2014/11/Cranberry-CTB-Dimens%C3%B5es-da-Cultura-Hofstede.pdf>>. Acesso em 02 de out. de 2017.

E-COMMERCE NEWS. **O que é E-Commerce**, s.d. Disponível em: < <https://ecommercenews.com.br/o-que-e-e-commerce/>>. Acesso em 14 de out. de 2017.

E-COMMERCE NEWS. **Qual o melhor lugar para vender produtos: e-commerce, redes sociais ou marketplaces**, s.d. Disponível em: < <https://ecommercenews.com.br/artigos/dicas-artigos/qual-o-melhor-lugar-para-vender-produtos-e-commerce-redes-sociais-ou-marketplaces/>>. Acesso em 14 de out. de 2017.

EENI, Escola Superior de Negócios Internacionais. **A negociação intercultural e os padrões culturais nos mercados**, s.d. Disponível em: <<http://pt.reingex.com/Negociacao-Intercultural.shtml>>. Acesso em 10 de jun. de 2017.

ENDEAVOR BRASIL. **Entenda a importância do Networking para sua empresa**, 2014. Disponível em: < <https://endeavor.org.br/entenda-importancia-networking-empresa/>>. Acesso em 15 de out. de 2017.

ELANCO. **Boletim VIII Atualizações de Mercado – China**, 2015. Disponível em: < <http://avisite.com.br/Elanco/boletim-09.pdf>>. Acesso em 12 de out. de 2017.

EL PAÍS. **China reduz meta de crescimento e alerta para riscos da era Trump**, 2017. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2017/03/05/internacional/1488706367_222070.html>. Acesso em 10 de out. de 2017.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Principais riscos para o Brasil vêm de cenário político turbulento, diz FMI**, 2016. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2016/04/epoca-negocios-principais-riscos-para-o-brasil-vem-de-cenario-politico-turbulento-diz-fmi.html>>. Acesso em 09 de out. de 2017.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Pela 1ª vez em Davos, presidente chinês pede que mundo diga "não ao protecionismo"**, 2017. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2017/01/pela-1-vez-em-davos-presidente-chines-pede-que-mundo-diga-nao-ao-protecionismo.html>>. Acesso em 09 de out. de 2017.

ESTADÃO. **Com liderança do Brasil, protecionismo registra menor nível em uma década**, 2017. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,com-lideranca-do-brasil-protecionismo-registra-menor-nivel-em-uma-decada,70001902286>>. Acesso em 09 de out. de 2017.

ESTADÃO. **PIB per capita retrocede cinco anos**, 2016. Disponível: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,pib-per-capita-retrocede-cinco-anos,10000056666>>. Acesso em 09 de out. de 2017.

EXAME. **Conheça 15 líderes que ditam as regras na China**, 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/mundo/conheca-lideres-que-ditam-as-regras-na-china/>>. Acesso em 14 de out. de 2017.

FEATHERSTONE, M. **O Desmanche da Cultura**. São Paulo: Google Drive, 1997. p 123-172. Disponível em:
<<https://docs.google.com/file/d/0B0GZ8j6b0NQXNjg3NDUzMjktYjg4My00MzY5LWJjN2ItMzA0MzAyODgwYWlx/view>>. Acesso em 21 de maio de 2017.

FERCHEN, M. Rev. Sociol. Polit.. **As relações entre China e América Latina: impactos de curta ou longa duração** - vol.19 supl.1 Curitiba Nov. 2011.

FERNANDES, M. F. G. **Negociação Brasil e China: Seus Principais Aspectos Culturais**, 2008. Disponível em:
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3982/mfernanda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 01 de out. de 2017.

FERNANDES, M. P.; LEITE, A. C. C. **Crescimento econômico e estabilidade política na china: Correlação e complementaridade**, s.d. Disponível em:
<<https://cienciapolitica.org.br/system/files/documentos/eventos/2017/02/crescimento-economico-e-estabilidade-politica-china.pdf>>. Acesso em 09 de out. de 2017.

FIGUEIREDO, O. H. S. **Distância Psíquica e Distância Cultural: Uma Análise do Domínio Conceitual dos Construtos**, 2008. Disponível em:
<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO-B1806.pdf>>. Acesso em 14 de jun.de 2017.

FOLHA DE S. PAULO. **China passa Brasil em renda per capita e deve passar em bem-estar médio**, 2017. Disponível em:
<<http://www1.folha.uol.com.br/colunas/samuelpessoa/2017/09/1915364-china-passa-brasil-em-renda-per-capita-e-deve-passar-em-bem-estar-medio.shtml>>. Acesso em 10 de out. de 2017.

FOLHA DE S. PAULO. **Varejo brasileiro recua 6,2% em 2016, e tem pior resultado desde 2001**, 2017. Disponível em:
<<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/02/1858574-varejo-brasileiro-recua-62-em-2016-pior-resultado-desde-2011.shtml>>. Acesso em: 11 de out. 2017.

GALINDO, A. G. **Introdução aos fundamentos do pensamento estratégico empresarial**. Macapá: Ceap, 2004. p. 70 - 153. Disponível em:
<<http://www.ceap.br/artigos/ART27082009164852.pdf>>. Acesso em 19 de maio de 2017.

GERHARDT; SILVEIRA. **Métodos de pesquisa**, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em 28 de jun. de 2017.

GHEMAWAT, P.; tradução de COSTA, F. A. Da. **Mundo 3.0: como alcançar a prosperidade global**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GHEMAWAT, P.; tradução de COSTA, R. C. **Redefinindo estratégia global: cruzando fronteiras em um mundo de diferenças que ainda importam**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

GODOY. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**, 1995. Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000300004>. Acesso em 28 de jun. de 2017.

PINHEIRO, J. C.; DAMASCENO, M. G.; GOUVEIA, C. A. A.. **Análise da influência dos fatores culturais nos processos de negociação internacional entre Brasil e França**, 2010. Disponível em: <<http://www.ctcomex.com.br/wp-content/uploads/AN%C3%81LISE-DA-INFLU%C3%8ANCIA-DOS-FATORES-CULTURAIS-NOS-PROCESSOS-DE-NEGOCIA%C3%87%C3%83O-INTERNACIONAL-ENTRE-BRASIL-E-FRAN%C3%87A.pdf>>. Acesso em 22 de maio de 2017.

GOVERNO DO BRASIL. **China é o maior parceiro comercial do Brasil no mundo**, 2017. Disponível em: < <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/05/china-e-o-maior-parceiro-comercial-do-brasil-no-mundo> >. Acesso em 19 de ago. de 2017.

GUIMARÃES, A. Q. **A economia política do modelo econômico chinês: o Estado, o mercado e os principais desafios**, 2012. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v20n44/v20n44a09.pdf> >. Acesso em 13 de out. 2017.

G1. **Brasil e China assinam 32 atos de cooperação**, 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2014/07/brasil-e-china-assinam-32-atos-de-cooperacao-em-diversas-areas.html>>. Acesso em 18 de out. de 2017.

HANKE, M. **Comunicação Intercultural - Uma Perspectiva para as Diferenças entre as Culturas Nórdicas e Latinas**, 2004. Disponível em: <https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Comunica%C3%A7%C3%A3o+intercultural:+uma+perspectiva+para+as+diferen%C3%A7as+entre+as+culturas+n%C3%B3rdicas+e+latinas>.

cas+e+latinas&author=Hanke+Michael&publication_year=2005&journal=Revista+Semio
sfera&issue=8>. Acesso em 13 de jun. de 2017.

HOFSTEDE CENTRE. **Compare Countries**, 2017. Disponível em:
<<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>>. Acesso de 28 de set.
de 2017.

IBGE. **O IBGE**, s.d. Disponível em: < <https://www.ibge.gov.br/institucional/o-ibge.html>>.
Acesso em 04 de out. de 2017.

INSPER. **Verbete Draft: o que é Think Tank**, 2017. Disponível em:
<<https://www.insper.edu.br/noticias/verbete-draft-o-que-e-think-tank/>>. Acesso em 14 de
out. de 2017.

IPEA. **A China na Nova Configuração global: impactos políticos e econômicos**,
2011. Disponível em:
<[http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_achinaglobal.
pdf](http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_achinaglobal.pdf)>. Acesso em 09 de out. de 2017.

JORNAL ONLINE: ESTADÃO. **Lista com todos os acordos assinados entre Brasil e
China**, 2015. Disponível em:
<[https://www.google.com.br/amp/m.economia.estadao.com.br/noticias/geral,veja-lista-
com-todos-os-acordos-assinados-entre-brasil-e-china,1690488.amp](https://www.google.com.br/amp/m.economia.estadao.com.br/noticias/geral,veja-lista-com-todos-os-acordos-assinados-entre-brasil-e-china,1690488.amp)>. Acesso em 11 de
abril de 2017.

JUNQUEIRA, L. A. C. **Comunicação e Negociação**, 2014. Disponível em:
<<http://www.institutomvc.com.br/artigos/post/comunicacao-e-negociacao>>. Acesso em
18 de maio de 2017.

KALTENECKER, E. **Globalização segundo os Vikings: modelo de Uppsala,
distância psíquica e Liability of Outsidership**, 2014. Disponível em:
<[https://estrategiaparatodos.wordpress.com/2014/08/27/globalizacao-segundo-os-
vikings-modelo-de-uppsala-distancia-psiquica-e-liability-of-outsidership/](https://estrategiaparatodos.wordpress.com/2014/08/27/globalizacao-segundo-os-vikings-modelo-de-uppsala-distancia-psiquica-e-liability-of-outsidership/)>. Acesso de 14
de jun. de 2017.

LACERDA, D. P. **Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e
Trompenaars**, 2011. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000500003>.
Acesso em 10 de jun. 2017.

LOPES, J. R. C. **Assimetria de distância psíquica: uma medição entra-regional no Brasil**, 2015. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Joao_Lopes.pdf>. Acesso em 15 de jun. de 2017.

LOUREIRO, N. T. S. **A internacionalização empresarial: o caso OXYLANE**, 2011. Disponível em: <<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/17948/5/tese.pdf>>. Acesso em 14 de jun. de 2017.

MACHADO, D. D. N; SANTOS, A. F; PINTO, V. M. **Dimensões da cultura organizacional no modelo de Hofstede**, 2009. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/12semead/resultado/trabalhosPDF/326.pdf>>. Acesso em 10 de jun. de 2017.

MACLOGISTIC. **Parceiros Comerciais do Brasil**, 2016. Disponível em: <<http://www.maclogistic.com/blog/parceiros-comerciais-do-brasil/>>. Acesso em 10 de abril de 2017.

MAINARDES, E. W.; PINHEIRO, A. J. N. P. **International negotiations with Brazil: An essay about culture factor**, 2013. Disponível em: http://www.academicjournals.org/article/article1383657711_Mainardes%20et%20al.pdf. Acesso de 30 de abril de 2017.

MAINARDES, E. W.; AMAL, M; DOMINGUES, M. J. C. S. **O fator cultura à mesa nas negociações internacionais com o Brasil**, 2010. Disponível em: <http://www.sigmees.com.br/files/O_Fator_Cultura_a_mesa_nas_negociacoes_internacionais_com_o_Brasil.pdf>. Acesso em : 15 de out. de 2017.

MARKETING VIEWER. **A influência da cultura nas negociações internacionais entre Brasil e China**, 2013. Disponível em: <<http://www.marketingviewer.com.br/a-influencia-da-cultura-nas-negociacoes-internacionais-entre-brasil-e-china/>>. Acesso em 10 de abril de 2017.

MDIC. **Balança Comercial brasileira: países e blocos**, 2017. Disponível: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/balanca-comercial-brasileira-mensal-2>>. Acesso em 10 de out. de 2017.

MINERVINI, N. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional**. 5ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 268p.

MICHAELIS. **Score**, 2017. Disponível em: < <http://michaelis.uol.com.br/moderno-ingles/busca/ingles-portugues-moderno/score/>>. Acesso em 10 de out. de 2017.

MINERVINI, N. **O exportador**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 338p.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. **Balança Comercial Brasileira: Países e Blocos**, 2017. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/component/content/article?id=87>>. Acesso em 29 de ago. de 2017.

MINISTÉRIOS DAS RELAÇÕES EXTERIORES (ITAMARATY). **Dados econômicos e estatísticos de comércio**, 2017. Disponível em: <http://brics.itamaraty.gov.br/pt_br/sobre-o-brics/dados-economicos>. Acesso em 30 de ago. de 2017.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. **Fundo Monetário Internacional**, 2017. Disponível em: < <http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/diplomacia-economica-comercial-e-financeira/119-fundo-monetario-internacional>>. Acesso em 13 de out. de 2017.

MINISTERIO DAS RELACOES EXTERIORES. **República Popular da China**, 2017. Disponível em: <<http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/ficha-pais/4926-republica-popular-da-china>>. Acesso em 01 de ago. de 2017.

MOREIRA, M. Z.; OGASAVARA, M. H. **Fatores Extrínsecos e Intrínsecos da Estratégia de Expatriação - uma Proposta de Framework para as Subsidiárias Estrangeiras**, 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_ESO151.pdf>. Acesso em 14 de jun. de 2017.

NETO, J. S.; ITOZ C.; LIMA, I. V. ET.AL. **O Papel das culturas nacionais nas práticas contábeis do Brasil, Estados Unidos, França, Alemanha e Japão**, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-fica-0661.pdf>>. Acesso em 03 de out. de 2017.

O GLOBO. **Economia da China deve crescer 6,5% em 2017**, 2017. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/economia-da-china-deve-crescer-65-em-2017-20722829>>. Acesso em 10 de out. de 2017.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**, 2011. Disponível em: <https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf>. Acesso em 28 de jun. de 2017.

PAZ, M. F. **Cultura organizacional brasileira e chinesa: um paralelo para identificação de possíveis divergências que possam gerar barreiras em negociações**, 2006. Disponível em: <http://www.secretariadoexecutivo.ufv.br/docs/mariana_flores_paz.pdf>. Acesso em: 12 de out. de 2017.

PENA, G. T. A. **Grupos de pressão**. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XIII, n. 80, set 2010. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=8352>. Acesso em out. de 2017.

PLANALTO. **China e Brasil assinam acordos de investimento e cooperação**, 2016. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/acompanhe-planalto/noticias/2016/09/china-e-brasil-assinam-acordos-de-investimento-e-cooperacao>>. Acesso em 11 de abril de 2017.

PLANALTO. **Na ONU, Temer reforça redução do protecionismo em favor do desenvolvimento**, 2017. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/acompanhe-planalto/noticias/2017/09/na-onu-temer-reforca-reducao-do-protecionismo-em-favor-do-desenvolvimento>>. Acesso em 09 de out. de 2017.

PORTAL BRASIL. **Países que compõem o BRICS, 2015**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2015/07/paises-que-compoem-o-brics/view>>. Acesso em 30 de agosto de 2017.

PORTAL PLANALTO, **China e Brasil assinam acordos de investimento e cooperação**, 2016. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/acompanhe-planalto/noticias/2016/09/china-e-brasil-assinam-acordos-de-investimento-e-cooperacao>>. Acesso em 03 de set. de 2017.

RACY, J. et al. **Introdução à gestão de negócios internacionais**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

SALVADOR, R. L. C. D.; PORTO, L.; PESSOA, F. L. **Análise do modelo de Uppsala com foco nas competências requeridas para sua operacionalização**, 2008. Disponível em: <<https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/558>>. Acesso em 14 de jun. de 2017.

SANTANA, D. L. de; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M. **Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México**, 2014. Disponível em: <http://www.uesc.br/revistas/calea/edicoes/rev3_artigo1.pdf>. Acesso em 14 de jun. de 2017.

SCIELO. **Entendendo o Guanxi e sua influência nas relações internacionais**, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482012000200007>. Acesso em 11 de abril de 2017.

SILVA, M. G. F.; ROCHA, A. M. C.; FIGUEIREDO, O. **Medindo o construto da distância psíquica**, 2007. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/viewFile/17/123>>. Acesso em 14 de jun. de 2017.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. **Ranking SBVC 50 Maiores Empresas E-commerce Brasileiro**, 2016. Disponível em: <<http://agenciamarkup.com.br/Ranking-SBVC-50-Maiores-Empresas-do-E-commerce-Brasileiro-2016.pdf>>. Acesso em: 13 de out. de 2017.

UCS - UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL. **Barreiras culturais encontradas por empresas exportadoras de Bento Gonçalves: um estudo qualitativo**, 2013. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/mostrappga2014/paper/viewFile/3741/1159>>. Acesso em 10 de abril de 2017.

UNCTAD. **Perspectivas de Cooperação Sul-Sul em Comércio, Investimento e tecnologia na África**, 2015. Disponível em: <<http://unctad.org/meetings/fr/Presentation/17OILGASMINE%20Ahmed%20Hussein%20Ahmed%20S9.pdf>>. Acesso em 30 de agosto de 2017.

UNCTADSTAT. **Perfil Geral Brasileiro**, 2015. Disponível em:
<<http://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/GeneralProfile/en-GB/076/index.html>>.
Acesso em 30 de agosto de 2017.

VALOR. Acordos bilaterais não excluem sistema multilateral. Disponível em:
<www.valor.com.br/brasil/3305096/acordos-bilaterais-nao-excluem-sistema-multilateral-afirma-azevedo>. Acesso em 15 out. 2017

WOEHI, S.; BALBINOT, Z.; ABRAMCZUK, C. **A Percepção De Profissionais De Gestão De Pessoas Quanto A Influência Da Capacidade De Absorção Entre Uma Multinacional E Sua Subsidiária**, 2013. Disponível em:
<gc.facet.br/artigos/completo.php?artigo=60&formato=pdf>. Acesso em 19 de jun. de 2017.

WORLD BUSINESS CULTURE. **Doing Business in Brazil**, 2017. Disponível em:
<<https://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/brazil/>>. Acesso em 17 de out. de 2017.

XINHUA PORTUGUÊS. **Consumo da China manterá forte crescimento em 2017**, 2017. Disponível em: < http://portuguese.xinhuanet.com/2017-02/21/c_136073878.htm>. Acesso em: 14 de out. de 2017.

ANEXO 1 – EVOLUÇÃO HISTÓRICA: INTERCÂMBIO COMERCIAL BRASIL-CHINA

Ano/Mês	SH								
	JUL - 2017								
	EXPORTAÇÃO			IMPORTAÇÃO			RESULTADO		
	US\$ FOB (A)	Var. %	Part. %	US\$ FOB (B)	Var. %	Part. %	SALDO (A-B)	CORRENTE (A+B)	COBERTURA (A/B)
2000	1.085.301.597	0,00	1,97	1.222.098.317	0,00	2,19	-136.796.720	2.307.399.914	0,89
2001	1.902.122.203	75,26	3,26	1.328.389.311	8,70	2,39	573.732.892	3.230.511.514	1,43
2002	2.520.978.671	32,54	4,17	1.553.993.640	16,98	3,29	966.985.031	4.074.972.311	1,62
2003	4.533.363.162	79,83	6,19	2.147.801.000	38,21	4,44	2.385.562.162	6.681.164.162	2,11
2004	5.441.405.712	20,03	5,63	3.710.477.153	72,76	5,91	1.730.928.559	9.151.882.865	1,47
2005	6.834.996.980	25,61	5,77	5.354.519.361	44,31	7,28	1.480.477.619	12.189.516.341	1,28
2006	8.402.368.827	22,93	6,10	7.990.448.434	49,23	8,75	411.920.393	16.392.817.261	1,05
2007	10.748.813.792	27,93	6,69	12.621.273.347	57,95	10,46	-1.872.459.555	23.370.087.139	0,85
2008	16.522.652.160	53,72	8,35	20.044.460.592	58,81	11,59	-3.521.808.432	36.567.112.752	0,82
2009	21.003.886.286	27,12	13,73	15.911.133.748	-20,62	12,46	5.092.752.538	36.915.020.034	1,32
2010	30.785.906.442	46,57	15,25	25.595.419.005	60,86	14,08	5.190.487.437	56.381.325.447	1,20
2011	44.314.595.336	43,94	17,31	32.790.634.943	28,11	14,49	11.523.960.393	77.105.230.279	1,35
2012	41.227.540.253	-6,97	17,00	34.251.274.099	4,45	15,35	6.976.266.154	75.478.814.352	1,20
2013	46.026.153.046	11,64	19,02	37.303.817.486	8,91	15,56	8.722.335.560	83.329.970.532	1,23
2014	40.616.107.929	-11,75	18,04	37.344.985.579	0,11	16,30	3.271.122.350	77.961.093.508	1,09
2015	35.607.523.612	-12,33	18,63	30.719.405.022	-17,74	17,92	4.888.118.590	66.326.928.634	1,16
2016	35.133.589.864	-1,33	18,97	23.363.994.789	-23,94	16,99	11.769.595.075	58.497.584.653	1,50
Janeiro	1.390.949.121	0,00	12,38	2.305.406.075	0,00	22,33	-914.456.954	3.696.355.196	0,60
Fevereiro	1.822.283.819	31,01	13,66	1.713.874.917	-25,66	16,64	108.408.902	3.536.158.736	1,06
Março	3.752.152.609	105,90	23,46	1.926.633.228	12,41	16,67	1.825.519.381	5.678.785.837	1,95
Abril	4.302.056.862	14,66	27,99	1.430.949.189	-25,73	13,62	2.871.107.673	5.733.006.051	3,01
Maio	4.426.627.803	2,90	25,20	1.845.387.263	28,96	16,57	2.581.240.540	6.272.015.066	2,40
Junho	4.075.546.250	-7,93	24,35	1.990.695.141	7,87	15,59	2.084.851.109	6.066.241.391	2,05
Julho	3.369.677.106	-17,32	20,64	1.786.402.283	-10,26	15,20	1.583.274.823	5.156.079.389	1,89
Agosto	2.816.060.578	-16,43	16,58	2.144.904.558	20,07	16,69	671.156.020	4.960.965.136	1,31
Setembro	2.322.621.560	-17,52	14,70	2.047.640.806	-4,53	17,08	274.980.754	4.370.262.366	1,13
Outubro	2.431.354.864	4,68	17,73	2.069.407.600	1,06	18,19	361.947.264	4.500.762.464	1,17
Novembro	1.987.254.683	-18,27	12,25	2.019.041.260	-2,43	17,61	-31.786.577	4.006.295.943	0,98
Dezembro	2.437.004.609	22,63	15,29	2.083.652.469	3,20	18,08	353.352.140	4.520.657.078	1,17
2017	30.787.717.439	33,05	24,34	14.505.634.651	11,59	17,28	16.282.082.788	45.293.352.090	2,12
Janeiro	2.839.573.198	0,00	19,05	2.290.705.822	0,00	18,78	548.867.376	5.130.279.020	1,24
Fevereiro	3.405.553.833	19,93	22,02	1.863.244.826	-18,66	17,07	1.542.309.007	5.268.798.659	1,83
Março	5.539.110.661	62,65	27,59	2.101.368.157	12,78	16,24	3.437.742.504	7.640.478.818	2,64
Abril	5.169.996.158	-6,66	29,24	1.797.453.000	-14,46	16,77	3.372.543.158	6.967.449.158	2,88
Maio	5.140.412.512	-0,57	25,97	2.076.718.812	15,54	17,12	3.063.693.700	7.217.131.324	2,48
Junho	4.857.125.199	-5,51	24,56	2.132.244.082	2,67	16,93	2.724.881.117	6.989.369.281	2,28
Julho	3.835.945.878	-21,02	20,44	2.243.899.952	5,24	17,99	1.592.045.926	6.079.845.830	1,71

Fonte: MDIC, 2017

ANEXO 2 – BALANÇA COMERCIAL E PAUTA DE EXPORTAÇÃO/IMPORTAÇÃO

TABELA 1 - BALANÇA COMERCIAL (US\$ MILHÕES): 1º SEMESTRE DE 2017 EM COMPARAÇÃO COM 1º SEMESTRE DE 2016

	EXPORTAÇÃO			IMPORTAÇÃO			SALDO			CORRENTE		
	2016	2017	Var. %	2016	2017	Var. %	2016	2017	Var. %	2016	2017	Var. %
Janeiro	1.391	2.840	104%	2.305	2.291	-1%	-914	549	160%	3.696	5.130	39%
Fevereiro	1.822	3.406	87%	1.714	1.863	9%	108	1.542	1323%	3.536	5.269	49%
Março	3.752	5.539	48%	1.927	2.102	9%	1.826	3.438	88%	5.679	7.641	35%
Abril	4.302	5.170	20%	1.431	1.798	26%	2.871	3.373	17%	5.733	6.968	22%
Mai	4.427	5.141	16%	1.845	2.077	13%	2.581	3.063	19%	6.272	7.218	15%
Junho	4.076	4.858	19%	1.991	2.132	7%	2.085	2.726	31%	6.066	6.990	15%
Acumulado	19.770	26.953	36%	11.213	12.262	9%	8.557	14.691	72%	30.983	39.215	27%

FONTE: MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS (MDIC) ELABORAÇÃO: CEEC

TABELA 2 - PAUTA DE EXPORTAÇÃO: 1º SEMESTRE DE 2017 EM COMPARAÇÃO COM 1º SEMESTRE DE 2016

EXPORTAÇÕES	2016		2017		Var. (%) US\$	Var. (%) Ton (mil)	Participação na pauta em 2017 (US\$)
	US\$ (milhões)	Ton (mil)	US\$ (milhões)	Ton (mil)			
Soja, mesmo tritura	10.594	29.458	12.926	34.107	22%	16%	48%
Minérios de ferro e seus concentrados	2.929	98.072	5.510	105.407	88%	7%	20%
Óleos brutos de petróleo	1.614	7.493	4.211	12.731	161%	70%	16%
Pastas químicas de madeira, exceto para dissolução	862	2.128	1.064	2.507	23%	18%	4%
Carne bovina, congelada	362	87	400	95	10%	9%	1,5%
Carne de aves	441	256	380	195	-14%	-24%	1,4%
Ferro-ligas	200	34	255	37	27%	9%	0,9%
Óleo de soja	123	175,8	217	295	76%	68%	0,8%
Pasta química de madeira, para dissolução	143	277	197	301	38%	9%	0,7%
Couros e peles curtidos ou em crosta	185	78	197	82	6%	5%	0,7%
Centrifugadores, aparelhos para filtrar ou depurar	174	4	172	5	-1%	32%	0,6%
Veículos aéreos	113	0,1	131	0,1	16%	20%	0,5%
Outros	2.029	5.108	1.293	4.026	-36%	-21%	5%

FONTE: MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS (MDIC) ELABORAÇÃO: CEEC

TABELA 3 - PAUTA DE IMPORTAÇÃO: 1º SEMESTRE DE 2017 EM COMPARAÇÃO COM 1º SEMESTRE DE 2016

IMPORTAÇÕES	2016		2017		Var. (%) US\$	Var. (%) Qte (10 mil)	Participação na pauta em 2017 (US\$)
	US\$ (milhões)	Qte (10 mil)	US\$ (milhões)	Qte (10 mil)			
Máquinas e materiais elétricos, e suas partes	3.004	1.460.104	4.121	2.258.304	37%	55%	33,6%
Máquinas e instrumentos mecânicos e partes	2.082	34.797	1.848	43.671	-11%	26%	15,1%
Produtos químicos orgânicos	950	-	892	-	-6%	-	7,3%
Plásticos e suas obras	345	-	382	-	11%	-	3,1%
Veículos automóveis, tratores, ciclos e partes	261	2.518	373	3.742	43%	49%	3%
Instrumentos, aparelhos de controle/precisão	265	42.060	323	70.445	22%	67%	2,6%
Ferro fundido, ferro e aço	157	-	311	-	98%	-	2,5%
Filamentos sintéticos ou artificiais	233	-	265	-	14%	-	2,2%
Vestuário e seus acessórios, exceto de malha	227	10.031	259	9.426	14%	-6%	2,1%
Obras de ferro fundido, ferro ou aço	213	18	245	14	15%	-24%	2%
Vestuário e seus acessórios, de malha	176	9.642,6	222	19.097	26%	98%	1,8%
Borracha e suas obras	136	3.145	212	6.657	55%	112%	1,7%
Outros	3.163	44.251	2.808	79.400	-11%	79%	22,9%

FONTE: MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS (MDIC) ELABORAÇÃO: CEEC