



Revista Brasileira de Comércio Exterior

Ano XXXVII

155

Abril, Maio
e Junho de
2023

A revista da FUNCEX

Internacionalização de EMPRESAS

Diversificação de EXPORTAÇÕES

Formação de TRADERS



FUNCEX



fundação
centro de estudos
do comércio
exterior

Ajudando o Brasil a expandir fronteiras

EDITORIAL**2 Opções para Transformar, Inserir e Internacionalizar***Antonio Carlos da Silveira Pinheiro***ENTREVISTA****4 Carlos Carreiras***Presidente da Câmara Municipal de Cascais***COMENTÁRIO INTERNACIONAL****6 Ainda bem que eles, os bancos centrais, existem***George Vidor***INOVAÇÃO****8 Huawei completa 25 anos no Brasil e mostra o poder da transformação digital para a sociedade***Atilio Rulli***PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES****10 Sugestões para uma política de diversificação de exportações***Miguel Lins***16 Economia baseada em serviços e intangíveis. Por que o Brasil está ficando para trás?***Lisandro Vieira***23 Formação de *traders* para o século XXI no Brasil para expandir a presença das empresas comerciais exportadoras***Felipe Fortunato***TRADE FINANCE****30 Apertem os cintos... minha debênture sumiu!***Sergio Margutti***34 Proex – Novas Mudanças***Miriam Edelman Kovacs***DESAFIOS A ENFRENTAR****36 Indústria sucroenergética: prioridades e desafios na agenda governamental de 2023***Jacyr Costa Filho***40 Capacitar empresas e conquistar o mercado internacional***Gislaine Carrijo***42 Notas sobre a incidência e mudança tributária***Adalgiso Fragozo Faria***46 Gestão pública global e a importância das relações sólidas e constantes entre organizações internacionais: um estudo de caso do Mercosul e da União Europeia***Augusto Moutella Nepomuceno***49 O Brasil e o G-20***Paulo Protásio***PRÁTICAS DE COMEX****50 A arte da negociação com chineses***Henry Uliano Quaresma***54 *Turnaround* na Exportação: o caso Avibras***Jorge Sabione Neto***INTERNACIONALIZAÇÃO****60 Strategic Reinvention for International Markets***Ian Pallister e Tiago Grandi*

A arte da negociação com chineses



Henry Uliano
Quaresma

Nunca foi tão importante conhecer as estratégias de negociação com os chineses, como agora. As relações entre Brasil e China, envolvendo investimentos, importação-exportação e M&A, nos obrigam a entender e praticar as táticas de negociação, envolvendo as duas culturas.

A terceira edição do livro *O fator China e os novos negócios*, de nossa autoria, lançada recentemente, pela editora Aduaneiras, proporciona uma verdadeira imersão no assunto, inclusive sobre a reativação econômica no pós-pandemia do coronavírus.

Desse modo, vamos atualizar esse importante tema, objetivando auxiliar um melhor entendimento.

Além de estudar a cultura, os hábitos e métodos de negociação e a tomada de decisão dos chineses, antes de começar qualquer negociação deve ser criada e cultivada uma relação pessoal de confiança mútua, o que pode levar um tempo mais longo que o habitual para a maioria dos ocidentais. Se tais cuidados forem tomados e os negociadores estiverem bem preparados para estabelecer boas relações, sabendo como funciona a mente do negociador chinês, estabelece-se uma ligação quase fraternal que trará bons resultados por um longo tempo. Iniciar uma relação comercial passa resumidamente por quatro etapas antes e durante a negociação de fato: visitas de reconhecimento, participação em eventos, visitas empresariais e visitas de negociação.

Nas visitas de reconhecimento, a comunicação pode parecer difícil, mas é interessante buscar contato direto com os chineses em hotéis, pontos turísticos, na rua e, se possível, no meio empresarial e governamental, como embaixadas e câmaras de comércio, pois podem ser bons pontos de partida para o estabelecimento de conexões (*guanxi*) com empresas e governo. Quanto à participação em eventos, vale dizer que quase todas as cidades chinesas possuem feiras dos mais diversos tipos, das quais é interessante participar mesmo como espectador, pois são os melhores lugares para se entender a cultura de negócios e o processo de negociação chinês. Depois, podem ser agendadas visitas a *traders*, que podem ser identificados por meio de aproximação comercial ou contatos realizados com órgãos nacionais ou regionais do governo, além de possíveis parceiros chineses no negócio.

.....

Henry Uliano Quaresma é CEO do Brasil Business Partners, conselheiro de administração da Associação de Comércio Exterior do Brasil (AEB) e ex-diretor de relações industriais e institucionais da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC).



As visitas iniciais, apesar de formais, são apenas preliminares, com o propósito de estabelecer contato, demonstrar boas intenções e criar relações. Hierarquia é quase uma religião na China. Logo, nenhuma empresa deve esperar estabelecer contato se enviar pessoas despreparadas ou sem uma posição hierárquica correspondente a quem os receberá. Por isso, os representantes da empresa já devem ser bons conhecedores da história chinesa, levar em conta as regras da etiqueta social e de negócios, respeitar a hierarquia e ter muita paciência. Além disso, o conceito de “face” (dignidade e prestígio de um indivíduo), que será explorado posteriormente, deve ser respeitado tanto para si mesmo quanto para os chineses envolvidos.

O sucesso em tais quesitos, aliado a uma apresentação atraente da empresa e das possibilidades de negócio, cria o *rapport* (harmonia interpessoal) necessário para que negociações proveitosas possam ser iniciadas.

Chega então a fase das visitas de negociação. Segundo Graham e Lam (2003), aprender a negociar com os chineses é o maior desafio da atualidade para os executivos ocidentais. Seu estudo demonstra de forma clara como ir além do senso comum de apenas ler livros de etiqueta chinesa ao se preparar para negociar no país. Graham e Lam definem o estilo chinês de negociação em oito elementos:

1º) Face: O conceito de “face” na cultura chinesa pode ser compreendido como posição, dignidade e prestígio de uma pessoa. Na China, pode-se ganhar ou perder

face, por si próprio ou por ações de outras pessoas. É como se fosse a “cotação” da pessoa. Fazer um intermediário ou o negociador chinês “perder face” é algo muito sério, podendo causar danos irreparáveis à relação de confiança e a perda de negócios. Preservar e aumentar o *mien tzi* (face) próprio ou alheio não significa apenas evitar constrangimentos, mas também manter intactos os grupos sociais e a hierarquia dentro deles. O conceito de “face” se aplica a governo, empresas e qualquer outra organização na China.

Para evitar que alguém perca face, não se deve dizer “não” diretamente, não se deve rejeitar uma proposta ou convite sem mostrar apreciação, não se deve interromper a conversa alheia e deve-se evitar rebaixar alguém de posto ou ameaçar demiti-lo publicamente. E, principalmente, deve-se sempre obedecer à hierarquia.

Algumas atitudes podem fazer alguém ganhar face, como elogios em público (principalmente se vindos de um ocidental com posição igual ou superior na hierarquia de suas empresas), sair da rotina para auxiliar uma pessoa e dar um presente adequado ou convidar para um banquete, dentre outras ações que elevam o ego do indivíduo.

2º) Conexões pessoais (*guanxi*): O *guanxi* é muito mais que o *networking* dos ocidentais: representa o capital social que um indivíduo tem em seu grupo social, parentes e emprego... Pode ser entendido como a hierarquia e respeito pela “face” dos chineses aliado ao conceito de *networking* dos ocidentais. É fundamental para o sucesso de estrangeiros, pois além de permitir relacionamentos de confiança e respeito mútuo duradouros dissipa desconfianças e dribla a burocracia chinesa. Chineses só deixam alguém entrar em sua rede de *guanxi* se valer a pena. Isso significa possuir integridade, boa posição na hierarquia social e/ou profissional e ter uma “face” respeitada. Negociar com desconhecidos é algo impraticável para os chineses, e muitas empresas perdem contratos pelo simples fato de mudarem um executivo, já que o importante na relação era ele, que já fazia parte do *guanxi*.

Para expandir o *guanxi*, é importante contar com intermediários que funcionam como embaixadores. Fazer parte de uma rede de *guanxi* traz também obrigações. Todo favor que lhe for requisitado deve ser atendido mesmo que de forma simbólica, pois ignorar um pedido sem justificativa forte significa quebrar a confiança mútua existente. Mas a reciprocidade de favores não precisa ser imediata.

Os chineses também podem utilizar o *guanxi* de má-fé, prometendo a ocidentais acesso a tudo e a todos, quando na verdade só querem tirar proveito. Um bom escl-

recimento sobre o verdadeiro *guanxi* é dado por Chung (2005, p. 102): “(...) Cada relação contém suas próprias regras e etiqueta social. E se uma das partes se sentir mais beneficiada, então é dela a obrigação de corrigi-la ou não aceitar o benefício oferecido, porque esse desequilíbrio irá romper a harmonia da relação e fará o devedor ‘perder face’ (prestígio)”.

3º) Intermediário (*Zhongjian Ren*): Devido à desconfiança dos chineses em relação aos estrangeiros, deve-se recorrer a intermediários para estabelecer os primeiros contatos com os representantes de empresas e/ou áreas dos governos locais e central que participarão dos negócios pretendidos. Conterrâneos, familiares, ex-colegas ou antigos parceiros de negócios presentes no *guanxi* de quem se pretende contatar são intermediários em potencial. O intermediário é importante também durante a negociação, visto que na maioria das vezes os chineses não irão dizer “não” na sua frente, por exemplo, todavia podem vir a usá-lo para essa função. Eles são também importantes porque têm capacidade de compreender melhor as nuances e expressões faciais e da fala de um chinês. Graham e Lam (2003, p. 5) afirmam que: “Na China, os intermediários – e não os negociadores – são os que trazem à tona o assunto de negócios a ser discutido. É o intermediário muitas vezes é quem resolve as diferenças”.

4º) Status social (*Shenui Dengji*): Ainda mais importante que a formalidade no tratamento é o respeito à hierarquia na mesa de negociação. Os chineses só negociarão se a empresa com que estão tratando mandar representantes à altura de quem os recebe do lado chinês. Não é incomum que nas primeiras visitas esteja incluído até o presidente da empresa, como Graham e Lam (2003, p. 5) muito bem exemplificam:

“E reuniões de alto escalão podem fazer milagres. Quando a General Motors estava tentando adquirir a Shanghai Auto, em 1995, o presidente da GM, John F. Smith, fez três viagens a Pequim para se encontrar com os executivos chineses. Essa é uma das razões por que você vê Buicks (GMs) e não Fords andando por lá”.

5º) Harmonia interpessoal (*Renji Hexie*): Conhecida no ocidente pelo termo em inglês *rapport*, que se traduz em uma sintonia entre as duas partes, a “harmonia interpessoal” é tão importante na China que existem até ditados como: “Um homem sem um sorriso não deveria abrir um negócio” e “Só uma pessoa amigável e de bom temperamento ganha dinheiro”. Na China, nas relações entre iguais, o principal é a amizade e a demonstração de intenções positivas. Uma vez alcançada a harmonia que gera o *rapport* – o que pode levar muito tempo – bons

negócios acontecem e a confiança mútua gerada garante muito mais o cumprimento dos termos acordados que qualquer contrato assinado, em um país que historicamente leva a palavra muito mais a sério do que suas leis.

Chung (2005) define o *rapport* como “um relacionamento caracterizado pela harmonia, similaridade ou afinidade”. A mente consciente, segundo o autor, é responsável por apenas 5% a 9% do que fazemos, detecta diferenças pela curiosidade ou rejeição. A mente inconsciente responde por até 95% do nosso pensamento, detecta semelhanças que nos trazem certeza e segurança. Logo, essa é a parte preponderante do pensamento das pessoas, e entender as diferenças entre as duas é fundamental. O segredo do *rapport*, na opinião do especialista, é o espelhamento, enfatizando as semelhanças de pensamento (congruências), mesmo que pequenas, pois elas criam a sintonia mútua necessária para que o resto seja discutido. Daí seu Princípio dos 101%: Ache o 1% em que você e a outra parte pensam de forma semelhante sobre algo, e foque-se 100% nesse assunto, pois ela fará o mesmo e esquecerá momentaneamente as diferenças, criando a sintonia necessária entre as partes antes de se discutir, de fato, assuntos em que ambos têm opiniões divergentes.

Segundo Chung (2005), criar *rapport* com os chineses não passa necessariamente pela língua, responsável por apenas 7% do que “dizemos”. Do restante, 33% estão na musicalidade da voz, e a comunicação não verbal, segundo estudos, é responsável pelos 60% restantes. A importância do Princípio dos 101% é que a comunicação não verbal só demonstra sintonia se você está realmente em sintonia com a outra pessoa. Logo, mesmo que se trate de sintonia em apenas 1% do que pensam, ela já faz com que a comunicação não verbal transmita consistentemente uma atitude de sinceridade e boas intenções.

Especificamente com os chineses, o que pode ajudar, além do Princípio dos 101%, segundo Chung, é conhecer a história, língua e cultura chinesas, compreender o Confucionismo e *A arte da guerra*, que permitem o domínio das regras da etiqueta social e primeiro entender como seu “oponente” pensa e se porta, acompanhando seu ritmo, para só depois tentar conduzi-lo na negociação.

Entrar em sintonia, ou *rapport*, não é concordar com o outro em tudo, mas sim enfatizar a parte com a qual concordam – se ela existir – e, principalmente, validar a opinião do outro no restante em que discordam de maneira sincera e respeitosa.

6º) Pensamento holístico (*Zhengti Guannian*): A diferença entre a escrita ocidental e a pictográfica

chinesa, dentre outros fatores, faz com que ocidentais pensem de maneira linear (uma coisa de cada vez), enquanto o chinês e outros povos asiáticos pensam de forma holística, vendo o todo. Essa diferença é a maior causa de conflitos em negociações, pois os ocidentais facilmente se irritam com a “falta de progresso” e perguntas que voltam a tratar de assuntos anteriormente negociados e aparentemente definidos. Na China, “nada é definido até que tudo esteja definido”. Ou seja, eles estarão analisando todos os aspectos do negócio ao mesmo tempo, enquanto os ocidentais tendem a querer negociar cada parte em separado. Isso leva a concessões desnecessárias, pois achamos que a negociação está “emperrada”, quando as condições já podem estar satisfatórias para o lado chinês. Por outro lado, eles facilmente cancelam a negociação até mesmo em partes que já haviam sido negociadas, ou voltam a barganhar sobre elas.

Por isso são sinais de progresso o fato de as perguntas começarem a ser de partes específicas do acordo, e também a entrada de executivos de alto escalão nas reuniões. Em alguns casos, quando os chineses começam a discutir entre si com mais frequência, é sinal de que estão decidindo.

7º) Barganha e poupança (Jiejian): O ato de poupar (denominado *Jiejian*) é milenar na China, país acostumado a instabilidades políticas e econômicas. Isso se traduz em barganhar ao máximo. Em geral, os chineses, quando vendendo, pedirão um preço mais alto que o usual, que só será baixado após longas discussões. Quando os ocidentais expressam sua indignação por preços não realistas, eles usam o silêncio e a sua paciência como modo de defesa. Portanto, não se deve levar as primeiras ofertas a sério, pois é esperado que ambas as partes façam concessões para chegarem a um equilíbrio.

8º) Comprometimento, persistência e empenho (Chiku Nailao): Na cultura chinesa, mais importante do que o resultado é o esforço realizado durante o processo. Ser reconhecido por seu empenho, comprometimento e persistência (*Chiku Nailao*) é mais importante e honrável, para o chinês, do que o talento para desempenhar uma função. Nos negócios, segundo Graham e Lam (2003), isso se reflete no fato de que eles provavelmente terão se empenhado muito mais que os ocidentais na preparação para a negociação. Para demonstrar o seu *chiku nailao*, os autores sugerem três táticas:

a) Faça perguntas, algumas mais de uma vez, pois isso pode ajudar a expor as fraquezas do argumento do outro lado da mesa (sempre de maneira respeitosa e evitando “perda de face”), fazendo-o se sentir obrigado a aceitar novas concessões. Isso demonstra empenho do seu lado.

“

Nenhuma empresa deve esperar estabelecer contato se enviar pessoas despreparadas ou sem uma posição hierárquica correspondente a quem os recepcionará. Por isso, os representantes da empresa já devem ser bons conhecedores da história chinesa, levar em conta as regras da etiqueta social e de negócios, respeitar a hierarquia e ter muita paciência

”

b) Mostre comprometimento com a negociação, fazendo uma pesquisa bem-feita, se possível educando os parceiros chineses a respeito de sua empresa, de normas internacionais de negócios que eles venham a desconhecer ou até sobre o que seus concorrentes oferecem, sempre de maneira sutil. Ainda mais interessante é demonstrar resultados práticos, que a empresa chinesa viria a alcançar com o que está sendo negociado.

c) Paciência e compreensão são bons sinais de *chiku nailao*. Concessões estão previstas, mas isso não quer dizer que serão fáceis.

De forma resumida, Graham e Lam (2003, p. 10) colocam a negociação com os chineses da seguinte maneira:

Para ocidentais que desejam fazer negócios na China, aqui vai a palavra final: Mexa-se agora, e aprenda as regras do jogo desenvolvendo o guanxi necessário para fazer seu negócio prosperar por lá. Não espere resultados imediatos. Velhas amizades fazem milagres através do tempo; cada ano investido agora na China vai se pagar no futuro – porque em um país de memórias milenares, relacionamentos no presente têm de ser cultivados com paciência por um longo tempo.

REFERÊNCIAS

CHUNG, Tom. **Negócios com a China**. Novo século, 2005.

GRAHAM, John L.; LAM, Mark N. *The chinese negotiation*. *Harvard Business Review*, 2003.