



UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS - FACE

LEONARDO STEFERSON GONÇALVES

DIMENSÕES DE DISTÂNCIA E SEUS IMPACTOS NO
DESENVOLVIMENTO DE UMA EMPRESA SINO-BRASILEIRA

Belo Horizonte - MG

2022

LEONARDO STEFERSON GONÇALVES

DIMENSÕES DE DISTÂNCIA E SEUS IMPACTOS NO
DESENVOLVIMENTO DE UMA EMPRESA SINO-BRASILEIRA

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Linha de pesquisa: Inovação, Tecnologias e Marketing

Orientador: Prof. Dr. Danilo de Melo Costa

Belo Horizonte - MG

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G635d Gonçalves, Leonardo Steferson, 1977-
Dimensões de distância e seus impactos no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira / Leonardo Steferson Gonçalves. - Belo Horizonte, 2022.
109 f. : il.

Orientador: Danilo de Melo Costa
Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, 2022.

1. Brasil - Distâncias, etc. 2. China - Distâncias, etc. 3. Distâncias. 4. Empresas - Desenvolvimento. I. Título. II. Costa, Danilo de Melo. III. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 327(81)(510)



Dissertação intitulada "DIMENSÕES DE DISTANCIA E SEUS IMPACTOS NO DESENVOLVIMENTO DE UMA EMPRESA SINO-BRASILEIRA" de autoria de Leonardo Steferson Gonçalves, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Danilo de Melo Costa – Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof. Dr. Roberta de Cássia Macedo – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Prof. Dr. Manolita Correia Lima – ESPM-SP
(Examinador Externo)

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade
FUMEC

Belo Horizonte, 12 de julho de 2022.

Danilo de Melo Costa

Roberta de Cássia Macedo

Manolita Correia Lima

 REQUESTED	TITLE	Assinatura de ata e contra-capas Universidade
	FILE NAME	1d0f5c85-1ac8-4254-babc-3651a154f359.pdf
	REQUEST ID	signature_request_4871fb80-ae81-4141-b795-
	REQUESTED BY	Karem Estefani Oliveira De Paula
	STATUS	● Completed

Professor (danilo.costa@fumec.br)


 SENT	13/07/2022 17:45:51UTC±0	 SIGNED	13/07/2022 21:24:39UTC±0 179.209.76.209
---	-----------------------------	---	---

Professor (roberta.macedo@fumec.br)

 SENT	13/07/2022 22:06:32UTC±0	 SIGNED	13/07/2022 22:06:42UTC±0 201.17.211.123
---	-----------------------------	---	---

Professor (mcilma@espm.br)

 SENT	13/07/2022 22:07:26UTC±0	 SIGNED	14/07/2022 00:01:12UTC±0 179.209.76.209
---	-----------------------------	---	---

 COMPLETED	14/07/2022 00:01:12 UTC±0 The document has been completed.
--	--

Dedico este trabalho a minha esposa, por ser uma companheira tão amorosa e que sempre me apoiou e apoia em todos os momentos da minha vida.

Dedico aos meus três queridos filhos, as maiores alegrias que Deus me deu, minha força e meu amor eterno.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu professor orientador Danilo de Melo Costa, que através dos conhecimentos repassado me proporcionou crescimento, acreditando no meu trabalho e passando a confiança para desenvolvê-lo, e por me estimular nos momentos mais difíceis desta trajetória. Entrego este trabalho com a certeza de que todo o aprendizado adquirido com a sua ajuda permanecerá na minha vida, eternizado em forma de conhecimento.

Agradeço a todos os professores pelos ensinamentos repassados em sala de aula, presencial ou por meio de vídeos, que muito contribuíram na minha busca pela formação como mestre. Vocês foram responsáveis por me ensinar a arte da pesquisa e posso dizer que carregarei comigo uma profunda admiração por cada um de vocês.

Agradeço também as professoras Manolita Correia Lima (ESPM) e Roberta de Cássia Macedo (FUMEC) por todas as contribuições na qualificação deste projeto, que certamente foram fundamentais para o alcance deste resultado.

Agradeço aos meus queridos amigos do mestrado, pela convivência harmônica e por toda a ajuda compartilhada que contribuiu muito para o meu crescimento acadêmico e pessoal. Vocês certamente tornaram este caminhar mais leve.

Agradeço a meus colegas de serviço, que me apoiaram e contribuíram para que esse trabalho fosse concluído na melhor forma possível.

Agradeço aos entrevistados das empresas participantes desta pesquisa, pois se dispuseram a compartilhar as suas experiências. Certamente o tempo dispendido por cada um de vocês refletiu nos resultados alcançados. Meus sinceros agradecimentos e admiração por estimularem a pesquisa em nosso país.

Tem gente que sonha com o sucesso. E tem gente que trabalha todos os dias para conquistá-lo.

Wayne Huizenga

RESUMO

As relações entre Brasil e China iniciaram a décadas atrás, e vem, desde então, tornando os países e povos mais próximos e com laços comerciais mais fortes. Contudo, nesse processo de aproximação e troca de experiências, sempre buscando uma maior sinergia entre as partes, percebe-se que existem distâncias que podem contribuir ou não nessa relação. Diante desse contexto, essa pesquisa teve o objetivo de analisar, em uma empresa sino brasileira as distâncias econômica, financeira, política, administrativa, cultural, demográfica, de conhecimento, conectividade global, geográfica e a distância comunicação. Em relação ao método, a pesquisa foi classificada como qualitativa, uma vez que houve a necessidade de realizar entrevistas para compreender essas distâncias entre os países. Os resultados apontam que 7 das 10 distâncias possuem forte representatividade para ambos os países, e que as outras 3 não possuem representatividade significativa. Os resultados apontam que das 10 distâncias exploradas, nenhuma delas teve unanimidade sobre o grau de representatividade para o bom desenvolvimento da empresa. Sugere-se com este estudo, que haja uma atenção especial na distância comunicação, pois foi a que teve maior representatividade entre todos os entrevistados, bem como ter sido citada junto a outras distâncias. Por fim, sugere-se que haja monitoramento de todas as distâncias de tempo em tempo, sobretudo as que demonstraram possuir maior impacto, como a econômica, financeira, política, administrativa, geográfica, cultural e comunicação, a fim de evitar quaisquer contratempos e tomar atitudes proativas para o encurtamento destas distâncias.

Palavras-chave: Brasil. China. Distâncias entre países. Internacionalização. Negócios internacionais.

ABSTRACT

The relations between Brazil and China began decades ago, and since then it has made countries and peoples closer and with stronger commercial ties. However, in this process of approach and exchange experiences, always seeking greater synergy between the parties, it is perceived that there are distances that may or may not contribute to this relationship. Given this context, this research aimed to analyze, in a Sino-Brazilian company, the distances economic, financial, political, administrative, cultural, demographic, knowledge, global, geographic and communication. Regarding the method, the research was classified as qualitative, since there was a need to conduct interviews to understand these distances between countries. The results show that 7 of the 10 distances have strong representation for both countries, and that the other 3 do not have significant representation. The results show that of the 10 distances explored, none of them had unanimity on the degree of representativeness for the good development of the company. With this study, it is suggested that special attention be paid to the communication distance, as it was the one that had the greatest representation among all respondents, as well as having been mentioned along with other distances. Finally, it is suggested that there be monitoring of all distances from time to time, especially those that have proven to have the greatest impact, such as economic, financial, political, administrative, geographical, cultural, and communication, in order to avoid any problems and take proactive actions for the shortening of these distances.

Keywords: Brazil. China. Distances between countries. Internationalization. International Business.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estudantes registrados por população de 10,000 habitantes (1990).....	35
Tabela 2 - Dimensões de distância, origem, anos avaliados e número de países.....	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Proposta do modelo	52
Figura 2 - Modelo estrutural do modelo	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relações cardeais & Comercial Moderno	34
Quadro 2 - Dimensões das distâncias internacionais.....	48
Quadro 3 - Componente de indicadores variáveis usados para calcular as dimensões de distância	49
Quadro 4 - Informações dos entrevistados	56
Quadro 5 - Categorias analisadas	58
Quadro 6 - Hipóteses confirmadas ou refutadas.....	89

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Impacto da distância econômica na visão dos entrevistados	60
Gráfico 2 - Impacto da distância financeira na visão dos entrevistados.....	63
Gráfico 3 - Impacto da distância demográfica na visão dos entrevistados.....	66
Gráfico 4 - Impacto da distância política na visão dos entrevistados.....	69
Gráfico 5 - Impacto da distância administrativa na visão dos entrevistados.....	72
Gráfico 6 - Impacto da distância geográfica na visão dos entrevistados.....	74
Gráfico 7 - Impacto da distância conhecimento na visão dos entrevistados	77
Gráfico 8 - Impacto da distância cultural na visão dos entrevistados	80
Gráfico 9 - Impacto da distância tecnológica na visão dos entrevistados	83
Gráfico 10 – Impacto da distância comunicação na visão dos entrevistados.....	86

LISTA DE SIGLAS

AC - Antes de Cristo

BRIC - Brasil, Rússia, Índia e China

CBA - *Cost-benefit Analysis* (Análise de custo-benefício)

CBTF - Capacity Building Task Force (Força-Tarefa de Capacitação)

CEO - *Chief Executive Officer*

CFO - *Chief Finance Officers*

COVID - Corona Virus Disease (Doença do Coronavírus)

CTO - Chief Technology Officer

EUA - Estados Unidos da América

GATT - *General Agreement on Tariffs and Trade* (Acordo Geral de Tarifas e Comércio)

IED - Investimento Estrangeiro Direto

MNEs - Empresas Multinacionais do Mundo

OMC - Organização Mundial do Comércio

PIB - Produto Interno Bruto

RH - Recursos Humanos

RPC - República Popular da China

SPELL - *Scientific Periodicals Elteronic Library*

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

UCLA - University of California, Los Angeles (Universidade da Califórnia, Los Angeles)

UE - União Européia

USMCA - *United States – Mexico – Canada Agreement* (Acordo de livre comércio entre Estados Unidos, Canadá e México)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	24
1.2 OBJETIVOS.....	25
1.2.1 Objetivo geral	25
1.2.2 Objetivos específicos.....	25
1.3 JUSTIFICATIVA	25
2 REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1 NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	28
2.2 GESTÃO DE EMPRESAS	30
2.2.1 Gestão de empresas chinesas	31
2.2.2 Gestão de empresas brasileiras	36
2.3 FATORES DE DISTÂNCIA E SUAS HIPÓTESES PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA EMPRESA SINO-BRASILEIRA	37
2.3.1 Distância econômica.....	38
2.3.2 Distância financeira	39
2.3.3 Distância demográfica	40
2.3.4 Distância política	40
2.3.5 Distância administrativa	41
2.3.6 Distância geográfica	42
2.3.7 Distância conhecimento.....	43
2.3.8 Distância cultural.....	44
2.3.9 Distância desenvolvimento tecnológico	45
2.3.10 Distância comunicação	46
2.4 MODELO TEÓRICO.....	47
2.4.1 Modelo de Berry, Guille e Zhou (2010).....	47
2.4.2 Estudo de Stefanie Jung e Peter Krebs, 2019	51
2.4.3 Modelo proposto.....	52
3 Metodologia.....	53
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA	53
3.2 LOCUS DE PESQUISA.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	54
3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS	57

4 RESULTADOS	60
4.1 DISTÂNCIA ECONÔMICA	60
4.1.1 Distância econômica segundo os chineses	61
4.1.2 Distância econômica segundo os brasileiros	62
4.1.3 Resultado da hipótese	63
4.2 DISTÂNCIA FINANCEIRA	63
4.2.1 Distância financeira segundo os chineses.....	64
4.2.2 Distância financeira segundo os brasileiros.....	65
4.2.3 Resultado da hipótese	65
4.3 DISTÂNCIA DEMOGRÁFICA	66
4.3.1 Distância demográfica segundo os chineses.....	67
4.3.2 Distância demográfica segundo os brasileiros.....	67
4.3.3 Resultado da hipótese	68
4.4 DISTÂNCIA POLÍTICA	68
4.4.1 Distância política segundo os chineses.....	69
4.4.2 Distância política segundo os brasileiros	70
4.4.3 Resultado da hipótese	71
4.5 DISTÂNCIA ADMINISTRATIVA	71
4.5.1 Distância administrativa segundo os chineses.....	72
4.5.2 Distância administrativa segundo os brasileiros.....	73
4.5.3 Resultado da hipótese	73
4.6 DISTÂNCIA GEOGRÁFICA	74
4.6.1 Distância geográfica segundo os chineses.....	75
4.6.2 Distância geográfica segundo os brasileiros.....	75
4.6.3 Resultado da hipótese	76
4.7 DISTÂNCIA DO CONHECIMENTO	77
4.7.1 Distância conhecimento segundo os chineses	77
4.7.2 Distância conhecimento segundo os brasileiros	78
4.7.3 Resultado da hipótese	79
4.8 DISTÂNCIA CULTURAL	80
4.8.1 Distância cultural segundo os chineses	81
4.8.2 Resultado da hipótese	82
4.9 DISTÂNCIA DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO.....	83
4.9.1 Distância desenvolvimento tecnológico segundo os chineses.....	84

4.9.2 Distância desenvolvimento Tecnológico segundo os brasileiros	84
4.9.3 Resultado da hipótese	85
4.10 DISTÂNCIA COMUNICAÇÃO	86
4.10.1 Distância comunicação segundo os chineses.....	86
4.10.2 Distância comunicação segundo os brasileiros	87
4.10.3 Resultado da hipótese	88
4.11 HIPÓTESES E MODELO ESTRUTURAL RESULTANTE.....	89
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	91
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	95
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	96
REFERÊNCIAS	97
APÊNDICE A - CARTA CONVITE E TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	105

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as relações comerciais entre os países veem se desenvolvendo rapidamente e sofrendo impactos relevantes, isso devido a globalização. Globalização significa aceleração dos movimentos e intercâmbio entre seres humanos e troca de bens e serviços, capitais, tecnologias ou práticas culturais entre nações. Um dos efeitos da globalização é que ela promove e aumenta as interações entre diferentes regiões e populações ao redor do globo.

Moghadem (1999, p. 367) define a globalização como "[...] um complexo econômico, político, cultural e geográfico em que a mobilidade de capitais, organizações, ideias, discursos e povos assumi uma forma cada vez mais global ou transnacional". A globalização também pode ser definida como o processo de criação de redes de conexões entre os atores em distâncias multicontinentais, mediadas por uma variedade de fluxos, incluindo pessoas, informações e ideias, capital e bens (Clark, 2000).

A globalização econômica refere-se à crescente interdependência das economias mundiais como resultado do crescimento do comércio transfronteiriço e transações financeiras, bem como rápida disseminação de tecnologias (Shangquan, 2000). Pode-se supor que, neste processo, bancos, empresas multinacionais, juntamente com essas instituições internacionais como o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional e a Organização Mundial do Comércio, desempenham um papel importante e fortalecem a globalização econômica.

Para Brady et al. (2005, p. 922) a globalização econômica é a intensificação do intercâmbio econômico internacional e o rótulo da era contemporânea de integração econômica internacional. Assim, a globalização econômica envolve o ambiente econômico atual, tornando o ambiente estável, o que contribui para o aumento do concreto intercâmbio econômico entre os países.

A evolução dos sistemas de comunicação e transporte, que contribui no avanço e consolidação da globalização atual, proporciona uma grande integração chamada de "aldeia global". Este termo "aldeia" faz referência a algo menor, onde as coisas estão próximas, remetendo à ideia de uma integração mundial no meio técnico-informacional, tornando o planeta metaforicamente menor. Para Marshall McLuhan (1968), o termo 'aldeia global' indica a produção diária e o consumo de mídia, imagens e conteúdo por públicos globais.

A expansão das empresas multinacionais, também chamadas de transnacionais ou empresas globais, contribuiu para o aumento nas transações comerciais mundiais. Muitas destas empresas saem de seus países de origem, ou expandem suas atividades em direção aos mais diversos locais, e isso na busca de participarem em maiores mercados consumidores, isenção

de impostos, não obrigatoriedade de quitação das tarifas alfandegárias e de conseguir menores custos com mão de obra e matérias-primas. Este processo de expansão dessas empresas globais e suas indústrias contribuiu para o avanço da industrialização e da urbanização em diversos países subdesenvolvidos e emergentes, incluindo o Brasil.

Essa visão da expansão das empresas é obtida por meio da diversificação de recursos, a criação e desenvolvimento de novas oportunidades de investimento pela abertura de mercados adicionais, e acessando novas matérias-primas e recursos (Investopedia, 2012).

A União Europeia (UE) foi formalmente estabelecida em novembro de 1993 e forneceu um modelo para iniciativas de integração regional ao redor do mundo. A globalização parecia ser um caminho de imparável vigor (McCann, 2018).

Com a percepção do desenvolvimento neoliberal político agregado ao aumento de progressistas nos governos, houve o desencadeamento no retorno de críticas da globalização assimétrica, que é baseada no desenvolvimento de desigualdades geradas no processo de globalização, e o foco de crescimento econômico em países como a China, Brasil, Índia e Rússia mostram um novo cenário de fortalecer as relações Sul-Sul e o surgimento de coalizões de países com ênfase na cooperação para o desenvolvimento (Galdino, 2020).

Quando o termo BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) foi usado pela primeira vez em 2001 por Jim O'Neill, economista-chefe para a Goldman Sachs, significaria um grupo de países com probabilidade de ultrapassar as potências econômicas tradicionais da economia global em 2040 (Taylor, 2016).

Já em 2006 esse conceito deu origem ao agrupamento, propriamente dito, incorporado à política externa de Brasil, Rússia, Índia e China. Apenas em 2011, por ocasião da III Cúpula, a África do Sul passou a fazer parte do agrupamento, que adotou a sigla BRICS.

Conforme observado por Fonseca Júnior (2012), os membros do BRICS, como um todo ou alguns deles em particular, têm algum tipo de alavancagem em todas as questões internacionais. Embora em algumas daquelas questões que as posições dos membros são convergentes, este não é o caso em muitas questões, o que implica que o grupo, como tal, não é capaz de significativamente contribuir para moldar a ordem internacional e enfrentar as limitações para agir como um ator político global. No entanto, por semelhantes razões, os BRICS têm faltado sobre capacidade de desenvolver uma genuína identidade coletiva amplamente reconhecida (Smith, 2015). Neste contexto,

discussões sobre política internacional e questões de paz e segurança tornam-se particularmente sensível no BRICS devido aos papéis ativos, e ousados interesses geopolíticos da Rússia e da China, ambos membros permanentes do Conselho de Segurança das Nações Unidas.

O ano de 2021 marcou os 15 anos desse agrupamento econômico e os 10 anos de trajetória comercial, quando três pilares foram desdobrados em uma das reuniões do bloco, sendo elas: política e segurança; econômico e financeiro; cultural e de pessoa para pessoa. De acordo com Rodolfo Pena (2022), os BRICS, atualmente, são detentores de mais de 21% do PIB mundial, formando o grupo de países que mais crescem no planeta. Além disso, representam 42% da população mundial, 45% da força de trabalho e o maior poder de consumo do mundo. Destacam-se também pela abundância de suas riquezas nacionais e as condições favoráveis que atualmente apresentam para explorá-las.

Os negócios internacionais tornando-se cada vez mais comuns, e com o aparecimento de novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), ocorre-se então a redução dos custos de transação associados a facilitação maior do comércio transfronteiriço e investimento na maioria dos bens e serviços (Buckley & Strange, 2015).

Alguns desafios podem ocorrer, como concorrentes estrangeiros entrando nos mercados domésticos das empresas, reduzindo seus custos por meio de *sourcing global*, movendo a produção para o exterior ou ganhando economias de escala com a expansão em novos mercados (Totonchi & Manshady, 2012).

Cairncross (1997) cita "morte de distância", com estudiosos influentes como Ohmae (1990, p. 94) afirmando que "não importa o país de origem. A localização da sede não importa. Os produtos pelos quais você é responsável e a empresa que você atende tornou-se global".

Stephen Hymer (1960), observou que um fator-chave que molda a internacionalização da empresa era a chamada "responsabilidade de estrangeiros", que aumenta com a distância entre a casa e o país anfitrião. O paradigma eclético (Dunning, 1993) também chamado de atenção à distância transnacional, propõe uma abordagem da perspectiva multidimensional. Nesta visão, os países podem estar "distantes" uns dos outros não só no sentido geográfico, mas também econômico, sobre diferenças sociais, culturais ou políticas, tornando-se mais difícil a operação das empresas transfronteiriças.

Porém, para que se reduza o impacto da distância internacional na decisão de entrar em outros países, a sequência de entrada no mercado e a escolha do modo desta entrada passa a ser objeto de bastante atenção. A distância internacional é tratada como uma das principais variáveis para os pesquisadores sobre o tema (Werner, 2002).

A China vem nos últimos 25 anos de um destacável crescimento econômico, o que proporcionou ocupar o posto de segunda maior economia do mundo, ficando atrás apenas dos Estados Unidos da América, segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI). Devido a este crescimento, a China conseguiu acumular riquezas e possuir uma das maiores reservas de moeda forte do mundo. Conforme citado por Yin (2005), um movimento importante para atrair IED foi o movimento de "ida e volta", feito por empresas chinesas que se mudaram estrategicamente para Hong Kong com o objetivo de obter políticas fiscais favoráveis.

Ainda que a China tenha *know-how* em diversas áreas produtivas como agricultura, construção civil e mercado financeiro, sua maior capacidade está diretamente ligada às linhas de produção fabris (Graham & Mark, 2003).

Como o mercado interno Chinês vem se tornando a cada vez mais competitivo, as empresas chinesas buscam atuar em outros continentes. Esta internacionalização das empresas chinesas possui, além de explorar novos mercados, o interesse em agregar conhecimento e valores oriundos de outros países.

Em meio a todos estes desafios encontrados pelo povo chinês, ressalta-se o fato de que a aceleração da globalização vem contribuir para esses movimentos de busca por novos mercados e conhecimentos pelas empresas chinesas.

Muito embora para a globalização os temas voltados à economia e política sejam de bastante relevância, para as empresas chinesas, que buscam abrir mercados globalmente, os temas voltados à cultura organizacional, legislação trabalhista e fiscal e relacionamento comercial tornam-se bastante delicados e desafiadores, devido à grande diferença desses aspectos dentro da China comparado a outros países e continentes.

É importante citar-se que devido ao fato de possuir uma cultura bastante enraizada e com grandes desafios na comunicação com outras línguas e povos, as empresas chinesas enfrentam diversas dificuldades quando decidem participar de mercados ainda não explorados.

Por estarem entre as grandes e fortes economias mundiais, Brasil e China possuem diversas similaridades, ainda que estejam tão distantes geograficamente. Para o ex-presidente chinês Jiang Zemin, a China e o Brasil, apesar de serem geograficamente tão distantes, são unidos estreitamente pelo objetivo idêntico de vitalizar a economia nacional, elevar o nível de vida do povo e salvaguardar a paz e a estabilidade do mundo. Ainda sobre a semelhança, são dois países-continentes, são dois países de economias complexas e com grandes oportunidades, também grandes desafios e grandes problemas (Vilela, 2004).

As relações entre o Brasil e a República Popular da China tiveram início basicamente em 1974, quando o Brasil reconheceu a RPC como representante legítima da China (Lessa,

2010). O relacionamento da China e do Brasil é baseado em uma relação comercial e de investimento expansiva (Neves, 2010). A China começou a negociar com o Brasil em termos significativos após 2000, inicialmente focado principalmente na aquisição de commodities para abastecer sua base industrial em rápido crescimento e alimentar sua população.

O Brasil é uma das economias agrícolas exportadoras mais produtivas do mundo, rivalizando com os Estados Unidos nessa área, bem como um importante exportador de produtos minerais.

Após 2005, quando a China começou a investir no exterior, o Brasil também se tornou um destino significativo para seus investimentos estrangeiros diretos, primeiro no setor de commodities, mas depois em uma gama mais ampla de projetos de infraestrutura.

Em 2017, mais da metade dos investimentos da China na América do Sul foram destinados ao Brasil. Embora não seja formalmente um alvo para a iniciativa *Belt and Road* da China, conceituada por ser uma ambiciosa estratégia de desenvolvimento adotada pelo governo chinês que visa reviver antigas rotas de comércio por meio de uma rede de projetos de infraestrutura para a Ásia Central, o Sudeste Asiático, o Oriente Médio e a África, os interesses globais e os mercados de exportação do Brasil são claramente afetados pelos programas de investimento da China no exterior, principalmente porque tende a deslocar o centro de gravidade econômico global para longe dos Estados Unidos (Costa e Mendonça, 2017).

Com a abertura das economias pela globalização, houve o surgimento de diversas empresas multinacionais que, com a contribuição da formação de grupos econômicos, tiveram a presença em territórios transfronteiriços. Para que essa presença se tornasse mais eficiente, a internalização das empresas ocorreu para garantir, dentre outros aspectos, a redução dos custos e alavancagem dos negócios.

No intuito de contribuir para um melhor entendimento do tema, será feita uma atualização dos dados de dimensões de distância, fontes, disponibilidade de ano e cobertura do país evidenciados por de Berry, Guille e Zhou (2010).

Os países diferem em termos de renda (PIB per capita), inflação, pontuação de democracia, acordos de comércio, crédito privado, capitalização do mercado de ações, idiomas, sistema legal, prevenção de incertezas, desigualdade de gêneros, expectativa de vida, população abaixo de 65 anos, patentes, artigos científicos, receitas de turismo internacional, usuários de internet, distâncias geográficas, dentre outras. A pesquisa sobre essas diferenças possibilitará uma maior compreensão sobre a realidade de Brasil e China, no que tange as distâncias descritas nesse estudo.

Nesta pesquisa, pretende-se estudar 10 (dez) distâncias, elencadas a seguir:

- a) Distância econômica: Renda, Inflação, Exportações e Importações;
- b) Distância Financeira: Crédito privado, Capitalização do mercado de ações e empresas listadas na bolsa;
- c) Distância política: Elaboração de políticas incertas, Caráter democrático, Tamanho do estado, Membro da Organização Mundial de Comercio e Acordo comercial regional;
- d) Distância administrativa: Relação Colonizador-Colonizado, Idioma comum, Religião comum e Sistema legal;
- e) Distância cultural: Poder da distância, Prevenção de incertezas, Individualismo e Masculinidade;
- f) Distância demográfica: Expectativa de vida, Taxa de natalidade, População até 14 anos e População acima de 65 anos;
- g) Distância de conhecimento: Patentes e Artigos científicos;
- h) Distância de conectividade global: Despesas no turismo internacional, Receitas de turismo internacional e Uso da internet;
- i) Distância geográfica: Distância entre países;
- j) Distância comunicação: idioma, pronúncia, vocabulário.

Será abordada a distância internacional de uma perspectiva institucional, a fim de capturar a rica diversidade de maneiras pelas quais os países diferem seguindo as teorias da abordagem de Berry, Guille e Zhou (2010) bem como a ênfase dada por Jung e Krebs (2019) sobre a dimensão comunicação. Será realizado um estudo de caso em uma empresa sino-brasileira a fim de obter informações sobre quão relevantes as distâncias interferem no bom desenvolvimento dos negócios nos tempos de hoje.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais são os fatores de distâncias que impactam o desenvolvimento de negócios em uma empresa sino-brasileira?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O Objetivo Geral deste trabalho é apresentar os fatores de distâncias, no contexto de negócios internacionais, que impactam uma empresa sino-brasileira.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Aplicar a abordagem de Berry, Guille e Zhou (2010) em uma empresa sino-brasileira;
- b) Verificar se a comunicação abordada por Jung e Krebs (2019) passa a ser uma distância relevante no contexto de uma organização sino-brasileira;
- c) Identificar as distâncias impactam de forma mais significativa uma empresa sino-brasileira;

1.3 JUSTIFICATIVA

Com o intuito de justificar-se um estudo, faz-se necessário considerar os seguintes aspectos: importância, originalidade e viabilidade do estudo (Castro, 2006; Almeida, 2011).

A importância da multinacionalidade para as empresas é tamanha que, inclusive, compromete sua sobrevivência e perenidade no mundo dos negócios. Porém, quando uma empresa decide cruzar as fronteiras e buscar ganho de mercados para assim maximizar sua escala de produção e ganhos financeiros, precisa estar bastante atenta ao que irá encontrar na localidade de destino, pois a aderência aos negócios depende de fatores culturais, como barreiras de idioma, por meio de fatores institucionais, como a força de direitos de propriedade intelectual, a fatores puramente físicos, como custos de transporte internacional, dentre outros. Esses fatores variam entre os países, entre os setores e ao longo do tempo. Diversidade, não uniformidade, é a marca registrada das operações multinacionais (Kirkman, Lowe, & Gibson, 2006).

A teoria de internacionalização implica que a organização multinacional é altamente versátil. A estratégia das multinacionais é de se adaptar às mudanças no ambiente internacional, de modo que quando este ambiente muda, as estruturas organizacionais e as nacionalidades das empresas líderes também mudarão (Casson, 2018).

As mudanças culturais podem reduzir as barreiras linguísticas, através de intercâmbios culturais, reduzindo assim os custos do conhecimento internacional e de controle centralizado de gestão. Mudanças tecnológicas podem reduzir o transporte e os custos de comunicação, tornando a exportação mais atrativa em relação ao investimento estrangeiro. Alterações em estratégias de negócios globais não são, portanto, eventos autônomos motivados por mudanças nos negócios, mas respostas inteligentes ao progresso tecnológico, queda dos custos de transporte, maior velocidade nas comunicações, maior mobilidade internacional da mão de obra, integração política por meio de tratados organizacionais e outros fatores identificados pela teoria (Martinelli, 2011).

Hymer (1970) argumentou que muitas indústrias não eram perfeitamente competitivas e essas imperfeições de mercado levaram algumas empresas a desfrutar de vários graus de potências em mercado. Ele ainda afirmou que tais empresas buscariam melhorar seu poder de mercado por meio de IED e aquisição de, ou conluio com, concorrentes estrangeiros. Hymer (1970) acreditava claramente que as empresas se tornaram MNEs para maximizar os retornos sobre suas vantagens competitivas, mas era ambivalente sobre as implicações mais amplas de bem-estar.

Para Luo e Yung (2007), quando empresas de países emergentes concorrem com multinacionais estrangeiras em seus mercados domésticos, elas desenvolvem capacidades, experiência e confiança que lhes permitem competir com as mesmas multinacionais no exterior, e que isso explica por que economias emergentes que tiveram sucesso em atrair IDE (China e Índia, na Ásia; Brasil e Chile na América Latina) rapidamente aumentaram seus investimentos no exterior. Aparentemente, o investimento estrangeiro estimulou ou ajudou a acelerar o processo inverso.

O investimento estrangeiro direto tem, portanto, uma natureza dupla. Trata-se de um instrumento que permite às empresas transferir capital tecnológico e habilidade organizacional de um país para outro. É importante notar que a presunção geral de economistas comerciais a favor do livre comércio e do fator livre de movimentos, com base na eficiência alocativa, não se aplica a investimento estrangeiro direto devido ao efeito anticompetitivo inerentemente associado a isso (Hymer, 1970).

Finalmente, em relação a originalidade, embora estejam sendo tratados o modelo de Berry, Guille e Zhou (2010) e *The Essentials of Contract Negotiation* de Jung e Krebs (2019), não existe nas bases de pesquisa verificadas (SCOPUS, SCIELO, portal de periódico da capes, base de teses e dissertações da capes, EBSCO e Web of Science), nenhum trabalho que teste o modelo incluindo a dimensão comunicação que hoje torna-se muito mais importante. Tal

pesquisa foi feita sem restrições de período, sendo as palavras chaves: distâncias econômicas, distância comunicação, distância financeira, distância política, distância administrativa, distância cultural, distância demográfica, distância de conhecimento, distância de conectividade global e distância geográfica.

Os resultados de maior similaridade encontrados foram;

- a) *Distance still matters* de Pankaj Ghemawat (2001), que descreve sobre quatro dimensões básicas: cultural, administrativa, geográfica e econômica que influenciam diferentes negócios de maneiras diferentes. A distância geográfica, por exemplo, afeta os custos de transporte e comunicações, por isso é de particular importância para empresas que lidam com produtos volumosos, ou cujas operações exigem um alto grau de coordenação entre pessoas ou atividades altamente dispersas. A distância cultural, por outro lado, afeta as preferências de produto dos consumidores. É uma consideração crucial para qualquer empresa de bens de consumo ou mídia, mas é muito menos importante para uma empresa de cimento ou aço;
- b) *The role of identify focused communications in personenel management* de Ivanova e Klimova (2015), que trata o tema comunicação dentro da estrutura do conceito de gestão da qualidade, sendo eficazes quando criam condições nas quais todos os participantes do processo têm o mesmo acesso às informações necessárias. Todos têm possibilidades de se comunicar de forma produtiva com os outro, sendo que a comunicação eficaz fornece as condições ideais para a tomada de decisões, resolução de conflitos e melhor desempenho das equipes, e conseqüentemente do negócio. Ao mesmo tempo, comunicações eficazes na organização ajudam pessoas em autodeterminação e desejo de demonstrar o bom desempenho e compromisso com a organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o referencial teórico inicia-se com o tema negócios internacionais, seguindo para a Gestão de empresas, onde há uma subdivisão em gestão de empresas chinesas e gestão de empresas chinesas situadas no Brasil, seguindo, portanto para os fatores de distâncias que são subdividido em distância econômica, distância financeira, distância demográfica, distância política, distância administrativa, distância geográfica, distância conhecimento, distância cultural, distância desenvolvimento tecnológico e distância comunicação.

2.1 NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Os negócios internacionais tiveram ao longo da história diferentes fases de pesquisa privilegiando um nível ou outro para dar clareza para a análise. Por exemplo, a teoria de internalização (Buckley & Casson, 1976), onde principal causa para a internacionalização da empresa é feita pela análise do custo versus benefício de localização e a hipótese do ciclo do produto (Vernon, 1966), que construiu um modelo no qual o fluxo do comércio e a estratégia da localização da produção no exterior em função do surgimento de novos produtos, desenvolvimento dos mesmos, atingimento da maturidade, declínio e, eventualmente, desaparecimento. Em ambas teorias percebem-se as vantagens e privilégios das empresas multinacionais.

A análise da estratégia global privilegia o nível da indústria, e a análise institucional tem o macroambiente em seu núcleo. Quase em paralelo com estes desenvolvimentos, gerentes individuais foram estudados, investigando em particular as diferenças nacionais nas atitudes de gestão e tomada de decisão, mas muitas vezes fora da empresa ou macro-contexto (Hofstede, 1980, 1991).

Em 1991, poucas pessoas reconheceriam o termo "economias emergentes", os Estados Unidos eram claramente a hegemonia global, o Japão ainda era o sucesso histórico de desenvolvimento para outros países imitarem, pois suas empresas eram modelos claros para inovação e práticas de emprego, a União Soviética foi caindo aos pedaços, muitos países na Europa Oriental (e em outros lugares) foram embarcar no processo de transição para economias de mercado, e a China estava lentamente marcando presença na economia global. A Organização Mundial do Comércio (OMC) estava prestes a ser estabelecida após a conclusão bem-sucedida (1995) da Rodada Uruguaia de negociações do GATT (Acordo Geral de Tarifas e Comércio), e uma maior liberalização do comércio multilateral e do investimento parecia

inevitável. A União Europeia (UE) foi formalmente estabelecida em novembro de 1993 e forneceu um modelo para iniciativas de integração regional ao redor do mundo. A globalização parecia ser um caminho imparável (McCann, 2018). As economias avançadas foram anfitriãs como sede da maioria das principais empresas multinacionais do mundo (MNEs) e foram as fontes e os destinos da maioria dos fluxos globais de entrada e saída de investimento estrangeiro direto (IED). O IED interno foi geralmente considerado uma "coisa boa" para a maioria dos países anfitriões, trazendo benefícios em termos de produção, emprego e transferência de tecnologia.

Novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) estavam reduzindo os custos de transação associados a negócios internacionais e facilitaram o comércio transfronteiriço e investimento na maioria dos bens e serviços (Buckley & Strange, 2015).

Avançando para 2021, a situação contemporânea é bastante diferente. Os Estados Unidos não são mais o hegemônico indiscutível, e a China se metamorfoseou de um local de *offshoring* para trabalho intensivo fabril para um peso-pesado tecnológico e político com ambições globais. Liberalização comercial multilateral por meio da OMC estagnou com o colapso da Rodada de negociações de Doha, e a antipatia da atual administrativa dos Estados Unidos. Muitas iniciativas de integração também estão sendo reavaliadas como, mais importante, a substituição do Acordo Comercial Estados Unidos-México-Canadá (USMCA) e a saída do Reino Unido da União Europeia. Populismo e nacionalismo econômico estão ressurgindo, e uma maior globalização não mais parece inevitável: na verdade, muito se fala de lentidão e / ou desglobalização e essas tendências têm sido exacerbadas pela pandemia de Covid-19. A distância é muito importante, e diferentes dimensões da distância são importantes em diferentes contextos (Berry, Guille & Zhou, 2010; Ghemawat, 2001; Shaheer & Li, 2020). IED interno não é mais percebida como necessariamente uma "coisa boa", e muitos países anfitriões introduziram uma triagem mais rigorosa por motivos de segurança nacional de investimentos de países de origem selecionados (notavelmente China), em indústrias (notadamente intensivas em tecnologia) e de certos tipos de investidores (notadamente entidades estatais ou controladas).

Desenvolvimento sustentável e as mudanças climáticas são as principais preocupações, com a busca de objetivos de desenvolvimento atuais, que precisam ser pesados contra a preservação dos recursos naturais e ecossistemas sobre os quais o futuro da sociedade vai depender. A preocupação com os impactos causados emergiu no termo sustentabilidade, que é conceituado pela capacidade de sustentação ou conservação de um processo ou sistema, termo esse adotado por todas, ou quase todas as empresas multinacionais.

2.2 GESTÃO DE EMPRESAS

Um sistema de gestão empresarial eficiente deve ser iniciado pelo planejamento estratégico (Bornholdt, 2005). Deve-se considerar toda a empresa e não apenas parte dela quando da formulação do planejamento estratégico (Oliveira, 1999). O planejamento serve como rumo a ser tomado pela empresa.

Vários desafios são tratados na gestão de empresas, e para que o planejamento estratégico ocorra de forma satisfatória, deve-se considerar vários aspectos como cenário onde a empresa se encontra, ameaças, oportunidades e os pontos fortes e pontos fracos da empresa. Três itens críticos e estratégicos são citados por Bornholdt (2005), sendo:

- a) Tecnologia (capacidade de atualização tecnológica e seu desenvolvimento a longo prazo);
- b) Capital (a demanda de capital para o crescimento ou para investimentos);
- c) Gestão (a gestão e a necessidade de pessoas para uma administração competente).

Uma gestão de empresa satisfatória está ligada diretamente a gestão de recursos humanos, que realiza abordagem de desenvolvimento para aumentar as habilidades e capacidades dos funcionários, o que aumenta produtividade e incentiva a criatividade. Para Samagaio e Rodrigues (2016), o capital humano é um elemento relevante para as corporações inseridas em cenários de negócios altamente competitivos, uma vez que as competências dos trabalhadores possibilitam que as empresas alcancem seus objetivos e melhorem seu desempenho financeiro. Por meio de um programa de crescimento pessoal, a empresa pode aumentar seu nível de competitividade e desempenho. Na verdade, as iniciativas de treinamentos para o desenvolvimento das pessoas ajudam a fortalecer as motivações dos funcionários que irão sentir-se mais confortáveis em seu local de trabalho, devido aos métodos que aprenderam (Gabriela, 2020).

No intuito de criar um capital humano mais robusto, a atuação coletiva terá como base uma boa coesão dos grupos, começando pelos líderes que irão disseminar essa estratégia para seus respectivos grupos. Atualmente, esses líderes empresariais incentivam fortemente a prática dos métodos de desenvolvimento de pessoas, para fortalecer os laços profissionais e a colaboração eficiente entre diferentes hierarquias da empresa. Com conhecimento, habilidades de gerenciamento de tempo, metodologias organizacionais e técnicas de gestão, os gerentes podem usá-los como ativos valiosos para a produtividade e bom desempenho da empresa. O desenvolvimento pessoal ajuda a aumentar a criatividade e harmonia na vida pessoal, social e profissional, encorajando o indivíduo a superar suas dificuldades (administrando seu estresse,

tempo, melhorar a comunicação, o relacionamento com os outros, alcançar seus objetivos) (Gabriela, 2020).

Com a chegada da quarta revolução industrial, que permite que os dispositivos sejam interconectados dentro de ecossistemas digitais, a contribuição para uma integração mais profunda com valores das gestões horizontais e verticais passa a estar presente na vida das empresas (Roldan, 2010). A gestão horizontal permite gerir pessoas, dando mais autonomia para os colaboradores na tomada de decisão, dando também maior responsabilidade no intuito de que as decisões possam ser tomadas em conjunto pelos integrantes da equipe. Já a gestão vertical é composta por níveis hierárquicos bem definidos, na qual grande parte dos colaboradores executam suas funções sem questionar decisões, que são tomadas pelos líderes. Na economia, os desafios incluirão novos empregos com alto valor agregado, concentração em torno da automação, aumento da competição com um inovador internacional, uso mais eficiente de energia e materiais. Como escreve Schwab (2018), atratividade para os investidores serão percebidos através da construção de um ciclo de feedback positivo entre as competências, desenvolvimento e entrada de capital. Sob a influência de novas tecnologias e soluções, a quarta revolução industrial afetou a forma das funções de produção.

A produção de hoje não pode se limitar a uma versão simplificada composta por dois ou mesmo três fatores, tais como aqueles definidos pela economia clássica, ou seja, trabalho (N) e terra (L), e capital (K) incluído na economia capitalista. No momento, o fator-chave é a informação e conhecimento sobre valores pessoais e das empresas, que são difíceis de medir e caracterizados por alta amplitude de mudanças; então a função de produção levando em consideração os valores adicionais assumirá a forma de uma equação complexa, com uma fórmula geral $Y = f(N, K, L, SK, HK)$, onde: N - trabalho, K - capital (financeiro), L - terreno (terreno onde está a fábrica, recursos naturais), HK – capital humano (conhecimento, habilidades, *know-how*), SK - capital social (boas normas, boas instituições) (Olender-Skorek, 2017).

2.2.1 Gestão de empresas chinesas

Não há como negar o fato de que tanto a República Popular da China é um dos países mais populosos do mundo com registros impressionantes no PIB.

O país possui grandes recursos naturais, ainda a serem totalmente explorados, e é apoiado por mais de 5.000 anos de civilização, se tornando um país livre no final de 1940. A China tem-se cambaleando sob a influência dos ensinamentos de Confúcio (Analectos), desde

a existência filosófica em 500 AC. A gritante ausência de domínio ocidental na China, em todas as suas facetas, tecnológicas, gerenciais ou culturais - teve um efeito profundo sobre o estilo de gestão na China e as doutrinas de Confúcio têm compreendido o tecido rudimentar. Na raiz deste estilo de gestão estão os 36 estratagemas chineses, que podem ser encontrados em *A Arte da Guerra*, escrito por Sun Tze (Fang, 1995, 1997).

Esses 36 estratagemas parecem conter a chave para todos os segredos e mitos das técnicas de gestão chinesas. Em particular, a palavra "ji", que apareceu na literatura chinesa a mais de 2.300 anos atrás, é extremamente importante, dependendo do contexto no qual é usado. *Ji* é uma palavra neutra e pode ser entendida como um conjunto de palavras de sabedoria ou como um esquema cuidadosamente planejado para lidar com várias situações nos negócios (Fang, 1995).

Os seis valores confucionistas básicos que datam de 2.500 anos, tiveram impacto, em uma grande extensão, na forma como os chineses pensam e se comportam. Esses seis valores são encontrados para dominar nas negociações comerciais chinesas (Hu, 1944):

- a) cultivo moral;
- b) importância das relações interpessoais (*Guanxi*);
- c) família e orientação de grupo (*Minzhu* de jing mi jie he ou o etnográfico vínculo);
- d) respeito pela idade e hierarquia;
- e) evitação de conflito e necessidade de harmonia; e
- f) o conceito de rosto chinês (*Mianzhi*).

Os seis valores confucionistas básicos listados acima figuram na maioria dos negócios na China. No entanto, três fatores - o relacionamento interpessoal (*Guanxi* em chinês simplificado), família e orientações de grupo (*Minzhu* de jing mi jie he em chinês simplificado) e o conceito de rosto chinês (*Mianzhi* em chinês simplificado) - parecem desempenhar papéis muito significativos em determinar os resultados de sucesso da maioria dos projetos chineses. Isso pode ser percebido em projetos implementados na China nos últimos anos. O máximo de suas conquistas receberam fama nacional e assumiram importância para o orgulho nacional chinês (Kappagomtula, 2013).

É importante compreender os fatores dominantes que são muito importantes para os negócios chineses:

a) Relacionamento interpessoal (*Guanxi*)

Guanxi é um conceito multidimensional formado por fatores afetivos, normativos e laços instrumentais (Hwang, 1987). Quando existe um vínculo estreito entre dois indivíduos, o vínculo que se desenvolve entre eles é muito profundo e forma o aspecto afetivo de *Guanxi*.

Esse vínculo é sempre permanente e estabelece uma relação estável entre os dois indivíduos em contextos sociais. Tal vínculo permitirá que os indivíduos adquiram recursos materiais uns dos outros. No caso dos laços normativos do *Guanxi*, estes são causados pela relação envolvida dos dois indivíduos, decorrente de sua amizade. Isso se opõe aos laços afetivos, quando um indivíduo tenta estabelecer um vínculo com o objeto de alcançar alguns objetivos, então tal relação é puramente instrumental e é de natureza instável e temporária (Hwang, 1987). Na prática, uma combinação de três laços em *Guanxi* estabelecem a força e estabilidade de um *Guanxi* em particular. Pesquisas sobre *Guanxi* identifica quatro princípios da rede *Guanxi*:

- O *Guanxi* é transferível entre partes com uma conexão comum.
- *Guanxi* é recíproco. Um indivíduo que não retribui um favor é retirado da rede *Guanxi*, o que significa “não confiável”.
- *Guanxi* é intangível. Não especifica a frequência de retribuição de favores; membros estão ligados uns aos outros por meio de uma ligação *Guanxi* invisível e espera-se que devolva um favor sempre que for solicitado.
- *abc* é utilitário e não emocional. Especialmente entre empresas, onde é baseado na troca de favores ao invés de um vínculo emocional entre as partes.

b) Orientação familiar ou de grupo ou vínculo etnográfico (*Minzhu de jing mi jie he*)

Os chineses eram etnicamente ligados desde a era confucionista e são seguidores fervorosos dos cinco princípios cardeais do relacionamento (Hofstede & Bond, 1988). Os Analectos confucionistas, em comparação com o relacionamento comercial moderno na China, são apresentados na Tabela I (Hung, 2004; Shih, 1988).

Essas cinco relações cardeais deram origem à criação de uma sociedade chinesa harmoniosa com fortes laços étnicos entre o povo chinês e a chave que repousa nos quatro princípios confucionistas listados abaixo (Hofstede & Bond, 1988; Whitcomb et al., 1998):

- a estabilidade da sociedade é baseada nas cinco relações cardeais;
- a família chinesa constitui o protótipo de sua sociedade central;
- existe um comportamento virtuoso recíproco entre os chineses; e
- A sociedade chinesa acredita no autocultivo.

Quadro 1 - Relações cardeais & Comercial Moderno

Os cinco relacionamentos cardeais	Relacionamento comercial moderno
O governante e o administrador	O subordinado e a empresa
Pai e filho	Clientes e empresa
Relacionamento marido e mulher	Empresa e funcionários
Irmão mais velho e irmão mais novo	Gerente e funcionário
Empresa de amigos	Parceiros de negócios

Fonte: Traduzido e adaptado de Hofstede & Bond (1998)

c) Rosto chinês (Mianzhi)

Face pode ser definida como o respeito, orgulho e dignidade de um indivíduo na sociedade devido a sua posição social (Leung & Chan, 2003). É também uma medida da posição de uma pessoa em redes sociais, e é construída por uma história de comportamentos socialmente sancionados.

Sem rosto, as oportunidades de uma pessoa na sociedade coletiva chinesa são gradualmente diminuídas (Peter, 2006). Pesquisas baseadas em ética ou cultura em geral (em todo o mundo) mostram que "rosto" é universal e existe em todas as culturas (Goffman, 1955, 1967; Brown & Levison, 1978, 1987; Ting-Toomey, 1988, 2004; Ting-Toomey & Kurogi, 1998).

No entanto, a abordagem êmica ou específica da cultura é que o rosto é exclusivo dos chineses e não pode ser generalizado para todas as outras culturas (Leung & Chan, 2003; Morris et al., 1999).

O valor social positivo de uma pessoa está efetivamente reivindicada para si, sendo a construção sociológica do rosto (Goffman, 1967). Estendendo isso, Brown e Levison (1987) construíram um modelo que descreve os aspectos positivos e negativos do rosto. Segundo eles, a autoimagem pública consiste em dois aspectos do rosto - a autoimagem ou parte da personalidade, que é o aspecto positivo, e a reivindicação básica de territórios, preservação pessoal e liberdade de ação, bem como liberdade de imposição, que é o aspecto negativo.

Quando um indivíduo obriga outros em qualquer negociação comercial ou de outra forma, ele está supostamente dando uma face, o que implicitamente significa realçar, elevar ou afirmar o rosto do outro com a expectativa de maior lealdade e reciprocidade do destinatário (Tao, 1994; Zhai, 1995; Zuo, 1997; Hwang, 1997,1998; Jia, 2001).

Contudo, é importante ressaltar que o desenvolvimento econômico chinês tem como principal aliado as áreas urbanas, havendo um grande distanciamento nas áreas rurais, que

muitas vezes carecem de desenvolvimento (Costa & Zha, 2015), e isso inevitavelmente impacta os processos de negociação comercial, que fica restrito apenas em algumas regiões.

Por ter seu desenvolvimento amparado pela expansão das instituições de ensino superior (Costa & Zha, 2020), as regiões rurais que são menos atendidas não conseguem se beneficiar deste desenvolvimento. A Tabela 1 demonstra esta escolha da China, por representar tal fenômeno no primeiro estágio de massificação da educação superior chinesa:

Tabela 1 - Estudantes registrados por população de 10,000 habitantes (1990)

Província	Urbana Area	Rural Area
Beijing	24.62	3.53
Tianjin	15.08	7.32
Hebei	11.84	3.38
Shanxi	18.5	3.7
Inner Mongolia	9.23	4.81
Liaoning	10.74	6.06
Jilin	13.21	4.59
Heilongjiang	9.32	3.47
Xangai	15.81	6.45
Jiangsu	9.87	4.84
Zhejiang	10.47	3.88
Anhui	12.82	2.46
Fujian	20.7	4.05
Jiangxi	17.93	2.23
Shandong	12.01	3.28
Henan	13.09	2.65
Hubei	9.1	5.34
Hunan	17.71	2.01
Guangdong	10.04	4.06
Hainan	23.67	3.46
Guangxi	14.95	1.79
Sichuan	12.08	2.42
Guizhou	20.98	1.4
Yunnan	24.98	1.85
Tibet	32.24	0.09*
Shanxi	18.46	3.05
Gansu	18.26	2.95
Qinghai	26.02	2.41
Ningxia	23.54	5.84
Xinjiang	18.98	3.48
Average	13.75	3.23

Fonte: Costa e Zha (2015, p. 144) adaptado de Wu (2006, p. 18)

* Nota: Tibet é uma área especial, pois possui tradições próprias de cultura e religião

2.2.2 Gestão de empresas brasileiras

A sociedade brasileira reflete o pluralismo cultural por causa da história do Brasil. A população do Brasil consiste em descendentes de índios nativos, portugueses, escravos africanos e vários grupos de imigrantes, principalmente da Europa e da Ásia. Como tal, existe uma rica mistura de etnias e culturas.

Durante o século XIX, o Brasil foi por meio de transformações significativas:

- a) Em termos políticos. Independência de Portugal, instauração da monarquia e, finalmente, em 1889, a proclamação da República;
- b) Em termos econômicos. Início do processo de industrialização e formação dos grandes centros urbanos no sul do país;
- c) Em termos culturais. O europeu (italiano, Alemão, espanhol, francês) e asiático (principalmente japoneses), vindos inicialmente para as plantações de café e posteriormente para as indústrias nos centros urbanos. Estes imigrantes tinham uma educação superior em comparação com a população local e, no caso dos europeus, especialmente italiano e espanhol, a tradição política do anarquismo também estava presente (Fleury, 1999).

A diversidade no Brasil se fez presente no contexto educacional na década de 1980 e tornou-se proeminente no ambiente corporativo na década de 1990. Este foi o resultado de reivindicações por minorias e movimentos sindicais que levantaram questões relativas à discriminação e racismo, gerando uma discussão nacional (Myres, 2003).

Oferecendo uma maneira de evitar "estereótipos" e "caricaturas" quando confrontado com a natureza ambígua da cultura brasileira, Amado e Brasil (1991, p. 48) recomendam uma metodologia que implica “[...] apreender conceitos e categorias dialeticamente na leveza da oposição”. Ribeiro (1995) cita uma matriz das três principais influências culturais do Brasil: portugueses, herança africana e indígena. Este fluido ou dinamismo é considerado inspirador e útil para modelar o negociador brasileiro.

A cultura brasileira apresenta características que buscam a solução de um determinado problema ou impasse através de um ‘jeitinho’. O jeitinho é descrito como uma forte característica de comportamento em muitos segmentos da sociedade no Brasil, incluindo organizações empresariais (Duarte, 2006), e indica engenhosidade criativa na obtenção rápida de soluções de curto prazo para problemas (Smith et al., 2012).

Para gerir uma empresa no Brasil, o gestor estrangeiro deve estar preparado para conhecer o país; deve perceber a diferença de sua cultura da cultura brasileira; na medida do

possível, deve ser culturalmente neutro; finalmente, deve ser muito sensível às normas culturais brasileiras (Herbig & Kramer, 1992).

Para Machado e Martinelli (2001), Floriani, (2002) e Oliveira (2004), é necessário saber em qual região do Brasil a empresa está localizada, já que cada região tem sua cultura, principalmente devido as origens muito diversas do povo.

Existe diferenças devido aos aspectos geográficos, demográficos, sociais, econômicos e políticos da região onde a empresa possui negócios, pois o Brasil é um país de grandes desigualdades, com regiões muito ricas e regiões muito pobres (Herbig & Kramer, 1992; Floriani, 2002; Almeida et al., 2004).

Os gestores estão expostos aos desafios que envolvem mudanças e processos no ambiente de negócios. Busca-se, portanto, adequação nos controles internos, nos modelos eficazes de gestão de risco e nas políticas, isso para amenizar incertezas e riscos que caracterizam os mercados. Logo, os gestores do século XXI se utilizam de estratégias de implementação e aprimoramento dos controles internos com base na mensuração dos riscos existentes nos negócios (Monteiro, 2015).

Jordão, & Novas (2017) citam que as empresas passaram a se preocupar bastante com o capital intelectual, na capacidade de inovação organizacional, especialmente no contexto de micro, pequenas e médias empresas, uma vez que esse tipo de empresa precisa competir mais com base em seus ativos intangíveis do que em recursos tangíveis para se destacar no mercado.

2.3 FATORES DE DISTÂNCIA E SUAS HIPÓTESES PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA EMPRESA SINO-BRASILEIRA

A distância internacional é um conceito-chave no campo da gestão. Anteriormente a pesquisa conceituou e mediu as diferenças entre os países, principalmente em termos de distância cultural diádica, e tem usado a abordagem euclidiana para medi-la. Com o passar do tempo, a distância passou a ser tratada como um conjunto de medidas multidimensionais, incluindo econômico, financeiro, político, administrativo, cultural, demográfico, conhecimento, conectividade global, bem como distância geográfica e de comunicação (Berry, Guille & Zhou, 2010; Jung & Krebs, 2019).

Ainda que seja um tema antigo, este campo não forneceu uma análise abrangente do fato que os países diferem uns dos outros em número de distâncias. Por exemplo, Johanson e Vahlne (1977) aludiu a diferenças na linguagem, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial como dimensões relevantes. De forma similar, Kogut e Singh

(1988) referiram genericamente às características de um mercado estrangeiro, e passaram a calcular as distâncias diádicas entre países usando a cultura, prevenção da incerteza, distância do poder, individualismo e masculinidade. Por sua parte, Barkema, Bell e Pennings (1996, p. 153) mencionam “Linguística, institucional, cultural e fatores políticos”, mas mediu o construto em termos de distância cultural e blocos culturais de países. Hennart e Larimo (1998, p. 517), citam a distância aproximada de uma perspectiva de custos de transação, restringindo sua definição sobre as características nacionais e culturais dos países casas e dos países anfitriões.

O impacto da distância internacional interfere na decisão de entrar em outros países, dando sequência na entrada de outros mercados e a escolha do modo a ser utilizado. Nesta visão, os países podem estar "distantes" uns dos outros não só no sentido geográfico, mas também no econômico, diferenças sociais, culturais ou políticas tornando mais difícil para as empresas operar entre eles (Dunning, 1993).

Os estudos referente a estas distâncias internacionais, em uma perspectiva institucional, busca capturar a rica diversidade da maneira pelas quais os países diferem, seguindo, assim, a recente teorização institucional no campo de negócios internacionais (Pajunen, 2008).

2.3.1 Distância econômica

A riqueza ou renda dos consumidores é o mais importante econômico atributo que cria distância entre os países, e tem um efeito marcante nos níveis de comércio e os tipos de parceiros comerciais de um país. Conforme descrito por Collins (2001), as empresas que dependem de economias de experiência, escala e padronização devem se concentrar mais em países que possui perfis econômicos semelhantes. Isso é porque eles precisam replicar seu modelo de negócios já existente para explorar sua vantagem competitiva, que é difícil de conseguir em um país onde é difícil de encontrar clientes com poder de compra satisfatório.

Níveis absolutos de educação e desenvolvimento econômico influenciam na disponibilidade de informações sobre os mercados e a facilidade com a qual as informações podem fluir para potenciais investidores (Brewer, 2007a; Dow & Karunaratna, 2006; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Em mercados com altos níveis de educação e desenvolvimento econômico, é mais provável que a informação seja coletada em formato impresso ou eletrônico e difundidos entre o público do que em mercados com níveis de desenvolvimento mais baixos (Dow & Karunaratna, 2006).

Da mesma forma, níveis mais elevados de desenvolvimento econômico e semelhanças nos sistemas políticos garantem menos incerteza nos acordos comerciais e transações (Brewer, 2007a; Ghemawat, 2001). Quando o país anfitrião é mais desenvolvido economicamente do que o país de origem, diferenças no desenvolvimento econômico podem permitir que as empresas explorem os recursos locais. Em contraste, níveis mais baixos de desenvolvimento econômico do país anfitrião pode permitir que as empresas explorem seus recursos no mercado hospedeiro (Tsang & Yip, 2007).

Diferenças nos sistemas políticos e instabilidade política tornam mais difícil para as empresas de investimento avaliarem os riscos relacionados às ações de governo (Henisz, 2000a). Ao se analisar uma empresa sino-brasileira, isso fica ainda mais evidente, devido as diferenças entre os países. A partir de então, tem-se a hipótese H1:

- **H1:** O fator de distância "Econômica" influencia no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira.

2.3.2 Distância financeira

A capacidade financeira de um país está ligada diretamente no poder de compra de sua população. O papel do mercado potencial tem sido estudado intensamente na área de negócios internacionais e comércio internacional. Malhotra et al. (2009) estudaram o papel do potencial mercado em países-alvo em influenciar os incidentes de CBAs. O estudo identifica que o potencial de mercado desempenha um papel importante na moderação da influência de várias dimensões de distância na seleção do mercado-alvo. Outros estudos (Ellis, 2008; Mitra & Golder, 2002) também encontraram mercado potencial como um dos fatores importantes a serem considerados para avaliar a atratividade de um país de destino. No entanto, esses estudos visam principalmente avaliar o potencial de IDE e outro tipo de investimentos de capital e número de aquisições no país de destino.

No entanto, o potencial do mercado deve ter um impacto direto na integração transfronteiriça quando é capturado por meio do CBTF. Uma prática comum na literatura é medir o mercado potencial de um país pelo PIB dessa nação. O volume de fluxos CBTF tem link direto ao valor total da produção de um país. Quanto maior o valor do PIB, maior é o volume de importação. Isso, por sua vez, aumenta o volume dos fluxos comerciais totais entre países (Tokas, 2020). Ao se analisar uma empresa sino-brasileira, isso fica ainda mais evidente, devido as diferenças entre os países. A partir de então, tem-se a hipótese H2:

- **H2:** O fator de distância "Financeira" influencia no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira.

2.3.3 Distância demográfica

A variação na mudança demográfica entre os países cria oportunidades para intercâmbios transfronteiriços e cooperação internacional. As diferenças na dinâmica demográfica no nível do país estão produzindo efeitos colaterais importantes, mudando as vantagens comparativas que sustentam o comércio e os retornos para o trabalho e o capital. Para se beneficiar dessas mudanças, os países normalmente precisam implementar políticas que aumentem o comércio de bens e serviços e promovam maior mobilidade de fatores (World Bank, 2016).

Países em estágio inicial de transição demográfica espera-se que aumente sua participação no mercado global de comércio, que pode aumentar a renda se for apoiado por políticas apropriadas. Facilitando e capacitando o comércio de produtos e serviços que estão em crescimento, especialmente aqueles que estão mais intimamente relacionados com dados demográficos, como saúde e educação, pode desempenhar um papel importante. Transferência de conhecimento do comércio de produtos de saúde, educação e os serviços contribuem significativamente para o cumprimento das metas de desenvolvimento, enquanto importações médicas são sistematicamente associadas com taxas de mortalidade mais baixas fatores (World Bank, 2016). Ao se analisar uma empresa sino-brasileira, isso fica ainda mais evidente, devido as diferenças entre os países. A partir de então, tem-se a hipótese H3:

- **H3:** O fator de distância "Demográfica" influencia no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira.

2.3.4 Distância política

O conceito de "instabilidade política" refere-se à probabilidade de o governo mudar as regras do jogo de uma forma que afete adversamente os interesses do concorrente estrangeiro. Em geral, as empresas preferem que o governo esteja credivelmente comprometido com um conjunto de políticas e regras, porque isso reduz o risco de investir (Murtha, 1991). A literatura também aponta que os governos são mais confiáveis em seus compromissos quando suas ações são restringidas por freios e contrapesos institucionais que tornam as mudanças unilaterais nas regulamentações menos prováveis.

A chave insight é que, quando o ramo executivo do governo não é restringido em sua tomada de decisão por outros ramos ou instituições dentro do país anfitrião (por exemplo, o legislativo ou o judiciário) existe uma maior possibilidade de afetar negativamente o desempenho das empresas estrangeiras (Knack & Keefer, 1995). A cadeia de raciocínio, portanto, começa com a observação do fato de que os governos diferem na medida em que gozam de discricionariedade na tomada de decisão, o que por sua vez reduz a credibilidade de seus compromissos e, finalmente, aumenta o grau de instabilidade das políticas que afetam as empresas estrangeiras. Governos com restrições institucionais são mais confiáveis, reduzindo assim a incerteza aos olhos do investidor estrangeiro direto (Murtha & Lenway, 1994; Henisz, 2000; Henisz & Williamson, 1999).

Embora a instabilidade da política afete potencialmente empresas em qualquer setor, sua influência é especialmente relevante no caso de setores regulados (Sarkar et al., 1999). Os governos anfitriões podem introduzir mudanças de política geral de natureza econômica ou fiscal. Mais especificamente, os governos podem afetar os preços e incentivos de investimento em indústrias nas quais eles têm autoridade para regulamentar tais questões ou podem expropriar os ativos das empresas. Por essas razões, as empresas que operam em setores regulamentados irão tendem a minimizar o risco que estão assumindo por entrar apenas em países onde a estabilidade da formulação de políticas inspira confiança suficiente para comprometer-se com um investimento (Ontiveros et al., 2004). Ao se analisar uma empresa sino-brasileira, isso fica ainda mais evidente, devido as diferenças entre os países. A partir de então, tem-se a hipótese H4:

- **H4:** O fator de distância "Política" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira.

2.3.5 Distância administrativa

A distância administrativa entre as nações pode ser capturada através da existência de laços coloniais entre eles e pela diferença e semelhanças em suas políticas, instituições e sistemas legais. A assinatura de acordos preferenciais de comércio entre países os tornando membros de blocos regionais, bem como organizações multilaterais como a OMC também são englobados nesta dimensão, visto serem estas as ferramentas de compromisso utilizadas pelas nações signatárias para alinhar suas instituições em compromissos comerciais mais livres (Ghemawat, 2001).

O Histórico de associações políticas compartilhadas entre países afetam significativamente o comércio entre eles. Ligações colonizador-colônia entre países, por exemplo, impulsionar o comércio em 900%, o que talvez não seja muito surpreendente, dado que a Grã-Bretanha continua com fortes laços junto a suas ex-colônias. Arranjos comerciais preferenciais, com moeda comum e união política e administrativa também podem aumentar o comércio em mais de 300% cada. A integração da União Europeia é provavelmente o principal exemplo de esforços deliberados para diminuir distância administrativa e política entre os parceiros comerciais (Collins, 2001).

A literatura de comércio internacional tenta capturar a distância administrativa por meio de variáveis como a existência de acordo comercial preferencial entre as nações, moeda comum, religião comum ou história colonial comum (colonizador-colônia, colonizador comum, etc.).

A existência de história colonial entre os países muitas vezes causa uma redução na "distância administrativa" por estabelecimento de instituições harmonizadas, leis, direitos de propriedade, etc., diminuindo assim os custos associados (Linders et al., 2005; Head et al., 2010). Ghemawat (2001) cita duas hipóteses sobre a relação entre distância administrativa e fluxos de comércio bilateral: a) Quanto menor for a distância administrativa entre um país e seu parceiro, mais alto é o comércio bilateral na indústria de serviços entre eles., e b) Quanto menor for a distância administrativa entre um país e seu parceiro, mais alto é o comércio bilateral na indústria manufatureira entre eles. Ao se analisar uma empresa sino-brasileira, isso fica ainda mais evidente, devido as diferenças entre os países. A partir de então, tem-se a hipótese H5:

- **H5:** O fator de distância "Administrativa" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira.

2.3.6 Distância geográfica

A distância geográfica, ou física, captura duas magnitudes-chave da física - tempo e espaço. Em outras palavras, não inclui apenas a distância geográfica, mas também diferenças nos fusos horários entre os países. Distância geográfica tem sido frequentemente usado junto com medidas culturais, psíquicas e distância institucional, e mostrou se relacionar positivamente com essas medidas (Brewer, 2007a; Child et al., 2002; Clark & Pugh, 2001; Dow, 2000; Dow & Karunaratna, 2006; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Stoëttinger & Schlegelmilch, 1998).

Apesar da distância geográfica estar 'diminuindo' como resultado da globalização e processos relacionados, ainda é um fator que inegavelmente afeta decisões internacionais das

empresas, como decisões de investimento (Ghemawat, 2001). Quão maior é a distância geográfica entre os países, implica maior transporte e custos de comunicação e, portanto, leva à redução do comércio e fluxos de investimento (Berry, Guille e Zhou, 2010). Enquanto as diferenças temporais ou zonas de tempo foram incluídas com menos frequência como fatores que influenciam a distância (Dow & Karunaratna, 2006), diferenças nos fusos horários podem aumentar a incerteza na velocidade da comunicação (Dow & Karunaratna, 2006), que pode levar a atrasos, confusão e perda de precisão quando as informações viajam e cruzam diversos fusos horários. Ao se analisar uma empresa sino-brasileira, isso fica ainda mais evidente, devido as diferenças entre os países. A partir de então, tem-se a hipótese H6:

- **H6:** O fator de distância "Geográfica" influencia no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira.

2.3.7 Distância conhecimento

A literatura sobre sistemas nacionais de inovação conceituou e documentou que os países e regiões dentro dos países, diferem em termos de insumos alocados para a criação de conhecimento, tecnologia e inovação. A qualidade das instituições que ajudam a transformar esses insumos, e o nível resultante de performance (Almeida & Kogut, 1999, Furman et al., 2002, Kogut & Zander, 1993, Nelson & Rosenberg, 1993, Patel & Pavitt, 1994, Porter, 1990, Romer, 1990). Embora a ciência e a tecnologia tenham se tornadas global por natureza nas últimas duas décadas, o país continua a ser uma unidade relevante de análise.

A globalização não apagou as diferenças de esforço ou resultados entre os países, resultando em conhecimento persistente e lacunas tecnológicas, por duas razões. Primeiro, muitos dos atores institucionais envolvidos no esforço (ou seja, governos, universidades, associações comerciais) são distintamente nacionais ou subnacionais em personagem (Nelson & Rosenberg, 1993). E em segundo lugar, o conhecimento e a tecnologia movem-se mais facilmente dentro do que além das fronteiras nacionais, como um grande corpo de pesquisa empírica estabelecida (Guillén, 1994, Kogut & Chang, 1991, Patel & Pavitt, 1994).

As diferenças nos níveis nacionais de inovação são susceptíveis de influenciar o nível de empreendedorismo e, como resultado, a atratividade do país para investidores estrangeiros de capital de risco. Empreendedores e as empresas tendem a se aglomerar em locais com altos níveis de apoio institucional à inovação. Por exemplo, documentos de trabalho anteriores de que novos empreendimentos se beneficiam do acesso a recursos como capital humano e de *spillovers* de conhecimento, localizando perto de universidades e outras empresas (Audretsch

et al., 2005, Hall et al., 2003, Stuart & Sorenson, 2003a). Em particular, proximidade geográfica facilita *spillovers*, à medida que inventores em universidades e empresas se tornam mais cientes do trabalho uns dos outros, e o desenvolvimento de novos conhecimentos por meio de interação face a face mais frequente (Adams & Jaffe, 1996, Jaffe et al., 1993). Embora grandes empresas tecnologicamente avançadas se beneficiem de tais externalidades, pequenas empresas menos avançadas tecnologicamente são as que mais se beneficiam dos efeitos colaterais do conhecimento (Alcacer & Chung, 2007). Ao se analisar uma empresa sino-brasileira, isso fica ainda mais evidente, devido as diferenças entre os países. A partir de então, tem-se a hipótese H7:

- **H7:** O fator de distância "Conhecimento" influencia no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira.

2.3.8 Distância cultural

Diferenças nas crenças religiosas, raciais, normas sociais e linguagem são capazes de criar distância entre dois países. Dentre as diversas sub dimensões, a religião relaciona intimamente e afeta as diferenças culturais (Ronen & Shenkar, 2013). Não apenas com relação aos números atuais de seguidores de diversas religiões que moldaram as normas e valores das pessoas e comportamentos, mas também as influências das principais religiões na cultura ao longo da história. Diferenças na religião podem levar a mal-entendidos, interpretações errôneas e desacordos, distorcendo assim as interações e fluxos de informação. As diferentes visões do cristão e de religiões muçulmanas, no que diz respeito ao pagamento de juros, são frequentemente mencionadas no exemplo da influência das diferenças nas práticas religiosas que afetam as atividades das empresas no exterior. As várias religiões do mundo também influenciam os hábitos alimentares e de bebida, bem como os valores sobre os papéis de homens e mulheres na sociedade e nos negócios. Dow e Karunaratna (2006) foram os primeiros a incluir diferenças entre religiões além do nível fictício em sua medida de estímulos de distância psíquica.

A existência (ou ausência) de laços coloniais históricos e passados entre os países influencia fortemente em seus laços culturais atuais, potencialmente comprimindo a distância psíquica (Child et al., 2002; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Makino e Tsang (2011) referem-se a ligações coloniais como laços históricos informais que estão relacionados em muitas vezes com regras não escritas e procedimentos e normas em comum valorem. Eles afirmam que os laços históricos informais têm uma persistência sobre as ligações econômicas

entre dois países. Em contraste, eles conceituam laços históricos formais como criados intencionalmente na forma de acordos e tratados entre países. A presença de laços coloniais aumenta o conhecimento de pessoas em um país em relação a outro, permitindo que as informações fluam com mais facilidade entre uma empresa e o mercado externo (Brewer, 2007a).

Na maioria das vezes, os atributos culturais criam distância influenciando as escolhas que os consumidores fazem entre produtos substitutos, isso por suas preferências para recursos específicos. Os gostos de cor, por exemplo, estão intimamente ligados a preconceitos culturais. A palavra “vermelho” em russo também significa bonito. Indústrias de consumo duráveis são particularmente sensíveis às diferenças no gosto do consumidor a este nível. O japonês, por exemplo, prefira automóveis e eletrodomésticos sejam pequenos, refletindo uma norma social comum em países onde o espaço é altamente valorizado. Nestes casos, distância cultural afeta categorias inteiras de produtos. A indústria alimentícia é particularmente sensível a atributos religiosos. Hindus, por exemplo, não comem carne de boi porque é expressamente proibido por sua religião (Collins, 2001). Ao se analisar uma empresa sino-brasileira, isso fica ainda mais evidente, devido as diferenças entre os países. A partir de então, tem-se a hipótese H8:

- **H8:** O fator de distância "Cultural" influencia no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira.

2.3.9 Distância desenvolvimento tecnológico

De longe, a descoberta mais frequentemente replicada na literatura é que os meios de comunicação são mais prováveis de serem adotados ou usados quanto mais alto o nível socioeconômico. Uma longa tradição de pesquisas em estudos de mídia confirmam a chamada hipótese de "lacuna de conhecimento" (Star & Hughes 1950; Tichenor et al., 1970), em que as pessoas diferem na medida em que usam os meios de comunicação de massa para adquirir informação. Aqueles de nível socioeconômico mais elevado utilizam em uma taxa mais alta, e a lacuna entre os segmentos aumenta com o tempo (Viswanath & Finnegan 1996).

Conforme observado acima, uma variedade de estudos empíricos da exclusão digital global usando dados agregados, encontraram evidências de que o padrão médio de vida e o nível educacional médio em um país - indiscutivelmente os análogos do status socioeconômico no nível individual - são fortes indicadores do uso da Internet (por exemplo, Hargittai 1999; Guillen & Suarez 2001; Maitland & Bauer 2001; Chinn & Fairlie, 2004; Norris, 2001).

Usando dados de nível individual coletados em 24 países, Chen et al. (2002) também encontraram uma forte correlação entre status socioeconômico e uso da Internet.

Inúmeros estudos de difusão de mídia também estabeleceram que o uso é facilitado pela existência de uma infraestrutura facilitadora e custo de acesso suficientemente baixo. Numerosos são também os estudos empíricos que encontram a disponibilidade de uma infraestrutura capacitadora e custo acessível de acesso para estimular o uso da Internet. Alguns desses estudos usam dados nacionais cruzados agregados (Guillen & Suarez 2001; Kiiski & Pohjola 2002; Chinn & Fairlie 2004; Milner, 2006), embora a maioria das análises é de nível individual (por exemplo, Departamento de Comércio dos EUA, 1999; UCLA, 2000, 2003; Chen et al., 2002). Ao se analisar uma empresa sino-brasileira, isso fica ainda mais evidente, devido as diferenças entre os países. A partir de então, tem-se a hipótese H9:

- **H9:** O fator de distância "Desenvolvimento Tecnológico" influencia no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira.

2.3.10 Distância comunicação

É inegável que diferenças em linguagem estão entre os fatores que distorcem os fluxos de informação e aumenta a incerteza em relação aos mercados estrangeiros (Brewer, 2007a; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). A linguagem (nativa) dá origem a ineficiência na clareza da comunicação, transferência e interpretação da informação. Assim, a linguagem tem sido proposta até mesmo como um objetivo *proxy* para distância cultural (West & Graham, 2004) e medidas de idioma de similaridade foram empregadas por pesquisadores engajados na medição da distância psíquica e os fatores que a desencadeiam (Brewer, 2007a; Dow & Karunaratna, 2006).

Aquelas diferenças de linguagem representavam desafios para fazer negócios no exterior, e quando bem conhecido da imprensa popular, tais diferenças podem levar a erros, por exemplo, quando as empresas traduzem nomes de produtos e *slogans* em inglês (Ricks, 1983). Pesquisadores também reconhecem os desafios associados a falar diferente idiomas, como falantes não nativos falando inglês como uma linguagem internacional comum nas relações comerciais à distância (por exemplo, Hutchingson, 2005), bem como dentro de corporações multinacionais (por exemplo, Welch, Welch, & Marschan-Piekkari, 2001). Falar a mesma língua é uma vantagem óbvia para negócios além-fronteiras.

A cultura corporativa está ligada à comunicação na organização. A cultura organizacional influencia os meios de comunicação e, vice-versa, os métodos de comunicação

estabelecidos e aceitos exercem sua influência na cultura. As comunicações são uma importante tábua de salvação em todas as organizações. Muitos dos problemas que ocorrem nas organizações são o resultado direto de pessoas que não conseguem se comunicar (Armstrong, 2008).

Os processos de comunicação eficazes estão na base de toda empresa que deseja ter sucesso a longo prazo (Purves, 2005). A comunicação estimula a motivação do pessoal ao esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, como deve ser feito e o que pode ser feito. As comunicações encorajam o comprometimento com os objetivos organizacionais. As organizações são entidades sociais que dependem da comunicação para existir. Simon coloca de forma bastante simples: “Sem comunicação, não pode haver organização” (Simon, 2015). Ao se analisar uma empresa sino-brasileira, isso fica ainda mais evidente, devido as diferenças entre os países. A partir de então, tem-se a hipótese H10:

- **H10:** O fator de distância "Comunicação" influencia no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira.

2.4 MODELO TEÓRICO

Nesta parte serão tratados os modelos teóricos de Berry, Guille e Zhou (2010), bem como o modelo de Jung e Krebs (2019), para elucidar os pontos relevantes destes modelos que estão sendo tratados nesta pesquisa.

2.4.1 Modelo de Berry, Guille e Zhou (2010)

Heather Berry, Mauro F Guille'n e Nan Zhou, em 2010, tiveram como objetivo desagregar a construção de distância, propondo um conjunto de medidas multidimensionais, incluindo econômico, financeiro, político, administrativo, cultural, demográfico, conhecimento, e conectividade global, bem como distância geográfica.

Neste trabalho foram tratadas as dimensões empíricas em teorias institucionais dos sistemas nacionais de negócios, governança e inovação. Em ordem de superar as limitações metodológicas da abordagem euclidiana, calculou-se as distâncias diádicas usando o método de Mahalanobis, que é uma escalainvariante e leva em consideração a matriz de variância-covariância. Está contido o quadro Dimensões de distâncias internacionais, o quadro Componente de indicadores variáveis usados para calcular as dimensões de distância e a tabela

Dimensões de distância, origem, anos avaliados e número de países, cada um contendo informações relevantes para o entendimento do tema desta pesquisa.

Foram construídas três tabelas para fornecer informações resumidas sobre cada uma das nove dimensões, incluindo definições, fontes teóricas, exemplos empíricos da literatura de negócios internacionais, fontes de dados, e cobertura de país e horário. Foi considerado a distância econômica (Whitley, 1992).

Quadro 2 - Dimensões das distâncias internacionais

Dimensões de distancia	Definições	Fontes teóricas da literatura institucional	Exemplos de estudos empíricos da literatura internacional de negócios
Econômica	Diferença no desenvolvimento econômico e nas características macroeconômicas	Whitley (1992); Caves (1996)	Campa and Guillén (1999); Iver (1997); Yeung (1997); Zaheer and Zaheer (1997)
Financeira	Diferenças no desenvolvimento do setor financeiro	Whitley (1992); La Porta et al. (1998)	Rueda-Sabater (2000); Capron and Guillén (2009)
Política	Diferenças na estabilidade política, democrática, e membro de blocos comerciais	Whitley (1992); Henisz (2000); Henisz and Williamson (1999)	Castanaga, Jeffrey, Nugent, and Pashamova (1998); Delios and Henisz (2000, 2003); Henisz and Delios (2001); García-Canal and Guillén (2008)
Administrativo	Diferenças nas relações coloniais, idioma, religião e sistema legal	Whitley (1992); Henisz (2000); Ghemawat (2001); La Porta et al. (1998)	Lubatkin, Calori, Very, and Veiga (1998); Guler and Guillén (2010)
Cultural	Diferenças nas atitudes em relação à autoridade, confiança, individualidade e importância do trabalho e da família	Whitley (1992); Hofstede (1980); Inglehart (2004)	Johanson and Vahlne (1977); Kogut and Singh (1988); Barkema et al. (1996); Hennart and Larimo (1998)
Demografica	Diferenças nas características demográficas	Whitley (1992)	Huynh, Mallik, and Hettihewa (2006)
Conhecimento	Diferenças em patentes e produções científicas	Nelson and Rosenberg (1993); Fuman et al. (2002)	Anand and Kogut (1997); Shaver and Flyer (2000); Berry (2006); Nachum, Zaheer, and Gross (2008); Guler and Guillén (2010)
Conectividade	Diferenças no turismo e uso da internet	Nelson and Rosenberg (1993); Guillén and Suárez (2005)	Oxley and Yeung (2001)
Geográfica	Distanciamento entre os grandes centros geográficos dos países	Anderson (1979); Deadorff (1998)	Wolf and Weinschrott (1973); Hamilton and Winters (1992); Fratianni and Oh (2009)

Fonte: Traduzido e adaptado de Berry, Guille e Zhou (2010, p.1464)

Quadro 3 – Componente de indicadores variáveis usados para calcular as dimensões de distância

Dimensão	Variáveis
1. Distância econômica Renda Inflação Exportações Importações	PIB per cápito (2000 US\$) Deflator do PIB (% PIB) Exportações de produtos e serviços (% PIB) Importações de produtos e serviços (% PIB)
2. Distância financeira Crédito privado Capitalização do mercado de ações Empresas listadas em bolsa	Crédito doméstico para o setor privado (% PIB) Mercado de capitalização de empresas listadas (% PIB) Número de empresas listadas em bolsa (pro 1 milhão de pessoas)
3. Distância política Elaboração de políticas incertas Caráter democrático Tamanho do estado Membro da Organização Mundial de Comercio Acordo comercial regional	Estabilidade política medida considerando atores institucionais independentes com poder de veto Pontuação de democracia Consumo do governo (% PIB) Membro da Organização Mundial de Comercio (Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio antes de 1993) Associação diádica no mesmo bloco comercial
4. Distância administrativa Relação Colonizador-Colonizado Idioma comum Religião comum Sistema legal	Laços de compartilhamento % da população que fala o mesmo idioma % da população que tem a mesma religião Compartilhamento do mesmo sistema legal
5. Distância cultural Poder da distância Prevenção de incertezas Individualismo Masculinidade	Questões sobre a obediência e respeito pela autoridade Questões sobre confiança nas pessoas e segurança no emprego Questões sobre a independência e o papel do governo em prover seus cidadãos Questões sobre a importância da família e emprego
6. Distância demográfica Expectativa de vida Taxa de natalidade População até 14 anos	Expectativa de vida ao nascer (em anos) Taxa de natalidade (por 1000 pessoas) População de 0 a 14 anos (% do total) População a partir dos 65 anos, incluso (% do total)
7. Distância de conhecimento Patentes Artigos científicos	Número de patentes por 1 milhão de pessoas Número de artigos científicos por 1 milhão de pessoas
8. Distância de conectividade global Despesas no turismo internacional Receitas de turismo internacional Uso da internet	Despesas de turismo internacional (% PIB) Receitas de turismo internacional (% PIB) Uso de internet por 1000 pessoas
9. Distância geográfica Distância entre países	Distância do perímetro entre dois países de acordo com as coordenadas do centro geográfico destes países

Fonte: Traduzido e adaptado de Berry, Guille e Zhou (2010, p.1465)

Tabela 2 - Dimensões de distância, origem, anos avaliados e número de países

Dimensão	Fonte	Anos	Nº de países (em 2004)
1. Distância econômica			
Renda	WDI	1960-2005	179
Inflação	WDI	1960-2005	157
Exportações	WDI	1960-2005	165
Importações	WDI	1960-2005	165
2. Distância financeira			
Crédito privado	WDI	1960-2005	122
Capitalização do mercado de ações	WDI	1960-2005	122
Empresas listadas em bolsa	WDI	1960-2005	122
3. Distância política			
Elaboração de políticas incertas	POLCONV	1960-2005	155
Caráter democrático	Freedom House	1960-2003	151
Tamanho do estado	WDI	1960-2005	155
Membro da Organização Mundial de Comercio	WTO	1960-2005	133
Acordo comercial regional	WTO	1960-2005	133
4. Distância administrativa			
Relação Colonizador-Colonizado	CIA Factbook	Constant	198
Idioma comum	CIA Factbook	Constant	198
Religião comum	CIA Factbook	Constant	198
Sistema legal	La Porta et al., 1998	Constant	198
5. Distância cultural			
Poder da distância	WVS	1980-2004	69
Prevenção de incertezas	WVS	1980-2004	69
Individualismo	WVS	1980-2004	69
Masculinidade	WVS	1980-2004	69
6. Distância demográfica			
Expectativa de vida	WDI	1960-2004	202
Taxa de natalidade	WDI	1960-2004	202
População até 14 anos	WDI	1960-2005	203
População acima 65 anos	WDI	1960-2005	203
7. Distância de conhecimento			
Patentes	USPTO	1977-2005	166
Artigos científicos	WDI e ISI	1960-2003	110
8. Distância de conectividade global			
Despesas no turismo internacional	WDI	1995-2004	119
Receitas de turismo internacional	WDI	1995-2004	115
Uso da internet	WDI	1995-2004	209
9. Distância geográfica			
Distância entre países	CIA Factbook	Constant	196

Fonte: Traduzido e adaptado de Berry, Guille e Zhou (2010, p.1466)

2.4.2 Estudo de Stefanie Jung e Peter Krebs, 2019

O trabalho de Stefanie Jung e Peter Krebs (2019) em seu livro *The Essentials of Contract Negotiation* é de reforçar que a arte da negociação pode ser decisiva para saber se um contrato será celebrado ou não. No caso de um acordo, não apenas o poder de negociação (racional), mas da mesma forma as habilidades de negociação individual são um fator chave para a formalização final do contrato.

Para eles a contratação de negociadores bem treinados é essencial para todos os tipos de negócios. Adquirir habilidades de negociação requer muita experiência prática e um certo talento. Além disso, tratando particularmente de forma sistemática com o tema das negociações, aprender habilidades básicas no campo da negociação, evitando erros e melhorando essas habilidades.

Com esta pesquisa os autores desejaram despertar o interesse geral pelo tópico de negociações de contratos, ajudando iniciantes e negociadores avançados para melhorar a qualidade de suas negociações e motivar os pesquisadores para lidar com este assunto emocionante com mais profundidade.

O livro foi desenvolvido com base na edição alemã *Die Vertragsverhandlung -taktische, Strategische und rechtliche Elemente* (2016). A ideia subjacente desse projeto era oferecer uma versão abreviada do livro original (que tem quase 500 páginas) que destaca os aspectos mais importantes para as negociações internacionais.

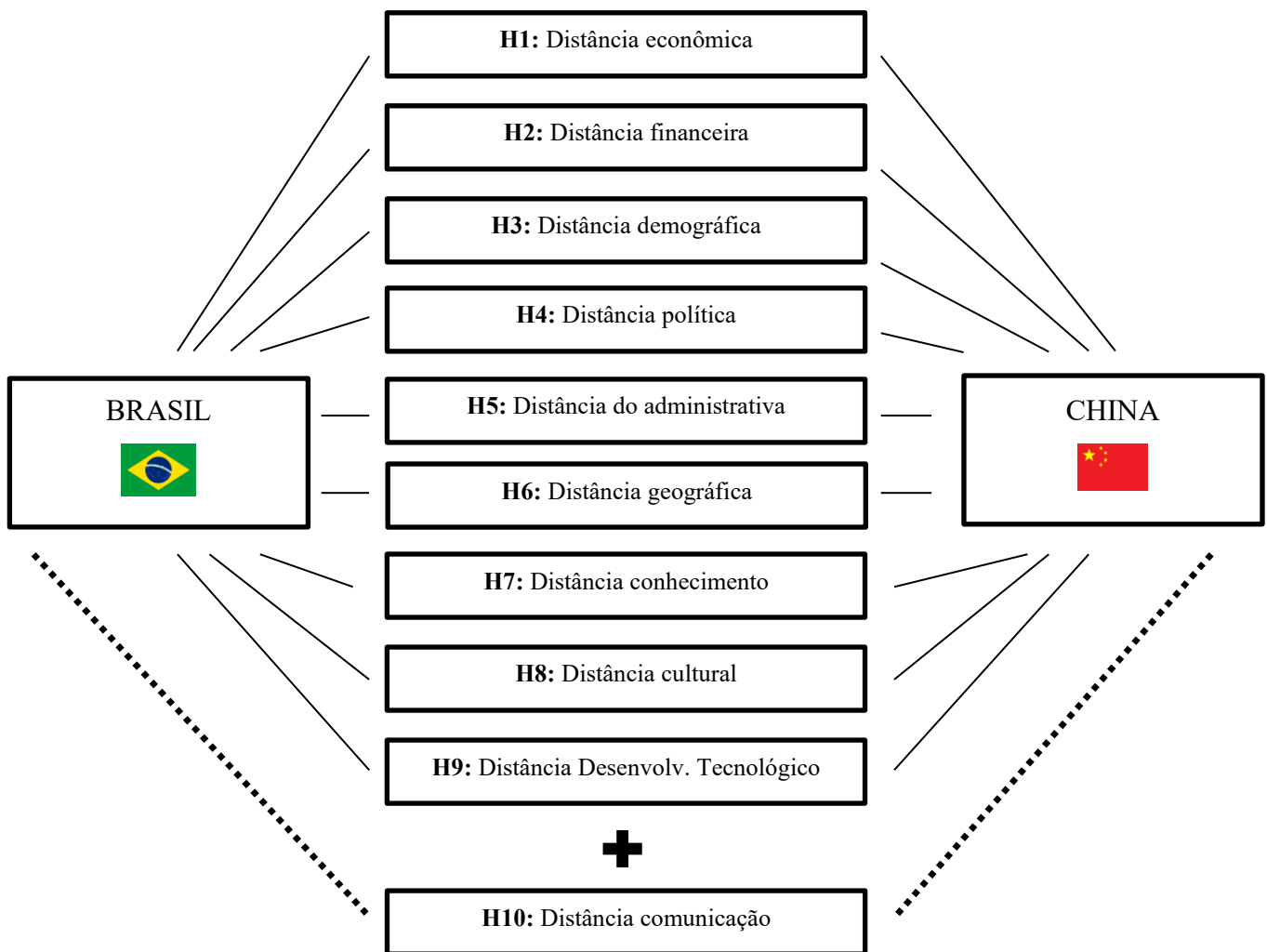
Neste trabalho existe o termo superordenado de "técnicas de comunicação", sob o qual, entre outras coisas, listas de tópicos para "técnicas de resposta" e "técnicas de questionamento". Uma das técnicas de comunicação mais essenciais aplicadas na negociação é escuta ativa, pois ajuda a criar uma atmosfera positiva de comunicação e encoraja o outro lado a continuar falando.

O ouvir pode ser expresso verbalmente ou não verbalmente. Um claro sinal não verbal é acenando com a cabeça e olhando para o parceiro de negociação. Sinais verbais incluem expressões como "Sim", "Entendo", "oh", "hmm". Não apenas durante a fase inicial de negociações, mas também no processo geral de negociação, os negociadores devem prestar atenção em ouvir mais o que o interlocutor diz do que falar. Esta proporção recomendada é enfatizada pela regra 70-30, mesmo embora a relação exata não possa ser quantificada definitivamente.

2.4.3 Modelo proposto

O modelo proposto nesta pesquisa será o de certificar se as dimensões descritas por Berry, Guille e Zhou (2010) ainda contribuem para o sucesso em uma organização, bem como incluir a dimensão comunicação trabalhada por Stefanie Jung e Peter Krebs.

Figura 1 - Proposta do modelo



Fonte: Adaptado de Berry, Guille e Zhou (2010) e Jung e Krebs (2019).

3 METODOLOGIA

O capítulo da metodologia inicia apresentando a tipologia da pesquisa, seguido da população e amostra. Posteriormente, se apresenta a técnica de coleta de dados e finalmente a técnica de análise e tratamento dos dados.

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa foi qualitativa, uma vez que houve uma investigação com a finalidade de compreender sobre as distâncias entre o Brasil e a China, bem como a coleta dos dados que foi descritiva.

Foram realizadas entrevistas junto a gerentes brasileiros e chineses sobre a percepção de cada dimensão tratada nesta pesquisa. Os dados foram tratados e analisados sem auxílio de ferramenta estatística, sendo utilizado a compreensão das respostas. Nessa pesquisa o pesquisador participou, compreendeu e interpretou os dados coletados na pesquisa por meio de análise de conteúdo categorial (Chizzotti, 2001). Por fim um estudo de caso pois foram entrevistados gerentes de um grupo chinês que atua de forma global, havendo entrevistados residentes e que trabalham na China, e outros que trabalham e residem no Brasil.

3.2 LOCUS DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada em um grupo empresarial que possui sua matriz na cidade de Ningbo na China, e outras unidades produtivas na, Suécia, Polônia, Indonésia, Bangladesh e Brasil, e também escritórios na Europa e América Latina.

Por se tratar de um grupo global, a empresa dispõe de mais de 50 gerentes em todas as áreas internas. Os times de gestão são compostos por profissionais que atuam nas diversas áreas corporativas, sendo CEOs (chief executive officer, profissional responsável por direcionar os próximos passos da empresa por meio do planejamento estratégico; cuidar, juntamente com diretores e acionistas da saúde da empresa; implementar ou modificar processos dentro da empresa ou setores e representar e se relacionar com públicos externos), CFOs (chief financial officer, profissional que está relacionado a gestão financeira completa do negócio, incluindo toda a gestão do fluxo de caixa e do balanço patrimonial da empresa, com suas expertises e habilidades únicas é esse o profissional que vai fazer as melhores recomendações ao CEO, sempre priorizando ser um facilitador de tomada de decisões), CTOs (chief technology officer,

profissional responsável pela boa composição do time de tecnologia, devendo sempre auxiliar a equipe em projetos estratégicos e inovadores. Apesar de estar na área de tecnologia, este cargo é voltado para a área executiva, pois é papel de um CTO realizar o planejamento e estratégia tecnológica da empresa), Gerentes Comerciais (profissional responsável por gerenciar produtos ou serviços e definir as estratégias para comercialização de ambos. Além disso, este profissional avalia relatório de resultados das vendas, métricas e índices de performance, possuindo, também como tarefa, desenvolver estudos sobre as potenciais tendência do mercado, elaborar programas de vendas e acompanhar concorrentes com o objetivo de atingir os objetivos da empresa ou aumentar seus lucros), Gerentes de Operações (profissional que possui como principal tarefa implementar as práticas e os processos corretos em toda a organização. Os deveres específicos de um gerente de operações incluem formular estratégias, melhorar o desempenho, adquirir materiais e recursos e garantir a conformidade), Gerentes de Produção (profissional que define e implementa programas de fabricação e elabora planos na utilização eficaz dos equipamentos, matérias-primas e pessoal de acordo com o orçamento da empresa. Acompanha índices de produtividade para desenvolver táticas na melhoria contínua do fluxo dos processos), Gerentes de Recursos Humanos (profissional que planeja e desenvolve estratégias de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, planos de cargos e salários, administração pessoal e relações trabalhistas e sindicais, de acordo com as exigências legais e políticas da empresa), dentre outros. O foco estratégico desse grupo empresarial é possuir o market share de liderança, atendendo os clientes com excelência nas entregas e qualidade, sendo irrelevante o local onde os produtos serão produzidos.

Para entender melhor as dimensões de distância entre os países, a escolha foi de realizar a pesquisa junto aos diretores e gerentes localizados na matriz da empresa, situada na cidade de Ningbo na China, e também em suas filiais localizadas no Brasil, no estado de Minas Gerais e no estado do Amazonas, até que atingido o princípio da saturação que foi quando os termos começaram a se repetir e já se coletou dados suficientes para a pesquisa. De acordo com Fontanella et al. (2011) e Fontanella e Magdaleno Júnior (2012), a saturação se dá quando os entrevistados já não contribuem ao tema tratado, pois as informações começam a se repetir insistentemente.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu através de entrevistas realizadas via vídeo conferência ou apenas ligação de voz, via Telefone, via *Ding Talk* e via APP Gravador do iPhone, tanto para

os gestores brasileiros quando para os gestores chineses, que estão ligados diretamente na gestão e direção em suas atividades diárias de trabalho, sendo todas elas gravadas. As entrevistas foram feitas entre os dias 27 de abril de 2022 e 16 de maio de 2022. Após realizadas as entrevistas, as mesmas foram transcritas, havendo, também, a tradução daquelas que foram realizadas com os gestores chineses, que na ocasião foi utilizada a língua inglesa. Além de responder as perguntas, os entrevistados selecionaram em uma escala intervalar do tipo likert de 1 a 5 o peso da respectiva distância para o processo de negociação em uma empresa sino-brasileira.

Foi utilizado para tratamento dos dados qualitativos o Software MAXQDA 10, e dos dados quantitativos a estatística descritiva.

Os dados dos entrevistados seguem abaixo:

Quadro 4 - Informações dos entrevistados

Nomeação	País	Função	Data da entrevista	Horário de início	Horário de fim	Formato
Entrevistado 1	China	Diretor das Américas	27 de abril de 2022	07:40	07:56	Vídeo conferência Ding Talk / APP Gravador Iphone
Entrevistado 2	China	CFO LATAM	27 de abril de 2022	09:28	09:51	Vídeo conferência Ding Talk / APP Gravador Iphone
Entrevistado 3	China	Vice CEO Brazil	27 de abril de 2022	10:26	10:43	Vídeo conferência Ding Talk / APP Gravador Iphone
Entrevistado 4	Brasil	Gerente Comercial Brasil	27 de abril de 2022	19:12	19:51	Telefone / APP Gravador Iphone
Entrevistado 5	Brasil	Coordenador de materiais Brasil	02 de maio de 2022	09:32	09:46	Telefone / APP Gravador Iphone
Entrevistado 6	Brasil	Gerente de contratos Brasil	03 de maio de 2022	08:16	08:32	Telefone / APP Gravador Iphone
Entrevistado 7	Brasil	Gerente Geral Colômbia	04 de maio de 2022	16:24	16:39	Telefone / APP Gravador Iphone
Entrevistado 8	China	Engenheiro chefe LATAM	16 de maio 2022	15:05	15:25	Vídeo conferência Ding Talk / APP Gravador Iphone

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para Nogueira (1975), deve-se recorrer à entrevista sempre que houver necessidade de dados que não podem ser encontrados em fontes documentárias ou registros e que se espera que alguém esteja em condição de prover.

Foi adotada a metodologia de amostragem por saturação teórica, para definição de quantas entrevistas seriam realizadas.

Esta metodologia é usada para determinar o tamanho da amostra em um estudo qualitativo (Fontanella et al., 2011; Fontanella; Magdaleno Júnior, 2012).

Inicialmente sugerido por Glaser e Strauss (2017), em 1967, este conceito referenda o momento em que as informações relevantes sobre o objeto estudado deixam de ser trazidas.

Buscando maior clareza sobre tal metodologia, cita-se que:

A saturação pode ser considerada uma categoria de análise, significando que, no contexto da interrogação, o entrevistador dá conta da repetição das informações face aos nós centrais do questionamento. Assim, a saturação é definida como um fenômeno pelo qual, depois de certo número de entrevistas, o investigador – ou a equipe – tem a noção de nada recolher de novo quanto ao objeto da pesquisa (Guerra, 2006, p. 42).

O número de amostras a foi determinado pela ocorrência da saturação nas respostas, conforme explicado anteriormente. Conforme Fontanella et al. (2011) e Fontanella e Magdaleno Júnior (2012), a análise do ponto de saturação se iniciará logo no começo do

processo de coleta, seguindo continuamente até o atingimento da saturação, que foi quando um entrevistado já não mais contribuiu com o tema.

Ao longo do processo de entrevistas observou-se que na oitava entrevista já não traziam elementos novos, e o fenômeno da saturação teórica se apresentou sendo percebido um aumento da frequência dos termos: altos impostos, dependência de matéria-prima chinesa, forte impacto das moedas, China como país mais rico, países com grande população, acordo entre os países, dificuldade de comunicação devido ao idioma, culturas muito distintas, longo tempo da matéria-prima dentro de navio, necessidade de um estoque alto, desenvolvimento de produtos por brasileiros e chineses juntos, importância do trabalho para os chineses, importância da família para os brasileiros, utilização de redes sociais próprias na China, línguas diferentes para ambos os países e necessidade de repetir diversas vezes para que haja entendimento. Diante do exposto optou-se pela finalização das entrevistas.

O objetivo da entrevista de pesquisa foi explorar as visões, experiências, crenças e / ou motivações de gestores brasileiros e chineses referente a distância econômica, distância financeira, distância política, distância administrativa, distância cultural, distância demográfica, distância de conhecimento, distância de conectividade global, distância geográfica e da distância comunicação. O método qualitativo foi acreditado para fornecer uma compreensão mais profunda dos fenômenos sociais. As entrevistas foram, portanto, mais apropriadas, pois a percepção foi a mais atual sobre os fenômenos que tangem as dimensões de distância entre os países tratadas por Berry, Guille e Zhou (2010), bem como na dimensão comunicação tratada por Jung e Krebs (2019).

3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Para análise e tratamento dos dados, a técnica utilizada foi a de análise de conteúdo categorial (Bardin, 2009) associada com estatística descritiva (Barbetta, 2008).

A utilização da análise de conteúdo categorial se deu pela intenção de deduzir conhecimento a partir de situações de comunicação, nesta pesquisa representada pelas entrevistas. Para se alcançar este objetivo, utilizou-se de processos sistemáticos para discorrer sobre os assuntos da mensagem (Bardin, 2009, p. 11). O objetivo da análise de conteúdo é “[...] compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas” (Chizzotti, 2001, p. 98). Isso foi feito avaliando-se temáticas de texto através de categoria de análise. Já a estatística descritiva se deu para apresentar os

respectivos pesos atribuídos em escala intervalar do tipo likert de 1 a 5 pelos participantes da pesquisa.

As categorias analisadas foram previamente definidas e as perguntas feitas aos entrevistados, inicialmente mediante a escolha de sua respectiva percepção, para cada distância, em uma escala Likert que possuía os seguintes 5 níveis: muito forte representatividade, forte representatividade, média representatividade, baixa representatividade e muito baixa representatividade.

Quadro 5 - Categorias analisadas

Tema	Categorias	Perguntas	Autores
Fatores de distância e seus impactos no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira	Econômica	Com relação às diferenças de desenvolvimento econômico e das características macroeconômicas do Brasil e da China, favor marcar, conforme sua percepção, na escala Likert abaixo, o grau de representatividade destas diferenças para o sucesso de uma empresa, bem como justifique sua escolha.	Berry, Guille e Zhou (2010)
	Financeira	Para você, qual a relevância referente as diferenças financeiras entre o Brasil e a China em uma empresa chinesa localizada no Brasil? Favor marcar, na escala Likert abaixo, sua percepção sobre o tema, justificando sua escolha.	Berry, Guille e Zhou (2010)
	Demográfica	A diferença da demografia chinesa e da demografia brasileira impacta os negócios na empresa que você trabalha? Favor marcar sua percepção na escala abaixo, justificando sua escolha.	Berry, Guille e Zhou (2010)
	Política	Favor marcar na escala abaixo, se os blocos econômicos, bem como a estabilidade política e democrática, sob sua percepção, são fatores relevantes para que uma empresa chinesa obtenha sucesso no Brasil. Favor justificar sua escolha.	Berry, Guille e Zhou (2010)
	Administrativa	Em sua percepção, as diferenças de laços coloniais, idioma, religião e sistema legal, entre Brasil e China, contribui atualmente para um distanciamento entre estes dois países? Favor marcar sua escolha na escala abaixo, justificando em seguida o distanciamento entre estes dois países?	Berry, Guille e Zhou (2010)
	Geográfica	Para você, a distância geográfica entre Brasil e China impacta no bom desenvolvimento de uma empresa sediada em um país possuindo filial no outro? Favor optar por uma das escalas listadas abaixo, justificando sua escolha.	Berry, Guille e Zhou (2010)
	Conhecimento	Favor marcar na escala abaixo, sob sua percepção, se a quantidade de patentes e produções científicas produzidas no Brasil e na China causa, de alguma forma, um	Berry, Guille e Zhou (2010)

Tema	Categorias	Perguntas	Autores
		distanciamento entre estas nações. Justifique sua escolha.	
	Cultural	O comportamento e atitudes em relação à autoridade, confiança, individualidade e importância do trabalho e da família, sob sua percepção, impacta como distância em uma empresa chinesa com filial no Brasil? Favor escolher uma escala listada abaixo, bem como justifique o porquê desta escolha.	Berry, Guille e Zhou (2010)
	Desenvolvimento tecnológico	Para você, o fato de um país possuir maior ou menor procura turística e utilização de mídias digitais é relevante para uma empresa chinesa que queira possuir uma filial no Brasil? Favor escolher uma das escalas listadas abaixo, justificando sua escolha em seguida.	Berry, Guille e Zhou (2010)
	Comunicação	Como a comunicação entre os países, envolvendo a língua e ferramentas de comunicação, impacta no desenvolvimento dos negócios? Escolha uma das escalas listadas abaixo, justificando o porquê dessa escolha.	Jung e Peter Krebs (2019)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram realizadas as entrevistas, que por sua vez foram transcritas, e a partir de então, foram selecionadas passagens que representam achados nas etapas de exploração, tratamento e interpretação dos dados. O intuito de tal procedimento foi de proporcionar um melhor entendimento e ilustrar adequadamente as informações conseguidas, para se compreender as nuances por trás dos fatores de distância entre Brasil e China.

4 RESULTADOS

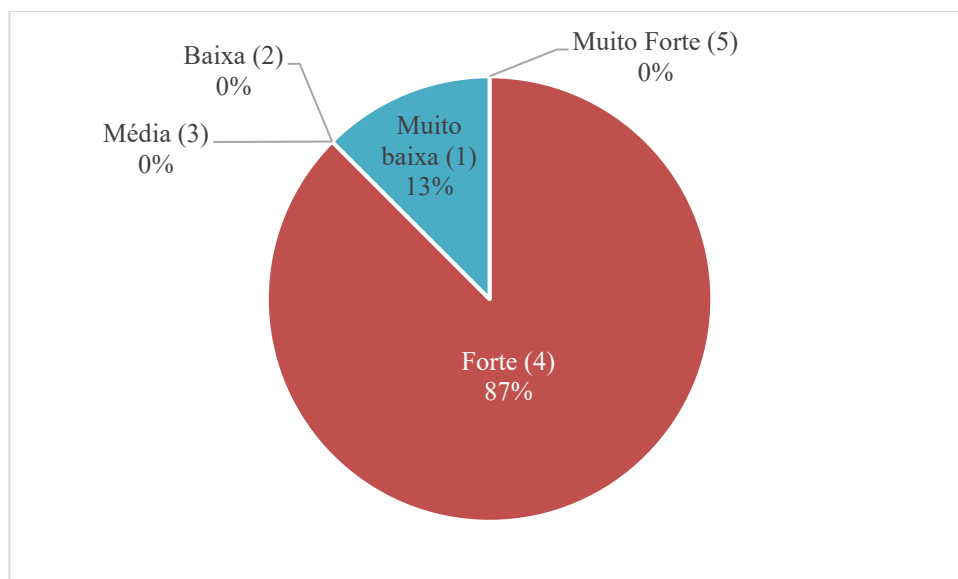
Na presente seção, são apresentados os resultados da pesquisa, passando pelas distâncias e conseqüentemente categorias Econômica, Financeira, Demográfica, Política, Administrativa, Geográfica, Conhecimento, Cultural, Desenvolvimento Tecnológico e Comunicação. Além de compreender a percepção do entrevistado em uma escala, a análise de conteúdo categorial apresenta a percepção dos entrevistados brasileiros e chineses, de modo a compreender as a visão por trás de cada um dos países.

4.1 DISTÂNCIA ECONÔMICA

A distância econômica está diretamente ligada no desenvolvimento econômico e nas características macroeconômicas de cada país. A riqueza ou renda dos consumidores é o mais importante econômico atributo que cria distância entre os países, e tem um efeito marcante nos níveis de comércio e os tipos de parceiros comerciais de um país. Conforme descrito por Collins (2001), as empresas que dependem de economias de experiência, escala e padronização devem se concentrar mais em países que possui perfis econômicos semelhantes

Com relação à distância econômica, as respostas dos entrevistados foram, em sua maioria, tratar-se de uma distância com muito forte impacto, conforme gráfico 1:

Gráfico 1 - Impacto da distância econômica na visão dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir de então, é apresentada a análise de conteúdo categorial extraída das entrevistas, separada pelos executivos chineses e brasileiros.

4.1.1 Distância econômica segundo os chineses

Segundo o Entrevistado 3, a distância econômica possui um forte impacto. Ele complementa descrevendo que as maiores diferenças para uma empresa que esteja na China e uma empresa que esteja no Brasil seria a tributária e a demanda do mercado.

Sobre China e Brasil, o que podemos ver atualmente sobre esses dois mercados é uma situação muito difícil. Então é por isso que a demanda do mercado está sendo absorvida. Está subindo, subindo, subindo desse jeito. E a conexão entre Brasil e China está cada vez mais forte (Entrevistado 3).

Para o Entrevistado 2, o principal problema é que a economia brasileira protege a indústria nacional, incentivando as empresas a crescer, e por sua vez, o governo aplica impostos muito altos na hora da importação. Já na China, possuindo sua economia bem desenvolvida, a atitude é mais aberta.

Nós temos impostos mais baixos, impostos como: imposto de entrada, IVA (imposto de valor agregado), imposto de importação, etc. Recebemos empresas de todo o mundo para ter uma fábrica na China. O ambiente é mais aberto na China do que no Brasil (Entrevistado 2).

Complementado, ele acrescenta que, em sua percepção, os fatores econômicos que possuem maior representatividade são: os impostos, a legislação trabalhista e o câmbio.

No ponto de vista do Entrevistado 8, a economia no Brasil, nos últimos 10 ou 20 anos, está bem diferente. Ele percebe que a grande diferença na economia do Brasil, se dá pelo fato das empresas serem lentas no quesito de rentabilidade. Isso seria uma diferença que causaria impacto significativo em uma empresa na China ou no Brasil.

O Entrevistado 1 cita que, das empresas brasileiras, a Vale é um exemplo que foi muito bem sucedida na China, e que das empresas chinesas, a melhor é a State Grid. A State Grid Corporation of China (State Grid) é uma grande empresa crucial para a segurança energética e econômica da China, fundada em 29 de dezembro de 2002. A State Grid fornece energia para uma população de mais de 1.1 bilhão em 26 províncias, regiões autônomas e municípios, cobrindo 88% do território nacional chinês.

“O governo chinês apoia a empresa State Grid, que faz alguns negócios de transmissão/distribuição no Brasil. Também possui uma ótima contribuição para a sociedade brasileira (Entrevistado 1)”.

4.1.2 Distância econômica segundo os brasileiros

Para o Entrevistado 5, as características macroeconômicas são muito em função de cada país. Ele acredita que o nível de grau de consumo de cada país envolve muito o desenvolvimento econômico de cada um.

“Penso que por ser forte essa característica, ela traz benefícios em ambos os países, dado a população e o alto nível de consumo de cada um (Entrevistado 5)”.

O entendimento do Entrevistado 6 é de que o impacto é forte, e que todos os negócios, de uma forma ou outra, vão estar ligados ao dólar, e que a força da economia no Brasil, em conseguir material e matéria prima, partindo de uma primícia de indústrias, estará ligada, também, na economia da China.

“Então, basicamente, a relação vai ser sempre forte. Principalmente no Brasil que depende, exporta muito para a China e traz muita coisa da China (Entrevistado 6)”.

Para o Entrevistado 4, como o fornecimento de matéria-prima, componentes e materiais, que só existem na China, justamente por ser um país mais desenvolvido tecnologicamente do que o Brasil, a empresa em investigada não seria o que é hoje. Ele ressalta que não seria possível se sustentar como atualmente.

Justamente, pela diferença do desenvolvimento econômico entre China e Brasil, eu vejo que, embora, a matriz seja a nossa dona, existe uma relação de dependência do Brasil com a China no sentido dos desenvolvimentos econômico e tecnológico chinês que nos falta (Entrevistado 4).

Na visão do Entrevistado 7, com relação a questão do distanciamento econômico, ele acredita que ainda há uma interligação muito forte entre ambos os países.

Por exemplo, se ainda temos uma discrepância muito grande entre a economia chinesa frente a brasileira, inclinasse a ter, dentro do negócio, tanto para o bem quanto para o mal, uma interligação muito forte (Entrevistado 7).

4.1.3 Resultado da hipótese

A partir de então, pode-se dizer que os dados da pesquisa confirmam a hipótese verdadeira, uma vez que existe uma alta representatividade para **7** dos entrevistados.

H1: O fator de distância "Econômica" influencia no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira. **CONFIRMADA**

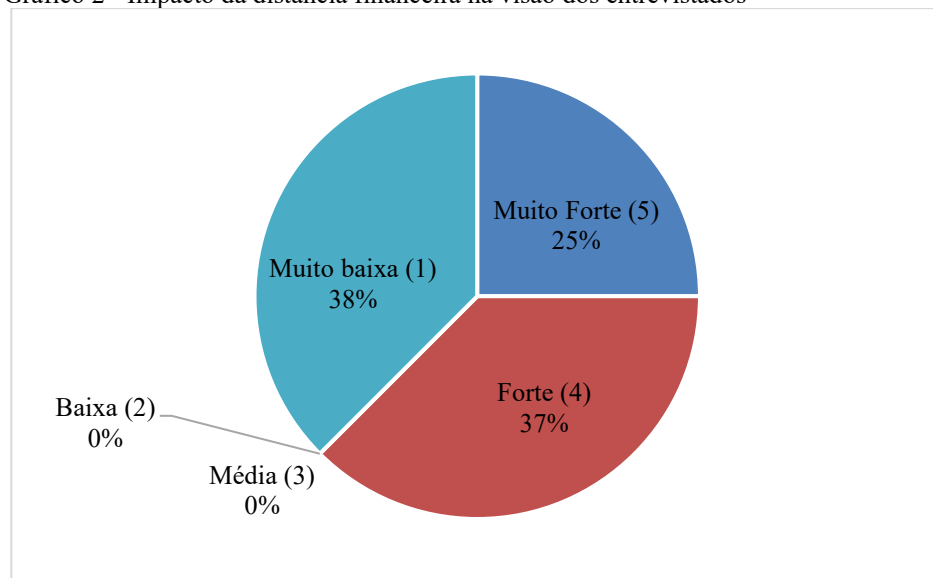
Este resultado vai ao encontro com Collins (2001), pois as empresas que dependem de economias de experiência, escala e padronização.

4.2 DISTÂNCIA FINANCEIRA

A distância financeira trata as diferenças no desenvolvimento do setor financeiro dos países. A capacidade financeira de um país está ligada diretamente no poder de compra de sua população. O papel do mercado potencial tem sido estudado intensamente na área de negócios internacionais e comércio internacional. Malhotra et al. (2009) estudaram o papel do potencial mercado em países-alvo em influenciar os incidentes de CBAs.

Com relação à distância financeira, as respostas dos entrevistados foram, em sua maioria, tratar-se de uma distância de impacto relevante, possuindo 62% entre forte e muito forte, conforme gráfico 2:

Gráfico 2 - Impacto da distância financeira na visão dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir de então, é apresentada a análise de conteúdo categorial extraída das entrevistas, separada pelos executivos chineses e brasileiros.

4.2.1 Distância financeira segundo os chineses

Segundo o Entrevistado 2, o impacto é muito forte. Ele cita que nos últimos dez anos as finanças foram muito prejudicadas. Ele cita, também, que havendo a necessidade de obter um empréstimo em um banco local brasileiro, as taxas de juros eram muito altas.

“Agora, está em torno de 30% ao ano. É um fardo muito pesado (Entrevistado 2)”.

No entendimento do Entrevistado 1, para as empresas chinesas localizadas no Brasil, é difícil dizer se a distância financeira contribui ou prejudica, porque a China comparada ao Brasil é um país muito grande, então de muitas maneiras o governo ajudar muito em problemas financeiros através dos bancos.

Na China, o Banco do Brasil tem uma filial e ajuda algumas empresas brasileiras a fazerem negócios. No Brasil é a mesma coisa. O Banco da China (CCB) também tem filial no Brasil e auxilia os negócios chineses no Brasil. Então não posso dizer se prejudica ou contribui (Entrevistado 1).

Para o Entrevistado 8, o impacto é forte devido a moeda, pois os chineses precisam de uma venda muito forte para obter bons resultados. O Entrevistado 8 enfatiza que pelo alto custo para construir um negócio, e a condição de vida de seu povo, as finanças tornam-se um complicador. Isso também serve, inclusive, para que a empresa possa fazer o cronograma de seus recursos humanos.

E entrevistado 3 pontua que o financeiro da empresa pode ficar ruim, e assim como o imposto, as finanças não são tão amigáveis no governo brasileiro, uma vez que sofrem com os impostos de importação e os impostos comerciais nas vendas, como o Imposto de Valor Agregado (IVA).

Por fim, o Entrevistado 2 completa dividindo o impacto financeiro em duas partes: uma é sobre o desafio, o controle monetário; e o outro sobre o país.

Então, na parte financeira eu acredito que as taxas de câmbio impactam no pagamento. Porque a maioria das empresas chinesas no Brasil importam matéria-prima da China por um preço muito baixo. Então, o câmbio impacta em grande parte o nosso pagamento (Entrevistado 2).

4.2.2 Distância financeira segundo os brasileiros

Para o Entrevistado 4, a distância financeira é forte, pois existe a questão cambial, que com a valorização do real, a variedade entre real e yuan está se aproximando, e que, justamente dentro do poder econômico chinês, ele acredita que exista uma certa facilidade de uma empresa chinesa se instalar no Brasil.

O entrevistado 6 compactua com a mesma opinião, pontuando como muito forte. Devido ao fato de o Governo chinês possuir o poder em suas mãos, tanto de demanda quanto de dinheiro, e que, na China existe um capital muito grande, eles conseguem alocar este capital conforme a estratégia do país, conforme a estratégia do Governo chinês que manda em tudo.

“Basicamente, tendo esse papel, com todo esse poderio financeiro que possuem, de capital, sendo uma empresa chinesa em um país como o Brasil, no qual é considerado subdesenvolvido e com uma moeda fraca, o impacto é muito forte (Entrevistado 6)”.

Na visão do Entrevistado 7, havendo uma situação financeira chinesa muito boa, por exemplo, para uma empresa que está se instalando hoje no Brasil é uma oportunidade de se obter um crédito chinês de forma mais fácil para poder fomentar o seu negócio no Brasil. Ele reforça que havendo uma situação contrária, onde a China esteja opostamente ruim financeiramente frente a questão financeira do Brasil, pode ser uma oportunidade do outro lado, ou seja, uma boa oportunidade para uma empresa brasileira de instalar em território chinês.

Para o Entrevistado 5, a China, como país mais rico que o Brasil, só tem a contribuir positivamente com uma empresa localizada no Brasil, haja em vista a empresa estudada.

O Entrevistado 7 afirma que sempre que se olha a China como uma potência financeira, ela é bem superior ao Brasil. Ele comenta que existe uma melhoria de alcance dos negócios frente a saúde financeira da empresa na qual será financiada pelo capital chinês.

“Porque, de certa forma, dentro do viés de investimento que a China adota dentro do Brasil, isso tende a catapultar” (Entrevistado4).

4.2.3 Resultado da hipótese

A partir de então, pode-se dizer que os dados da pesquisa confirmam a hipótese verdadeira, uma vez que existe uma alta representatividade para **5** dos entrevistados.

H2: O fator de distância "Financeira" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira. **CONFIRMADA.**

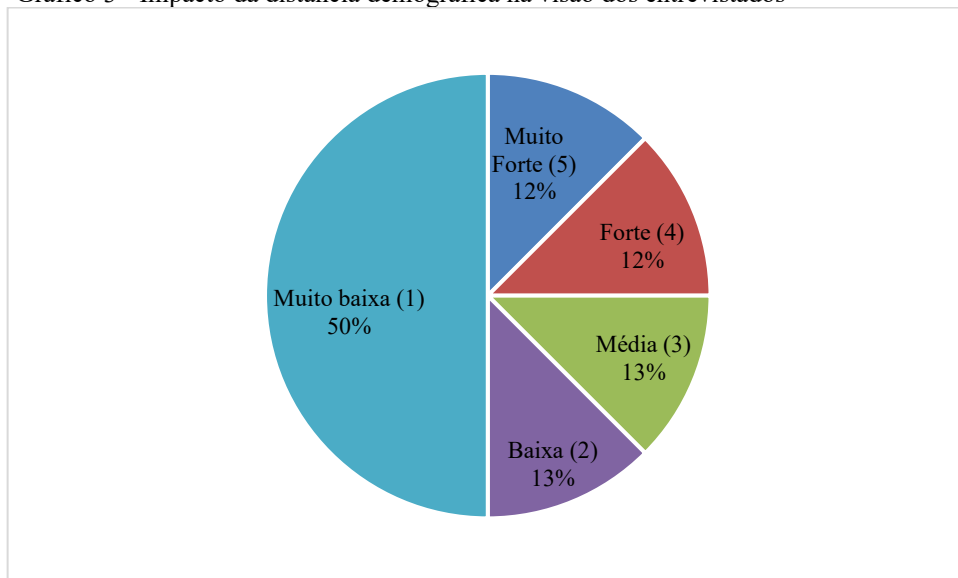
Este resultado vai ao encontro com Malhotra et al. (2009), que estudaram o papel do potencial mercado em países-alvo em influenciar a tomada de decisões para entrada em um determinado país.

4.3 DISTÂNCIA DEMOGRÁFICA

A demografia estuda as populações humanas fazendo uso de análises estatísticas e conceitos que auxiliam na compreensão da evolução desses grupos. As diferenças na dinâmica demográfica no nível do país estão produzindo efeitos colaterais importantes, mudando as vantagens comparativas que sustentam o comércio e os retornos para o trabalho e o capital. Para se beneficiar dessas mudanças, os países normalmente precisam implementar políticas que aumentem o comércio de bens e serviços e promovam maior mobilidade de fatores (World Bank, 2016).

Com relação à distância demográfica, as respostas dos entrevistados foram, em sua maioria, tratar-se de uma distância de muito baixo impacto, possuindo 50% como muito baixa, conforme gráfico 3:

Gráfico 3 - Impacto da distância demográfica na visão dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir de então, é apresentada a análise de conteúdo categorial extraída das entrevistas, separada pelos executivos chineses e brasileiros.

4.3.1 Distância demográfica segundo os chineses

O Entrevistado 8 cita que Brasil e China são países com uma grande população. Não há uma grande diferença entre eles. Ele, também cita que a demografia também está relacionada ao nível educacional.

“A porcentagem da boa educação não é tão pequena. Isso é apropriado do Brasil. Portanto, o impacto para a empresa de ajudar os funcionários brasileiros, ou podemos dizer, os bons engenheiros, não é fácil (Entrevistado 8)”.

Na visão do Entrevistado 1, na China, devido a enorme população, o país precisa de muita carne, suínos, bovinos etc. Além disso, a China precisa de muito cobre, de latão, pois tem uma população enorme, e como o Brasil é o maior país da América do Sul, muitas empresas chinesas que usam esses recursos para fins eletrônicos, muitas procuram essas mercadorias no Brasil.

Tanto o Entrevistado 2 quanto o Entrevistado 3 citou, apenas, que a distância demográfica não possui grande representatividade, e que não impacto os andamentos dos negócios.

4.3.2 Distância demográfica segundo os brasileiros

Na visão do Entrevistado 5, essa distância não é impactante, a classificando como muito baixa. Ele ainda cita que no dia a dia essa diferença demográfica é pouco importante, acreditando que o negócio entre de duas empresas há uma certa dificuldade mais no sentido de logística do que demográfica.

Para o Entrevistado 7 essa distância também não é de baixa representatividade.

“Eu não vejo correlação. A não ser que haja uma situação, por exemplo: o mercado que irei atender, a partir do Brasil, sendo a China, ou vice e versa, você terá um aumento de oportunidade de negócio em relação a isso (Entrevistado 7)”.

No entendimento do entrevistado 4, não seria no negócio da empresa em que ele trabalha que a quantidade de pessoas impactaria. Havendo muitos negócios ou poucos negócios, em termos de faturamento, não seria a demografia que poderia contribuir ou deixar de contribuir.

“Se caso exista um outro tipo de negócio, por exemplo, exportação de frango, a questão demográfica, com certeza, faria mais sentido do que os nossos negócios. (Entrevistado 4)”.

Já na percepção do Entrevistado 6, por causa da grande demografia na China, a escala é fora de proporção para qualquer outro país, uma vez que se você não estiver inserido na China, você não consegue competir com os chineses fora da China.

[...] o fato da empresa ser chinesa e a demografia da China ter uma demanda tão grande, ou poder estar dentro dessa demanda lá na China e trabalhar no Brasil, no qual possui uma pequena demografia, (estamos falando de 210 milhões de habitantes), também ajuda muito uma empresa no Brasil dar certo (Entrevistado 6).

Numa suposta duplicação da população da China e também na do Brasil, não haveria muitas mudanças. Não iria impactar nem positivamente nem negativamente. Pode haver um impacto positivo em relação á quanto maior o volume de pessoas, eu acredito que se gera uma maior demanda por comércio, por negócios, cita o Entrevistado 7.

4.3.3 Resultado da hipótese

A partir de então, pode-se dizer que os dados da pesquisa não confirmam a hipótese verdadeira, uma vez que existe muito baixo impacto para 5 dos entrevistados. Importante salientar que a atividade da empresa pesquisada é relacionada a equipamentos e soluções no ramo da energia, e que seus clientes são concessionárias de energia.

H3: O fator de distância "Demográfica" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira. **REFUTADA**

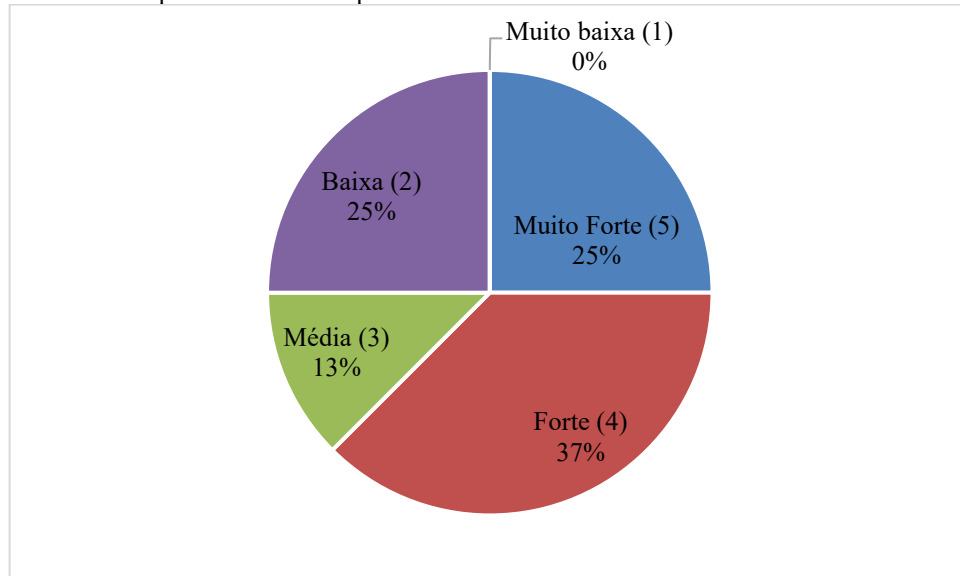
Este resultado refuta o que foi encontrado na pesquisa de World Bank (2016), onde para se beneficiar, os países normalmente precisam implementar políticas que aumentem o comércio de bens e serviços e promovam maior mobilidade de fatores.

4.4 DISTÂNCIA POLÍTICA

A distância política trata das diferenças na estabilidade política, democrática, e membro de blocos comerciais. Em geral, as empresas preferem que o governo esteja credivelmente comprometido com um conjunto de políticas e regras, porque isso reduz o risco de investir (Murtha, 1991).

Com relação à distância política, as respostas dos entrevistados foram, em sua maioria, tratar-se de uma distância predominantemente forte e muito forte impacto, possuindo 62% como forte e muito forte, conforme gráfico 4:

Gráfico 4 - Impacto da distância política na visão dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir de então, é apresentada a análise de conteúdo categorial extraída das entrevistas, separada pelos executivos chineses e brasileiros.

4.4.1 Distância política segundo os chineses

Na percepção do Entrevistado 3, a relação é um pouco mais forte, pois acima de tudo se vive um momento conturbado na política. Ele complementa que os negócios entre os países poderiam ser melhores, isso devido ao atual presidente brasileiro, que possui baixa atitude política.

“A economia do Brasil tem, como dizer, está um pouco para baixo devido à guerra, devido à demanda de energia. Mas é claro que existem dois caminhos que a economia pode operar e sobreviver para as empresas chinesas no Brasil (Entrevistado 3)”.

O Entrevistado 8 cita saber que a diferença do Brasil em relação à China é que, na China eles têm um único partido em todo o sistema, sendo o Brasil um país multipartidário. Isso é uma diferença. Ele cita não ter tanta certeza se de fato afetará esta ou outra parte pela administração deste país.

Para o Entrevistado 1, o presidente do Brasil já teve momentos de maior participação com o presidente chinês. Em sua visão, a participação de ambos os países já foram melhores, inclusive, na participação junto aos BRICS. E o governo chinês, de certa forma, ajuda as empresas como no Brasil.

“O Estado de São Paulo foi quem ajudou a maior parte das empresas chinesas. Então a maioria das empresas chinesas estão lá (Entrevistado 1)”.

Sobre a visão do Entrevistado 2, ainda que exista alguns acordos tributários entre os dois países, o que evita a cobrança duplicada, o que afetaria a competitividade perante aos mercados, ainda há muitos assuntos que deveriam ser desenrolados, beneficiando os negócios envolvendo Brasil e China.

4.4.2 Distância política segundo os brasileiros

O Entrevistado 5 percebe ser muito forte. De acordo com ele, a união do bloco econômico BRICKS só traz benefícios como a popularização das empresas chinesas nesses países.

“Quando se fala união China-Rússia, China-África, China-Brasil, China-Índia, você percebe esse volume econômico dentro dessa estabilidade política no sucesso das empresas. Acredito isso ser muito forte (Entrevistado 5)”.

Compactuando com o Entrevistado 5, o Entrevistado 4 descreve que, com os BRICS existe essa tentativa de fomentar os negócios entre os países componentes do bloco. Entretanto o mesmo frisa que em alguns governos, principalmente em nosso governo atual, não existe um alinhamento com princípios do governo chinês.

Para o entrevistado 7 o impacto é forte, pois não é possível desvincular o negócio da política. Ele cita ter visto, em diversos momentos, que uma mudança política, seja ela em bloco ou única por um dos lados, venha prejudicar em grande escala.

Vemos que as empresas chinesas que estão no Brasil, pelo menos o modelo que acompanho e que eles adotam muito, é para tentar gerar negócios vindos da China. É o nosso caso. Por exemplo: acabamos trazendo matéria prima ... geramos negócios de exportação da China para o Brasil (Entrevistado 7).

O Entrevistado 6 entende que essa distância política, especificamente entre Brasil e China, não possui grande relevância. Ele completa citando que não é devido ao fato de o Brasil possuir um regime político e a China outro que faria diferença entre as partes.

Indo contra a posição do Entrevistado 6, o Entrevistado 7 pontua que, ao seu ver, o distanciamento político e as tratativas políticas possuem um forte impacto sobre o negócio e uma empresa que está no Brasil.

Uma vez que haja uma mudança do nosso lado, por exemplo, recentemente teve a questão política do impacto da Huawei. Na qual teve frente o Estados Unidos em específico, e o nosso presidente que esteve à frente, trabalhando o preconceito sobre a questão chinesa (Entrevistado 7).

4.4.3 Resultado da hipótese

A partir de então, pode-se dizer que os dados da pesquisa confirmam a hipótese verdadeira, uma vez que existe o impacto muito forte para **5** dos entrevistados.

H4: O fator de distância "Política" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira. **CONFIRMADA.**

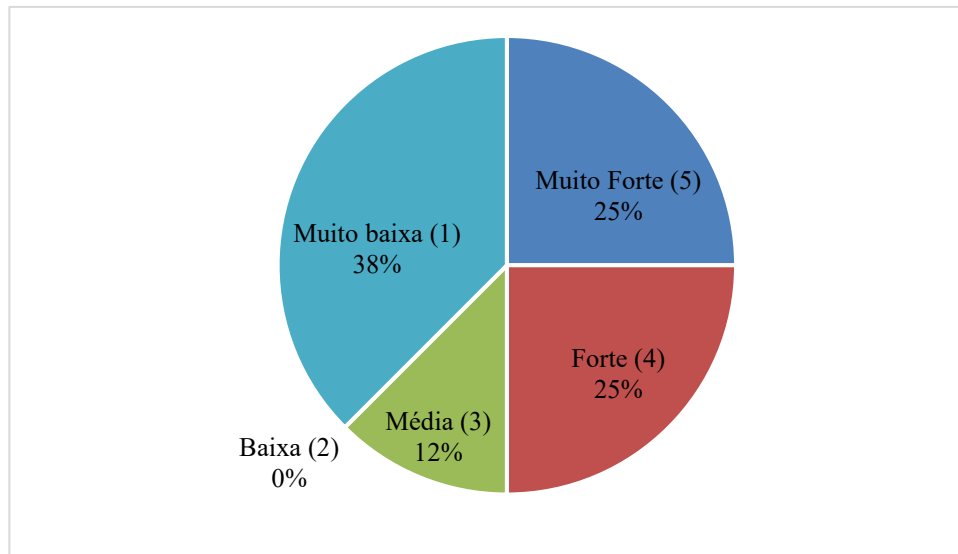
Este resultado vai ao encontro com Ontiveros et al.(2004), onde cita que as empresas que operam em setores regulamentados tendem a minimizar o risco que estão assumindo por entrar apenas em países onde a estabilidade da formulação de políticas inspira confiança suficiente para comprometer-se com um investimento.

4.5 DISTÂNCIA ADMINISTRATIVA

A distância administrativa entre as nações pode ser capturada através da existência de laços coloniais entre eles e pela diferença e semelhanças em suas políticas, instituições e sistemas legais (Ghemawat, 2001).

Com relação à distância administrativa, as respostas dos entrevistados foram, em sua maioria, tratar-se de uma distância predominantemente forte e muito forte impacto, possuindo 25% como forte e 25% como muito forte, conforme gráfico 5:

Gráfico 5 - Impacto da distância administrativa na visão dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir de então, é apresentada a análise de conteúdo categorial extraída das entrevistas, separada pelos executivos chineses e brasileiros.

4.5.1 Distância administrativa segundo os chineses

Para o Entrevistado 8, a questão legal possui pequena representatividade. Para que seja possível um bom andamento dos negócios, os chineses devem conhecer o Brasil interiormente além do Brasil superficial para ter um bom negócio.

“Tudo isso afeta porque quando um gerente chinês tem uma empresa no Brasil, devemos mudar a mentalidade. Porque isto é totalmente diferente da China (Entrevistado 8)”.

Compactuando com a escolha de muito forte, o Entrevistado 2, sem maiores explicações, cita que as dimensões administrativas que envolvem os dois países são de grande relevância e que impacta muito.

Na visão do Entrevistado 1 as diferenças de idioma e religião são muitas e estão em todas essas partes, porém havendo um grande respeito mútuo entre as nações.

“As empresas brasileiras na China respeitam nossa lei, e com as empresas chinesas no Brasil é a mesma coisa (Entrevistado 1)”.

Já o entrevistado 3 cita haver um forte impacto entre as dimensões relacionadas na distância administrativa na vida pessoal dos chineses, porém ele acredita que esse forte impacto que acontece na vida pessoal não se replica no bom desenvolvimento de empresas envolvendo os dois países.

4.5.2 Distância administrativa segundo os brasileiros

O Entrevistado 6 descreve ser muito forte. De acordo com ele, a China se distancia totalmente do Brasil em questões culturais, nas quais pode-se ver como: religião, idioma, todos esses traços coloniais, o próprio sistema legal.

“Existe um abismo entre a China e, não vou dizer apenas do Brasil, mas com o restante do mundo nesse sentido, um sentido mais ocidente. Então, sim. O impacto aqui é muito forte entre os dois (Entrevistado 6)”.

Na mesma linha de pensamento, o Entrevistado 4 descreve haver um impacto muito forte. Ele acredita ser muito mais fácil fazer negócio com empresas americanas e europeias, do que com empresas asiáticas.

Quando tenho fornecedores ocidentais, existe uma facilidade na comunicação, no modo de entender as intenções da pessoa e vice-versa. Então, sim. Acredito ser forte. Pois, quando é com um fornecedor chinês, ocidental, ainda tenho um pouco mais de dificuldade de desenvolver negócios com ele (Entrevistado 4).

Para o Entrevistado 5, os laços culturais que envolvem a China são muito complicados, completando que o comportamento e o idioma trazem uma certa dificuldade na relação entre as culturas. Ele ainda cita que se os chineses falassem uma língua inglesa ambos os países ficariam mais unidos, haja vista que hoje se pratica o mandarim e o português.

“Traz uma certa dificuldade. Haja em vista nós, brasileiros, trabalhando diretamente com chineses, acreditamos que há uma dificuldade mais do comportamento do que religioso no qual se trata esse assunto (Entrevistado 5)”.

O Entrevistado 7 não compactua com a maioria e acredita não haver impacto relevante sobre a distância administrativa. Ele descreve entender que a globalização atual é impressionante, e que esses laços estão sendo estreitados, independente das diferenças coloniais, de idioma e de religião.

Eu estou a 7 anos neste mercado lidando com empresas chinesas. E, nesses 7 anos, eu percebi o quanto os chineses estão se tornando mais adaptativos a nossa cultura, e nós também estamos mais flexíveis a cultura deles. Estamos tendo boas sinergias dentro dos negócios aqui no Brasil (Entrevistado 7).

4.5.3 Resultado da hipótese

A partir de então, pode-se dizer que os dados da pesquisa confirmam a hipótese verdadeira, uma vez que existe, predominantemente um forte impacto, havendo 2 dos

entrevistados escolhendo forte, outros 2 como muito forte, 1 entrevistado como médio e 3 entrevistados como muito baixa representatividade.

H5: O fator de distância "Administrativa" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira. **CONFIRMADA.**

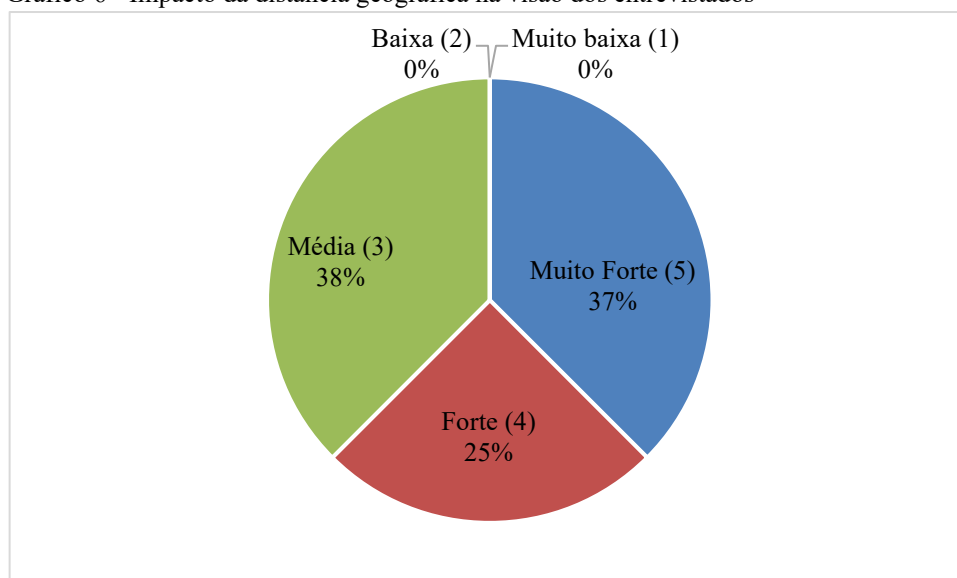
Este resultado vai ao encontro com Ghemawat, (2001), pois a assinatura de acordos preferenciais de comércio entre países, tornando-os membros de blocos regionais, bem como organizações multilaterais, visto serem estas as ferramentas de compromisso utilizadas pelas nações signatárias para alinhar suas instituições em compromissos comerciais mais livres.

4.6 DISTÂNCIA GEOGRÁFICA

A distância geográfica é atribuída ao distanciamento entre os grandes centros geográficos dos países. A distância geográfica, ou física, captura duas magnitudes-chave da física - tempo e espaço. Em outras palavras, não inclui apenas a distância geográfica, mas também diferenças nos fusos horários entre os países (Brewer, 2007a; Child et al., 2002; Clark & Pugh, 2001; Dow, 2000; Dow & Karunaratna, 2006; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Stoëttinger & Schlegelmilch, 1998).

Com relação à distância geográfica, as respostas dos entrevistados foram, em sua maioria, tratar-se de uma distância predominantemente de grande relevância, havendo 37% dos resultados escolhidos pelos entrevistados como muito forte e outros 25% como forte, conforme gráfico 6:

Gráfico 6 - Impacto da distância geográfica na visão dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir de então, é apresentada a análise de conteúdo categorial extraída das entrevistas, separada pelos executivos chineses e brasileiros.

4.6.1 Distância geográfica segundo os chineses

Na percepção do Entrevistado 2, a distância geográfica impacta sim, classificando-a como muito forte. O mesmo relata que para o negócio praticado pela empresa, devido à grande distância geográfica entre o Brasil e a China, existe a necessidade de obter grandes volumes em estoque, o qual impacta, diretamente no fluxo de caixa, bem como grandes custos financeiros incorridos, lembrando, também, haver forte impacto na produção, isso devido do transporte internacional.

Também, na mesma linha, o Entrevistado 3 cita ter uma grande diferença. O mesmo reforça que toda a relação entre ambas as partes envolve muito compromisso e sinergia de um com outro.

O Brasil é quase do tamanho da China, e isso me lembra da Indonésia. Quando eles tentam realizar alguns negócios com a China, demora cerca de 2 semanas. Temos que esperar cerca de dois meses para receber via marítimo, e isso significa que todo o nosso custo será muito mais caro do que outro país. (Entrevistado 3).

Para o Entrevistado 8, com a pandemia, o trabalho on-line se tornou muito comum em todos os lugares, e isso devido ao fato de que tecnologia de comunicação está presente em vários lugares do mundo. Pensando no encurtamento das distâncias, não geográficas, mas sim devido a evolução da telecomunicação, as pessoas estão trabalhando em todos os lugares.

“Por exemplo, você pode estar trabalhando no Brasil, EUA, China, Índia - sem diferenças. A única diferença é o tempo (Entrevistado 8)”.

Na visão do Entrevistado 1, o principal impacto é o de transporte, não apenas para as pessoas, mas para as mercadorias que estão sendo transferidas de um país a outro. Ele acrescenta que voar da China para o Brasil é demorado, e que para enviar as mercadorias, se gasta ainda mais tempo.

4.6.2 Distância geográfica segundo os brasileiros

Na visão do Entrevistado 5, trata-se de uma distância de forte impacto, isso devido a distância geográfica ser realmente muito grande, citando passar isso no dia a dia. Ele conta que

há alguns anos trabalhava-se mais com as Américas e a Europa, onde a distância geográfica é muito menor do que Brasil e China. Todavia ele entende ser algo gerenciado.

Sem muito detalhamento, o Entrevistado 4 citou que a distância geográfica impacta bastante, e que então sua escolha na escala é muito forte.

Para o Entrevistado 7, dependendo do tipo de negócio, o prazo fica comprometido. Ele ilustra explicando que por mais que haja uma logística que de certa forma atende pelo prazo, naturalmente acaba-se tendo que respeitar esses prazos, e que não conseguindo respeitar os prazos, fica evidenciado a necessidade de se trabalhar com estoques.

Então, a meu ver, a distância geográfica impacta sim. Ela realmente impacta no bom desenvolvimento de uma empresa. E, dependendo do negócio, você mesmo fala: "O cliente precisa receber em 30 dias. Eu compro o material de fora e só tem um jeito de lhe entregar em 30 dias." Se eu estou sobrecarregando, eu estou aumentando os meus custos, as minhas despesas, e afetando meu caixa (Entrevistado 7).

De acordo com o Entrevistado 6, a pandemia prejudicou bastante os negócios no quesito distância geográfica. Ele cita que o fato de estar distante geograficamente é uma situação em que se consegue lidar, isso em um regime normal e permanente. Porém, depois da pandemia, ficou muito difícil ficar na China ou ir para a China ou ter qualquer relação mais próxima geograficamente com a China nesse sentido.

"Discutimos várias vezes em mandar pessoas para lá e uma de lá para cá, ficar 3 meses, trocar, e ir novamente etc. Conseguimos lidar com isso. Acredito que isso não seja um fator que possa ter um impacto muito forte na empresa (Entrevistado 6)".

Na perspectiva de gerar novos negócios, o Entrevistado 7 afirma que a comunicação está muito fácil, isso devido a evolução da tecnologia.

"Nós ligamos e temos em tempo real uma conversa que se toma decisão na qual altera o negócio da noite para o dia (Entrevistado 7)".

4.6.3 Resultado da hipótese

A partir de então, pode-se dizer que os dados da pesquisa confirmam a hipótese verdadeira, uma vez que existe 5 escolhas feitas pelos entrevistados entre as escalas forte e muito forte e outras 3 escolhas como médio.

H6: O fator de distância "geográfica" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira. **CONFIRMADA.**

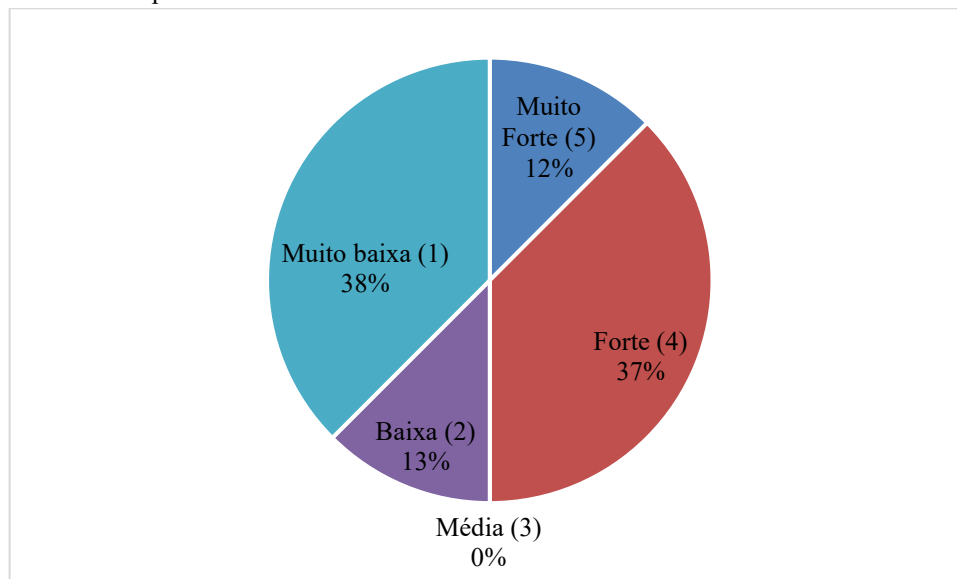
Este resultado vai ao encontro com os autores Berry, Guille e Zhou (2010), pois quanto maior é a distância geográfica entre os países, maior serão os transportes e custos de comunicação e, portanto, leva à redução do comércio e fluxos de investimento.

4.7 DISTÂNCIA DO CONHECIMENTO

A distância conhecimento está ligada diretamente na confecção de patentes e produções científicas. A literatura sobre sistemas nacionais de inovação conceituou e documentou que os países e regiões dentro dos países, diferem em termos de insumos alocados para a criação de conhecimento, tecnologia e inovação (Almeida & Kogut, 1999; Furman et al., 2002; Kogut & Zander, 1993; Nelson & Rosenberg, 1993; Patel & Pavitt, 1994; Porter, 1990; Romer, 1990).

Com relação à distância conhecimento, as respostas dos entrevistados foram diversas, o que ocasionou uma divisão nas opiniões conforme gráfico 7:

Gráfico 7 - Impacto da distância conhecimento na visão dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir de então, é apresentada a análise de conteúdo categorial extraída das entrevistas, separada pelos executivos chineses e brasileiros.

4.7.1 Distância conhecimento segundo os chineses

Para o Entrevistado 1 seria muito, muito baixo.

“Porque o Brasil e a China podem se ajudar economicamente (Entrevistado 1)”.

Ele completa informando que na China, a maior parte dos empregos brasileiros em tecnologia é na agricultura, e que a China compartilha a alta tecnologia com o Brasil. Desta forma, ajudando uns aos outros, a distância de conhecimento não tem muito impacto.

Também escolhendo a escala muito baixo, o Entrevistado 2 cita que se seguidas as regras, e havendo algumas patentes, e forem pagas para usar, não há problema.

“Não há coisas proibidas como ‘Esta patente não pode ser usada no Brasil’. ou ‘Esta patente não pode ser usado na China.’ Acho que a mais conflito entre os Estados Unidos e a China. Mas, entre a China e o Brasil são muito poucos (Entrevistado 2)”.

O Entrevistado 3, sem citar maiores detalhes e esclarecimentos, apenas descreve que o impacto é baixo, devido ao fato de não haver enorme diferença entre governos.

Em contramão aos demais entrevistados chineses, o Entrevistado 8 escolhe a escala forte. Ele descreve que existe a necessidade de realizar uma reunião antecipada, na maior parte da produção, quando eles vão ao mercado de negócios, reforçando ser um problema o processo de certificação dos produtos perante aos órgãos reguladores do governo brasileiro.

Sabemos que o processo de teste não é extenso. Isso nos afeta muito. Precisamos, como líderes técnicos, reportar à empresa geral chinesa que está no comando. Mas não é tão fácil. Às vezes temos um novo produto e queremos empurrar para o mercado. Mas isso não é uma escolha fácil (Entrevistado 8).

Ele reforça, ainda que, sobre a troca de conhecimentos, está tudo bem e que a engenharia está pronta. O problema é a documentação, a certificação, destacando que a maioria dos líderes chineses reclamam disso.

4.7.2 Distância conhecimento segundo os brasileiros

Na visão do Entrevistado 7, a distância conhecimento possui uma alta representatividade, de forma positiva.

Quando se fala em trabalho em conjunto e não contra, por exemplo, só Brasil ou só China: Se analisar só o Brasil, eu terei um resultado. Se analisar só a China, eu terei outro resultado. Se eu analisar Brasil e China trazendo de certa forma o regionalismo, a visão Brasil com a visão China em um trabalho conjunto, eu entendo que há um viés para uma melhoria, na qual acredito ser de forma forte (Entrevistado 7)

Para o Entrevistado 4, a distância conhecimento aproxima. Ele entende que o Brasil está se tornando um país cada vez mais focado na economia primária, e que a empresa onde trabalha é uma exceção em questão a tecnologia.

O Brasil está tendo muito desfavorecimento de itens da escala primária, enquanto a China está, nesse intuito, avançando cada vez mais em novas tecnologias. Então, esse distanciamento, na verdade, eu chamaria de codependência. Não acredito ser um distanciamento, mas uma aproximação no sentido desnivelado (Entrevistado 4).

Ele ainda cita que o Brasil acaba se tornando dependente da China no sentido tecnológico da coisa, e que o Brasil acaba sendo parte da produção chinesa devido ao fato dos produtos primários vendidos para a China. Para exportação de alimentos, minério, dentre outros.

“Enfim, enquanto exportamos vários minérios no qual poderíamos estar transformando internamente, nós exportamos para a China. E eles, com toda a sua tecnologia, desenvolvem as inovações tecnológicas com a nossa matéria prima (Entrevistado 4)”.

O desenvolvimento em conjunto é de extrema importância, segundo o Entrevistado 7, afirmando que a visão de quem conhece, de quem está aqui no dia a dia faz um grande diferencial no desenvolvimento em conjunto.

Uma coisa é trazer os nuances do negócio. Uma coisa é o chinês chegar aqui e ler uma especificação técnica, olhar um negócio, e dizer assim: ‘entendi o que tenho que fazer.’, a outra dizer: ‘espera aí cara, não é bem assim. Se você fizer isso, isso e isso, nós vamos ter uma vantagem competitiva posteriormente’ (Entrevistado 7).

4.7.3 Resultado da hipótese

A partir de então, pode-se dizer que os dados da pesquisa não confirmam e nem deixam de confirmar se a hipótese é verdadeira ou falsa, pois 3 entrevistados responderam muito baixa representatividade no bom desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira, outro entrevistado respondeu baixa representatividade, enquanto 3 entrevistados responderam forte representatividade e por fim apenas um entrevistado respondeu muito forte representatividade. Como 3 entrevistados responderam como muito baixa representatividade e 1 entrevistado como baixa, considera-se o peso dessas respostas como de maior relevância do que 3 respostas como forte e apenas uma resposta como muito forte. Importante salientar que a atividade da empresa pesquisada é relacionada a equipamentos e soluções no ramo da energia, e que seus clientes são concessionárias de energia.

H7: O fator de distância "Conhecimento" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira. **REFUTADA**

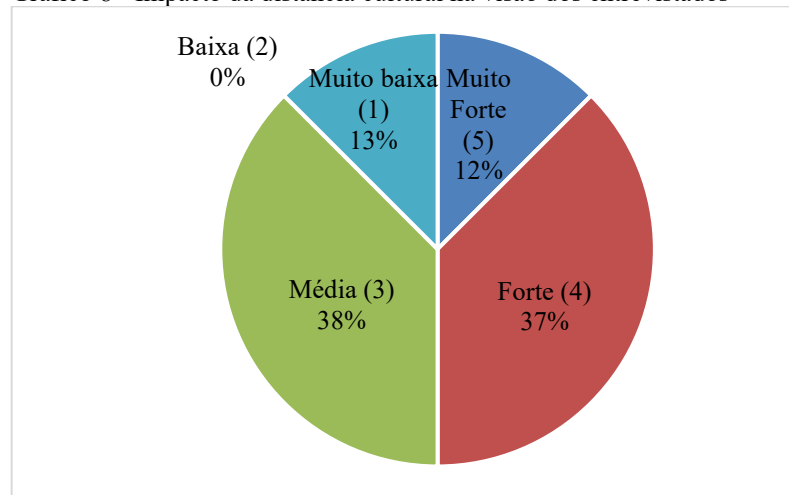
Este resultado refuta o que foi encontrado na pesquisa dos autores Alcacer e Chung (2007), que embora grandes empresas tecnologicamente avançadas se beneficiem de tais externalidades, pequenas empresas menos avançadas tecnologicamente são as que mais se beneficiam dos efeitos colaterais do conhecimento.

4.8 DISTÂNCIA CULTURAL

A distância cultural está diretamente ligada nas diferenças e nas atitudes em relação à autoridade, confiança, individualidade e importância do trabalho e da família. Diferenças nas crenças religiosas, raciais, normas sociais e linguagem são capazes de criar distância entre dois países. Dentre as diversas sub dimensões, a religião relaciona intimamente e afeta as diferenças culturais (Ronen & Shenkar, 2013).

Com relação à distância cultural, as respostas dos entrevistados foram diversas, o que ocasionou uma divisão nas opiniões conforme gráfico 8:

Gráfico 8 - Impacto da distância cultural na visão dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir de então, é apresentada a análise de conteúdo categorial extraída das entrevistas, separada pelos executivos chineses e brasileiros.

4.8.1 Distância cultural segundo os chineses

O Entrevistado 3 acredita que a distância cultural impacta muito no desenvolvimento de uma empresa chinesa no Brasil. Ele complementa citando que as pessoas fazem as coisas em um falso teste natural, e que se você quer um resultado perfeito, as pessoas devem se esforçar muito para garanti-lo.

Acho que o brasileiro prefere fazer as coisas no passo a passo, mais organizado, sem muita pressa. Mas na China, eles se concentram na eficiência. Eles querem completar rapidamente cada objetivo. Obter resultados de forma ágil. O povo brasileiro quer bons resultados. Os chineses já preferem resultados rápidos. Então, a forma como as pessoas trabalham é muito diferente (Entrevistado 3).

Na forma de enxergar a distância cultural, segundo o Entrevistado 8, as empresas brasileiras e as empresas chinesas são as menos impactadas. Ele percebe que os colaboradores brasileiros também trabalham bastante duro, e que isso depende de como você administra essa parte. Ele complementa citando que existem algumas diferenças culturais, mas que não atrapalham o negócio, isso por serem trabalhadores de muita habilidade. Segundo ele, não há nenhuma grande diferença, pelo menos da mão-de-obra da engenharia.

Para o Entrevistado 1, a escala correta é a média, porque o principal problema de cada ramo é o emprego familiar. No Brasil, existem muitas empresas chinesas trocando funcionários constantemente. Na China, as empresas brasileiras fazem o mesmo. Eles trocam e trocam por causa da distância cultural.

Sem maiores explicações, o Entrevistado 2 cita apenas se tratar de uma distância com baixa representatividade e impacto no bom andamento dos negócios de uma empresa chinesa com filial no Brasil.

4.8.2. DISTÂNCIA CULTURAL SEGUNDO OS BRASILEIROS

Para o Entrevistado 6 o impacto da distância cultural é muito forte. Ele explica que culturalmente são dois extremos, sobretudo em relação a as questões de: autoridade, confiança, mentira, individualidade, poder ter a sua opinião, não ter medo de expor a sua opinião, da importância entre trabalho e família.

“Na minha opinião são dois lados completamente opostos entre Brasil e China. Então, sim. Isso impacta no distanciamento de empresas chinesas com filial no Brasil. Impacta bastante (Entrevistado 6)”.

O Entrevistado 5 acredita que é forte, citando que já se sabe que essa distância e o individualismo da família para os brasileiros é muito mais forte do que o chinês, isso devido ao fato de poder acompanhar os colegas chineses que chegam para trabalhar no Brasil.

Essa importância do trabalho para o chinês é muito maior do que para nós. Ou seja, a importância da família para nós, na minha percepção, é maior do que a do chinês. Acredito que isso contribui sim. Esse eu coloco forte, no sentido de comportamento em relação a tais atitudes, confiabilidade, individualidade e importância entre o trabalho e a família (Entrevistado 5).

Para o Entrevistado 7, a distância cultural possui um forte impacto sobre as empresas. Ele complementa citando que se não houver uma sinergia chinesa/brasileira para a empresa que está com uma filial no Brasil, o que ocorre é um desencontro, e que ocasionaria numa cultura de autoritarismo, de resultado, de confianças e desconfianças, na qual atrapalhe a concretização do negócio, desencadeando na opção da mão de obra brasileira para trabalhar.

Hoje, a nossa maior concorrente atualmente não possui uma liderança brasileira sobre o comando. Então, hoje, como está a linha de comando? É um top-down, fazer dessa maneira e pronto. Faz-se dessa forma independente se compreende ou não que essa é a melhor estratégia. A uma tentativa de convencer, mas, diferentemente de nós, onde eu acredito que estamos um pouco mais estrutura nessa questão. De trabalhar essa distância cultural (Entrevistado 7).

Porém, para o Entrevistado 4 essa questão sociocultural afeta em um nível médio, existindo, também, a questão individual. Independente que seja chinês ou brasileiro, cada indivíduo tem uma maneira de lidar com o trabalho, a família, cita ele.

O equilíbrio trabalho, família e diversão é bastante enfatizado pelo Entrevistado 7, que informa que, pelo outro lado, dos chineses, os quais possuem contato no dia a dia, percebe-se que são muito focados no trabalho.

Eu posso até ter uma visão um pouco turva (eu, você e as outras pessoas), porque acabamos vivenciando chineses nos quais chegam aqui e não sabemos exatamente os motivos nos quais estão vindo. A necessidade na qual estão vindo, especificamente. Ou é uma vontade de criar um legado profissional, de criar uma experiência internacional, na qual faz com que ele renuncie à família por um período tão longo (Entrevistado 7).

4.8.2 Resultado da hipótese

A partir de então, pode-se dizer que os dados da pesquisa confirmam a existência de relevância na hipótese, pois houve 1 resposta como muito baixa, 3 respostas como média, 3 respostas como forte e 1 resposta como muito forte impacto.

H8: O fator de distância "Cultural" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira. **CONFIRMADA.**

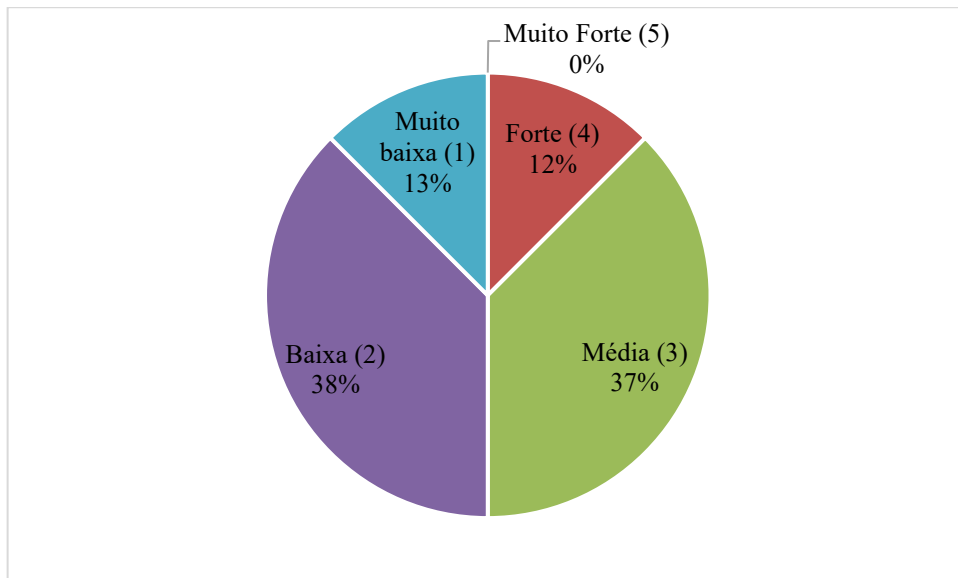
Este resultado vai ao encontro com Brewer (2007), pois a presença de laços coloniais aumenta o conhecimento de pessoas em um país em relação a outro, permitindo que as informações fluam com mais facilidade entre uma empresa e o mercado externo.

4.9 DISTÂNCIA DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

A distância desenvolvimento tecnológico, chamada, também, de conectividade, lida com as diferenças no turismo e uso da internet. Uma longa tradição de pesquisas em estudos de mídia confirmam a chamada hipótese de "lacuna de conhecimento" em que as pessoas diferem na medida em que usam os meios de comunicação de massa para adquirir informação (Star & Hughes 1950; Tichenor et al., 1970).

Com relação à distância desenvolvimento tecnológico, as respostas dos entrevistados foram diversas, o que ocasionou uma divisão nas opiniões conforme gráfico 9:

Gráfico 9 - Impacto da distância tecnológica na visão dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir de então, é apresentada a análise de conteúdo categorial extraída das entrevistas, separada pelos executivos chineses e brasileiros.

4.9.1 Distância desenvolvimento tecnológico segundo os chineses

O Entrevistado 1 acredita ser muito, muito baixo, e isso devido aos dois países serem muito distantes, e que ambos os países são muito interessantes um para com o outro.

“Por exemplo, muitos chineses dizem: “Ei, o Brasil tem muito futebol!”. É um turismo diferente para o meu povo. No Brasil é o mesmo, muita gente não viaja para a China. O leste está longe. Então, o impacto é muito, muito baixo (Entrevistado 1)”.

Na visão do Entrevistado 8 a escala é baixa, informando que analisada a questão, a distância conectividade não possui grande impacto, e que as questões técnicas podem contribuir para a China ter negócios no Brasil.

Sem maiores esclarecimentos, o Entrevistado 3 cita apenas de tratar de baixa representatividade e impacto da diferença tecnológica para o bom desenvolvimento de uma empresa chinesa instalada no Brasil.

Para o Entrevistado 2 a diferença desenvolvimento tecnológico ajuda o negócio, e contribui para que as pessoas possam conhecer melhor os dois países, e que isso é muito bom. A tecnologia ajuda o negócio.

4.9.2 Distância desenvolvimento Tecnológico segundo os brasileiros

De acordo com o Entrevistado 6, essa distância é de baixa representatividade e impacto, partindo de algumas relações pessoais de alguns amigos que foram e voltaram para a China.

Porque, por exemplo, ir para a China a turismo, não acredito ser muito provável ocorrer com frequência. Da China vir ao Brasil para turismo, e por meio de mídias sociais os chineses resolverem iniciar negócios por aqui, também acho muito pouco provável. O foco está muito longe de fazer business (Entrevistado 6).

O Entrevistado 6 encerra sua opinião descrevendo que se um ou outro vai para o outro país (seja Brasil ou China) com intenção de fazer negócios, ou já olhando para uma feira, olhando para alguma coisa, aí sim a tecnologia, nesse sentido de contribuição, como APPs, coisas que se pode encontrar nessa mídia digital, pode fazer diferença. Mas no contexto discutido na pesquisa, ele cita ser baixo.

Para o Entrevistado 5 essa distância é de médio impacto, pois ele acredita que a mídia é muito bem disseminada. Por mais que se tenha essa flexibilidade de utilização de mídia, e o chines tenha sua própria mídia.

Haja em vista que cada brasileiro tem 3 celulares no mínimo. Nós observamos que isso é pouco relevante. Pois, aqui o acesso é mais aberto. Então, para mim, isso é pouco relevante dado não só a característica, mas a permissão de acesso à informação (Entrevistado 5).

Na visão do Entrevistado 4, os brasileiros usam essas ferramentas e essas mídias digitais, por ser uma sociedade muito conectada. Então, se a estratégia chinesa está vinculada a esse tipo de motivação, é forte, porém se for pensado através do ponto de vista que a China possui suas próprias redes sociais, e muitas das vezes eles são possuem acesso as outras redes sociais, e ainda assim, é possível se comunicar, interagir, trocar informações, então será baixo.

Para o Entrevistado 7 sim, essa distância possui representatividade. Em sua visão as pessoas estão trazendo novas informações que podem sim motivar uma pessoa que está distante da realidade do Brasil, que desconhece.

O fato dele estar recebendo esses dados de mídias digitais, de pessoas dentro do Brasil ou chineses dentro do Brasil, pode sim gerar uma oportunidade de negócio. Inclusive alguém motivar uma empresa chinesa pela quantidade de interação das pessoas que hoje estão frequentando o Brasil. E tudo que eu vejo sendo divulgado nas mídias faz sentido explorar esse mercado. Ou realizar um estudo de exploração desse mercado (Entrevistado 7).

4.9.3 Resultado da hipótese

A partir de então, pode-se dizer que os dados da pesquisa resultam como inconclusiva, pois 1 entrevistado teve como resposta forte relevância, 3 entrevistados com respostas de média relevância, outros 3 entrevistados como baixa relevância, 1 entrevistado como muito baixa e relevância, e sem nenhuma resposta para forte relevância.

as respostas dos entrevistados foram de 50% entre baixa e muito baixa, e outros 50% entre média e forte relevância.

H9: O fator de distância "Desenvolvimento Tecnológico" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira. INCONCLUSIVA

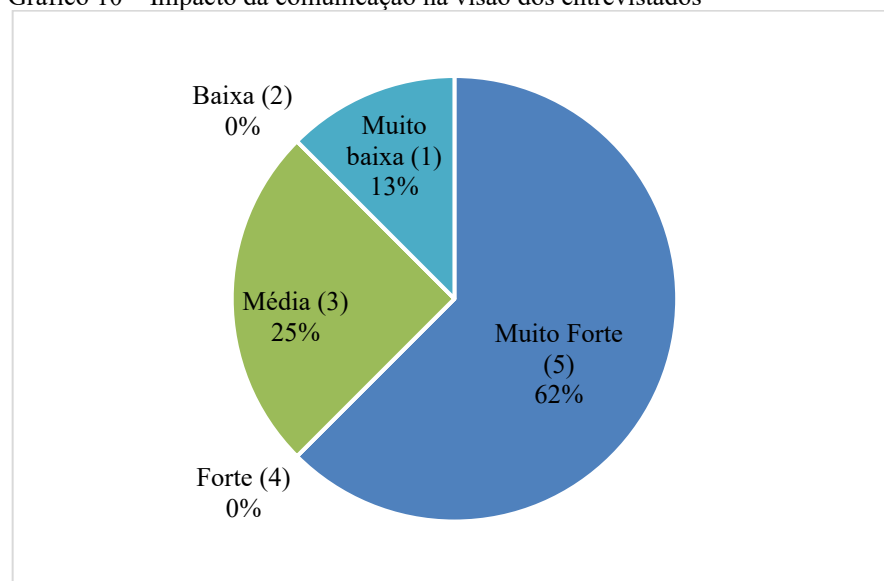
Este resultado refuta o que foi encontrado na pesquisa dos autores Star e Hughes (1950) e Tichenor et al. (1970), em que as pessoas diferem na medida em que usam os meios de comunicação de massa para adquirir informação.

4.10 DISTÂNCIA COMUNICAÇÃO

Para a distância comunicação, a mesma está ligada a uma lista de tópicos para técnicas de resposta e técnicas de questionamento, onde uma das técnicas de comunicação mais essenciais aplicada na negociação é a escuta ativa, pois ajuda a criar uma atmosfera positiva de comunicação e encoraja o outro lado a continuar falando de (Jung & Krebs, 2019).

Com relação à distância comunicação, as respostas dos entrevistados foram diversas, o que ocasionou uma divisão nas opiniões conforme gráfico 10:

Gráfico 10 – Impacto da comunicação na visão dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir de então, é apresentada a análise de conteúdo categorial extraída das entrevistas, separada pelos executivos chineses e brasileiros.

4.10.1 Distância comunicação segundo os chineses

Para o Entrevistado 3 essa distância apresenta um impacto muito forte, pois toda a árvore de negócios leva mais tempo, e não só os pequenos passos. A restrição de ir a cada país é muito mais rígida do que o próprio país, reafirmando que as viagens de negócios entre dois países é um pouco difícil.

Na visão do Entrevistado 2, a China e o Brasil realmente carecem de comunicação. Entre as variáveis da cidade e de governo, ele acredita que a China e o Brasil pouco se comunicam.

“Eu sei que a China importa muita coisa do Brasil, para alimentação, para industrialização. Mas a comunicação entre a cultura, a educação e as ideias econômicas são muito pequenas (Entrevistado 2)”.

O Entrevistado 2 reforça que nos Estados Unidos as pessoas querem aprender chinês e fazerem negócio com a China, mas no Brasil poucas pessoas têm essa ideia, comentando, também, que poucos chineses conhecem a educação brasileira e querem começar a aprender.

O Entrevistado 8 cita ser baixo, se tratando sobre a linguagem ou ferramentas.

A maior parte de nossos engenheiros são muito rigorosos. Às vezes precisamos ter uma visão de marketing ou de alavancagem de gestão, ou precisamos de uma ferramenta para saber como jogar o jogo. Precisamos saber como negociar. Claro, vindo de minha opinião (Entrevistado 8).

Ele continua citando que o pessoal técnico, as pessoas que se comunicam precisam ajustar as mentes e falas para estarem mais alinhados no mercado de campo, e que a maioria dos competidores chineses fazem isso.

Para o Entrevistado 1 a escala escolhida é baixa. Ele acredita que pouco se impacta, ainda sendo línguas diferentes dos dois lados, mandarim e português, que por sua vez não são tão fáceis de aprender.

A maioria dos negócios empresariais chineses e brasileiros usam o inglês para se comunicar. Ambos os países têm escolas de idiomas para ensinar mandarim e português. Além disso, conheço muitas universidades da China que têm aulas de português. No Brasil é a mesma coisa, muitas universidades têm aula de chinês. Então esse impacto é baixo (Entrevistado 1).

4.10.2 Distância comunicação segundo os brasileiros

Para o Entrevistado 5 é muito forte.

Se pegarmos alguns exemplos, como aquele da IPEC, que para mim foi um problema de comunicação. Então, isso impacta o negócio sim. Nós precisamos falar duas, três, quatro vezes, as vezes, de maneira diferente, para que a comunicação flua de lado a lado. E essa comunicação não só precisa fluir como precisa ser materializada, tanto no nosso lado quando do lado chinês. Então, estamos aprendendo no dia a dia com isso. Isso realmente impacta (Entrevistado 5).

Na visão do Entrevistado 7 impacta muito. Com relação a língua, se observa diversos chineses que possuem interações diárias com brasileiros, nos quais não falam nem o português

e nem o inglês, porém os brasileiros também não contribuem, pois as pessoas que não falam o mandarim e não possuem um alto nível de inglês. Ele complementa citando que no momento em que se precisa tomar decisões rápidas, com um entendimento rápido e preciso, isso pode impactar fortemente em uma decisão errada.

Se hoje 'pipocassem' empresas chinesas aqui a ponto de nós precisássemos de uma comunicação perfeita aqui, coesa e sem intermediários, naturalmente eu precisaria de um desenvolvimento muito forte, do estudo entre o chinês e o inglês, e possuir profissionais que trabalhassem fortemente com o inglês, mantendo a certeza de que não haveria ruído de comunicação (entrevistado 7).

O Entrevistado 7 termina afirmando que tal distância, a de comunicação, pode impactar fortemente, apesar de que hoje se possui várias ferramentas que facilitam esse intermédio como o tradutor, uma pessoa que possa fazer tal interligação, garantindo que a informação transmitida pelo chinês é a que deve ser escutada.

De acordo com o Entrevistado 6 é muito forte, e que passa por isso na própria empresa. O fato de não conseguir se comunicar com algumas pessoas chave, importantes dentro da sua organização, atrapalha o andamento dos negócios.

Precisa sempre de outra pessoa fazendo esse link para você, não se sabe a entonação que a pessoa vai levar. Não se sabe a força que essa pessoa vai levar. Você não sabe como ela vai colocar as observações que estão sendo colocadas. Então nunca é igual. É sempre diferente. E isso impacta muito. Diria que aqui é muito forte (Entrevistado 6).

O Entrevistado 4 acredita ser médio, embora se tenha dificuldades de comunicação. Ele cita que uma dificuldade a mais é fechar o negócio com um fornecedor chinês, uma vez ser muito mais fácil fechar negócio com um fornecedor ocidental.

Ainda conseguimos desenvolver negócio de uma maneira ou de outra. É uma questão de nos adaptar. Enfim, melhorar a comunicação. Então, não acredito que mudar as ferramentas de comunicação é um fato de muito impacto nos desenvolvimentos do negócio, porque nós damos um jeito. Então, médio (Entrevistado 4).

4.10.3 Resultado da hipótese

A partir de então, pode-se dizer que os dados da pesquisa confirmam a existência de relevância na hipótese, pois 5 dos entrevistados tiveram como resposta muito forte relevância.

H10: O fator de distância "Comunicação" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira. **CONFIRMADA.**

Este resultado vai ao encontro com Hutchingson (2005), que reconhece os desafios associados a falar diferente idiomas, como falantes não nativos falando inglês como uma linguagem internacional comum nas relações comerciais à distância.

4.11 HIPÓTESES E MODELO ESTRUTURAL RESULTANTE

A partir da análise de conteúdo categorial realizada, bem como da escala preenchida pelos participantes, as seguintes hipóteses foram confirmadas ou refutadas:

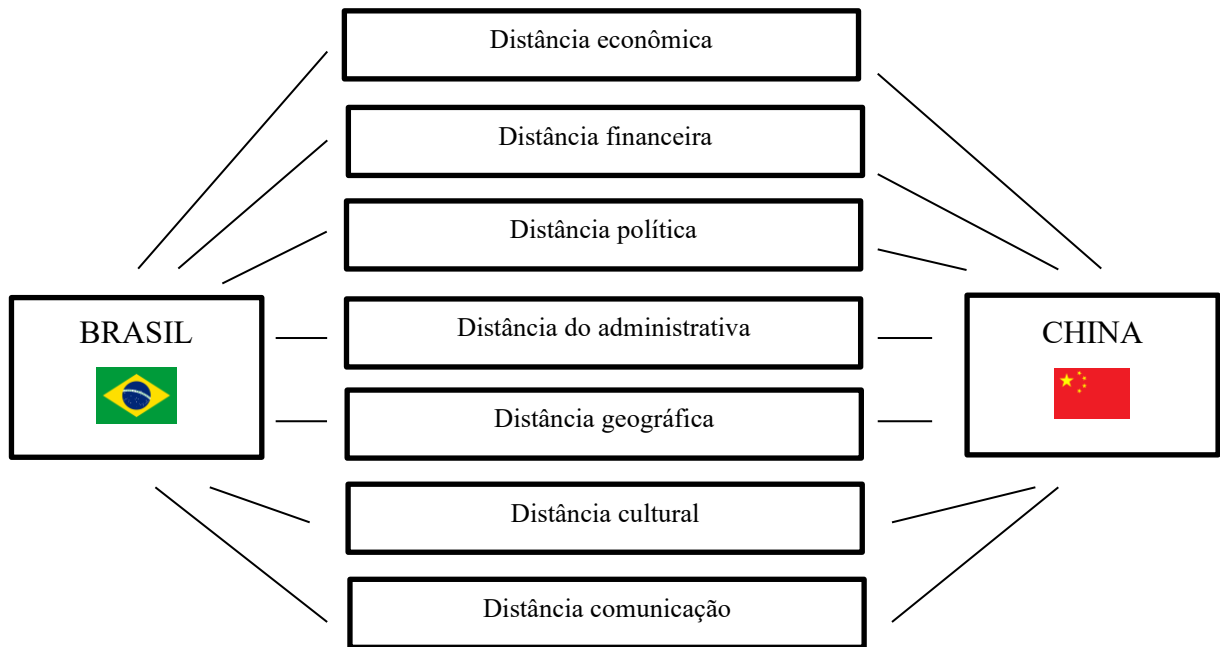
Quadro 6 - Hipóteses confirmadas ou refutadas

Hipótese	Resultado
H1: O fator de distância "Econômica" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira	CONFIRMADA
H2: O fator de distância "Financeira" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira	CONFIRMADA
H3: O fator de distância "Demográfica" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira	REFUTADA
H4: O fator de distância "Política" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira	CONFIRMADA
H5: O fator de distância "Administrativa" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira	CONFIRMADA
H6: O fator de distância "Geográfica" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira	CONFIRMADA
H7: O fator de distância "Conhecimento" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira	REFUTADA
H8: O fator de distância "Cultural" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira	CONFIRMADA
H9: O fator de distância "Desenvolvimento Tecnológico" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira	INCONCLUSIVA
H10: O fator de distância "Comunicação" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira	CONFIRMADA

Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo estrutural resultante é então apresentado abaixo, no tocante as distâncias que impactam a empresa estudada:

Figura 2 - Modelo estrutural resultante



Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todos os esforços dispendidos na busca de repostas para a pergunta: “quais os fatores de distância que impactam significativamente o desenvolvimento de negócios em uma empresa sino-brasileira?”, se apresentam no momento desta conclusão e remetem a algumas reflexões sobre o tema original deste trabalho.

A essência da inquietude se apresentou pela experiência do autor atuando em uma empresa sino-brasileira. Muitos obstáculos precisavam ser superados no tocante a uma melhor gestão e nas relações comerciais, o que motivou a entender quais as principais distâncias deveriam ser trabalhadas por uma organização sino-brasileira. Diante deste contexto, a questão norteadora que motivou este estudo foi:

De que forma pode-se evidenciar os fatores de distância que impactam significativamente o desenvolvimento de negócios em uma empresa sino-brasileira?

Para responder a esta pergunta, o objetivo geral desta pesquisa foi apresentar os fatores de distâncias, no contexto de negócios internacionais, que impactam de forma mais significativa uma empresa sino-brasileira a partir da visão de seus principais executivos, para que as organizações sino-brasileira pudessem concentrar seus esforços no encurtamento destas distâncias, melhorando assim seu resultado e sua gestão.

Para se atingir o objetivo geral, foi necessário trabalhar três objetivos específicos, conforme abaixo:

a) Aplicar a abordagem de Berry, Guille e Zhou (2010) em uma empresa sino-brasileira

Foram estudados e aplicados os nove fatores de distância mapeados no estudo de Berry, Guille e Zhou (2010), quais sejam: Distância econômica (Renda, Inflação, Exportações e Importações), Distância Financeira (Crédito privado, Capitalização do mercado de ações e empresas listadas na bolsa), Distância política (Elaboração de políticas incertas, Caráter democrático, Tamanho do estado, Membro da Organização Mundial de Comercio e Acordo comercial regional), Distância administrativa (Relação Colonizador-Colonizado, Idioma comum, Religião comum e Sistema legal), Distância cultural (Poder da distância, Prevenção de incertezas, Individualismo e Masculinidade), Distância demográfica (Expectativa de vida, Taxa de natalidade, População até 14 anos e População acima de 65 anos), Distância de conhecimento (Patentes e Artigos científicos), Distância de conectividade global (Despesas no turismo internacional, Receitas de turismo internacional e Uso da internet) e Distância geográfica (Distância entre países).

A aplicação das entrevistas contribuiu no entendimento dos impactos causados por cada uma das distâncias citadas no estudo de Berry, Guille e Zhou (2010). A confirmação da hipótese sobre a distância econômica veio reafirmar um ponto de extrema relevância nos negócios envolvendo empresas sino-brasileiras, uma vez que ambos os países possuem mercados consumidores em pleno crescimento, e com oportunidades diversas em parcerias comerciais. Não diferente da distância econômica, a confirmação da hipótese sobre a distância financeira também veio em aderência às situações vividas numa empresa sino brasileira, pois se tratando de negócios internacionais, fica evidente a existência da variação cambial, ou seja, a oscilação das moedas internacionais é um ponto de extrema atenção e preocupação para essas empresas. A não confirmação da hipótese sobre a distância demográfica pode chamar atenção, porém a empresa onde foi aplicada a pesquisa possui atividade voltada a fornecimento de produtos, seja físico ou intangível, como software e soluções, para as concessionárias de energia, não atuando diretamente em mercados de varejo com atendimento diretamente as pessoas. A distância política, também apresentando a confirmação da hipótese que a envolve, vem admitir a preocupação dos entrevistados e percepção da empresa nos assuntos ligados ao meio político mundial e o que o não alinhamento entre os governos pode contribuir ou não para o bom desenvolvimento dos negócios de uma empresa sino brasileira. A confirmação da hipótese que envolve a distância administrativa também vem permitir o entendimento de quão importante são os temas que envolve essa dimensão, e que a aderência desses temas pode contribuir sim para o bom desenvolvimento dos negócios, pois as pessoas, de ambos os países, precisam se sentir confortáveis e seguras no relacionamento dentro e fora das organizações. Sobre a distância geográfica, a confirmação da hipótese que trata essa distância vem de encontro a um grande desafio vivido pela empresa entrevistada, uma vem que essa empresa demanda de materiais vindos da China para atender à produção realizada em território brasileiro, e por estarem a mais de 16 mil quilômetros de distância, isso em linha reta, o tempo de trânsito das mercadorias entre os países pode superar 50 dias, isso, também, devido ao grande desafio logístico que o mundo passa no momento pandêmico e pós pandemia. Já a não confirmação da distância conhecimento, ainda que venha trazer estranheza, pode ser entendido devido ao fato dos profissionais entrevistados possuir total entendimento de que o conhecimento dessa empresa sino-brasileira é oriundo de trocas e intercâmbios entre os profissionais que ali trabalham, sendo ele brasileiro ou chinês, e não especificamente de uma cultura ou outra. A confirmação da hipótese referente a distância cultura veio admitir o que realmente se passa em uma empresa sino-brasileira, pois mesmo se tratando de dois países que possuem bom relacionamento entre si, as culturas são bastante distintas, porém pode-se perceber que o

respeito entre as pessoas contribui muito para o bom desenvolvimento das operações internas, bem como garantir o atingimento dos resultados esperados. Para a não confirmação da hipótese relacionada ao desenvolvimento tecnológico, que fora tratado nesse trabalho como conectividade, pode-se ressaltar que devido ao fato da empresa onde os entrevistados trabalham possuir atividade voltada a fábrica e soluções, essa distância não apresentou e não apresenta relevância para os mesmos.

b) Verificar se a comunicação abordada por Jung e Krebs (2019) passa a ser uma distância relevante no contexto de uma organização sino-brasileira

Foram estudados e aplicados o fator de distância Comunicação (Idioma, pronúncia, vocabulário), desenvolvido por Jung e Krebs (2019) junto aos participantes para entender como a comunicação entre os países, envolvendo a língua e ferramentas de comunicação, impacta no desenvolvimento dos negócios.

A aplicação junto das nove distâncias propostas por Berry, Guille e Zhou (2010) geraram um modelo integrador baseado em 10 hipóteses.

Como a hipótese da distância comunicação foi confirmada como de relevância no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira, veio reconhecer de forma significativa que a comunicação passa a ser fundamental, pois os idiomas em questão, português e mandarim, não apresentam nenhuma similaridade e apresentam um grau de dificuldade expressivo no estudo dessas línguas. A comunicação corrente na empresa onde os entrevistados trabalham é realizada pela língua inglesa, porém não existe uma dominância da maioria dos funcionários, nem brasileiros e nem chineses, nessa língua, causando, assim, um certo atraso nas atividades entre os grupos. Quando a comunicação é aplicada nos níveis hierárquicos mais elevados, percebe-se uma fluidez melhor, porém nos níveis intermediários e operacionais essa afirmação não é verdadeira, valendo ressaltar que, ainda nos níveis hierárquicos mais elevados, existe a necessidade de confirmações sobre o entendimento para evitar contratemplos.

c) Identificar as distâncias impactam de forma mais significativa uma empresa sino-brasileira

Das hipóteses originadas das 9 distâncias contidas no modelo de Berry, Guille e Zhou (2010), 6 foram confirmadas e 3 refutadas, e sobre a distância comunicação, tema trabalhado por Jung e Krebs (2019), essa apresentou ser de grande representatividade para o bom desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira, conforme descrito abaixo.

O fator de distância "Econômica" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira? Para essa distância, apenas um chinês respondeu haver baixa representatividade, enquanto dos os demais sete entrevistados, entre brasileiros e chineses, responderam haver forte representatividade no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira.

O fator de distância "Financeira" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira? Para essa distância, dois chineses e um brasileiro responderam haver baixa representatividade, enquanto os outros cinco entrevistados responderam haver forte ou muito forte representatividade no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira.

O fator de distância "Demográfica" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira? Para essa distância, cinco entrevistados responderam haver muito baixa ou baixa representatividade, um entrevistado respondeu haver média e dois responderam haver forte e muito forte representatividade no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira.

O fator de distância "Política" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira? Para essa distância, dois entrevistados responderam haver baixa representatividade, dois entrevistados responderam haver média e os demais quatro responderam haver forte ou muito forte representatividade no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira.

O fator de distância "Administrativa" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira? Para essa distância, três entrevistados responderam haver muito baixa representatividade, um entrevistado respondeu haver média e os demais quatro responderam haver forte ou muito forte representatividade no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira.

O fator de distância "Geográfica" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira? Para essa distância, três entrevistados responderam haver média representatividade, enquanto os demais cinco responderam haver forte ou muito forte representatividade no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira.

O fator de distância "Conhecimento" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira? Para essa distância, três chineses e um brasileiro responderam haver muito baixa e baixa representatividade, enquanto três brasileiros e um chinês responderam haver forte ou muito forte representatividade no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira.

O fator de distância "Cultural" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira? Para essa distância, apenas um entrevistado respondeu haver baixa representatividade, três entrevistados responderam haver média, enquanto os demais quatro responderam haver forte ou muito forte representatividade no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira.

O fator de distância "Desenvolvimento tecnológico" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira? Para essa distância, quatro entrevistados responderam haver muito baixa e baixa representatividade, três entrevistados responderam haver média, enquanto apenas um entrevistado respondeu haver forte representatividade no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira.

O fator de distância "Comunicação" influência no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira? Para essa distância, apenas um entrevistado respondeu haver baixa representatividade, dois entrevistados responderam haver média, enquanto os demais cinco responderam haver muito forte representatividade no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira.

Ficou evidenciado nesse trabalho que não houve um consenso de nenhuma das 10 distâncias exploradas, e que ao longo das entrevistas e narrativa de cada um dos entrevistados, não se observou unanimidade nem em relação a concordância nem em relação a discordância, no tocante as relevâncias dos fatores estudados. Ficou evidenciado, também, que as distâncias que possuem forte e muito forte representatividade para o desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira devem ser trabalhadas assertivamente, pois irá facilitar e contribuir para o sucesso da empresa.

Para a distância comunicação recomenda-se uma atenção especial, pois além dessa distância ter sido escolhida pela maioria dos entrevistados como de muito forte representatividade, a mesma foi citada em diversas outras repostas dadas pelos entrevistados quando respondiam sobre outra distância.

Para as distâncias que não houveram representatividade para o desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira, recomenda-se que sejam monitoradas e avaliadas periodicamente a fim de evitar quaisquer interrupções no processo de evolução e melhoria nos resultados.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta dissertação buscou analisar os principais impactos gerados, em uma empresa sino-brasileira, pelas distâncias listadas na Teoria de Berry, Guille e Zhou (2010), bem como pela distância comunicação estudada por Jung e Krebs (2019).

Neste processo, verificaram-se algumas limitações, sendo a primeira o fato de mundo estar passando por uma pandemia, o que dificulta o encontro com as pessoas. A segunda limitação foi a de conseguir agenda com os entrevistados, uma vez que diversos deles estavam em países distintos com fusos horários muito diferentes. Por fim, cito o idioma como um grande

limitador, pois como português e o chinês são línguas bastante difíceis, houve a necessidade de realizar as entrevistas com os chineses utilizando o inglês, porém a pronúncia é de difícil entendimento, ainda mais levando em consideração terem sido realizadas via mídias digitais.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Sugere-se para a realização de estudos futuros, a ampliação da amostra, estendendo a pesquisa para níveis de coordenação e supervisão, o que poderá contribuir com informações e dificuldades passadas diariamente por esses profissionais.

Sugere-se também aplicar o referido modelo envolvendo outros países, sobretudo asiáticos, para verificar se existe similaridade com os resultados identificados no tocante ao Brasil x China.

Finalmente, uma abordagem puramente quantitativa em uma amostra representativa de funcionários brasileiros e chineses em empresas sino-brasileira para buscar confirmar os resultados qualitativos pode ser um caminho interessante, por oportunizar uma triangulação de métodos tendo como referência a pesquisa qualitativa realizada neste estudo.

REFERÊNCIAS

- Almeida, A. P., & Martinelli, D. P. (2008). *Habilidades essenciais aos negociadores num contexto globalizado*. Campus Ribeirão Preto: USP. http://www.angrad.org.br/_resources/files/_modules/producao/producao_621_201212051834228e9c.pdf.
- Almeida, J. R. S. B., Figueredo, L. R. D., Hernández, P. A. C., Formigoni, V., & Leite, P. R. (2004). *A influência das barreiras culturais nas estratégias de venda de empresas exportadoras brasileiras: um estudo sobre exportações para a Índia* [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Presbiteriana Mackenzie]. Repositório do Campus de São Paulo.
- Almeida, M. S. (2011). *Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: uma abordagem simples, prática e objetiva*. São Paulo: Editora Atlas.
- Amado, G., & Brasil, H. V. (1991). Organizational behaviors and cultural context: the Brazilian Jeitinho. *International Studies of Management and Organization*, 21(3), 38-61.
- Barbetta, P. A. (2008). *Estatística aplicada às ciências sociais*. 7. ed. Rev. Florianópolis, SC: Editora da UFSC.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barkema, H.G., Bell, J.H.J. & Pennings, J.M. (1996), Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic Management Journal*, 17 (2): 151-166.
- Berry, H., Guillén, M. F., & Zhou, N. (2010). An institutional approach to cross-national distance. *Journal of International Business Studies*, 41, 1460–1480.
- Bond, M. H., & Hwang, K. K. (1986). The social psychology of Chinese people. In M. H. Bond (Ed.), *The Psychology of the chinese people* (pp. 213-216). Hong Kong: Oxford University Press.
- Bornholdt, W. (2005). *Governança na Empresa Familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman.
- Brown, P., & Levison, S.C. (1978). Universals in language usage, politeness phenomena. In E., Goody (ed), *Questions and Politeness: Strategies in Social Interaction*. Cambridge University Press: Cambridge, pp. 56-311.
- Brown, P., & Levison, S.C. (1987). *Politeness, some universals in language usage*. New York: Cambridge University Press.
- Buckley, P.J. & M. Casson. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. London: MacMillan.
- Buttery, E. A., & Leung, T. K. P. (1998). The difference between Chinese and western negotiators. *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 374-389.
- Campbell, N., & Adlington, P. (1988). *China business strategies*. Oxford: Pergamon.

- Castro, C. M. (2006). *A prática da pesquisa* (2. ed.). São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Cavusgil, S. T., Ghauri, P. N., & Agarwal, M. R. (2002). *Doing Business in emerging Markets: Entry and Negotiation Strategies*. London: Sage Publications.
- Chandler, C. (2003). Coping with China. *Fortune International*, 16, 66-70.
- Chen, M. (1995). *Asian management systems: chinese, japanese and korean styles of business*. London: Routledge.
- Child, J. (1990). Introduction: the character of Chinese enterprise management. In J. Child, & M. Lockett (Eds), *Advances in Chinese Industrial Studies* (pp. 137-52). Greenwich: JAI Press.
- Child, J., & Markoczy, L. (1993). Host-country management behavior and learning in Chinese and Hungarian joint ventures. *Journal of Management Studies*, 30(4), 611-631.
- Chizzotti, A. (2001). *Pesquisa em ciências humanas e sociais* (5. ed.). São Paulo: Cortez.
- Chu, C. N. (1991). *The Asian mind game*. New York: Rawson Associates.
- Costa, D. M.; Zha, Q. (2015). The massification process in chinese higher education. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 8(4), 134-152.
- Costa, D. M.; Zha, Q. (2020). Chinese Higher Education: The role of the economy and Projects 211/985 for system expansion. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 28 (109), 885-908.
- Costa, F. K. S. & Mendonça, T. G. (2017). Evolução do comércio bilateral entre Brasil e China: análises das relações comerciais. *Revista Economia e Desenvolvimento*, 29(2), 73-90.
- Davidson, W. H. (1987). Creating and managing joint ventures in China. *California Management Review*, 29(4), 77-95.
- De Melo Costa, D., & Zha, Q. (2015). The massification process in chinese higher education. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 8(4). 134-152.
- Dominguez, J., Russel, R., Cesarin, S., Corrales, J., Golob, S., Kennedy, A. et al. (2006). *China's relations With Latin America: shared gains, asymmetric hopes*. Washington: Inter-American Dialogue.
- Dow, D., & Karunaratna, A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 578-602.
- Duarte, F. (2006). Exploring the interpersonal transaction of the Brazilian jeitinho in bureaucratic contexts. *Organization*, 13(4), 509-527.
- Dunning, J. H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. New York: Addison Wesley.
- Elahee, M. N., Kirby, S. L., & Nasif, E. (2002). National culture, trust, and perceptions about ethical behavior in intra and cross-cultural negotiations: an analysis of NAFTA countries. *Thunderbird International Business Review*, 44(6), 799-809.

- Fang, T. (1995). Chinese stratagems and Chinese business negotiating behavior: an introduction to Ji. In P, Naude (Ed.). *Paper Presented at IMP 11th International Conference*, Manchester Federal School of Business and Management, September 7-9, 1369-1400.
- Fang, T. (1997). *Chinese business negotiating style: a socio-cultural approach* [Licentiate thesis]. Linköping: International Graduate School of Management and International Engineering (IMIE).
- Faure, G. O. (1998). Negotiation: the Chinese concept. *Negotiation Journal*, 14(2), 137-148.
- Faure, G. O. (2000). Negotiations to set up joint ventures in China. *International Negotiation*, 5, 157-189.
- Fleury, M.T.L. (1999). The management of culture diversity: lessons from Brazilian companies. *Industrial Management & Data Systems*, 99(3),109-114.
- Floriani, D. E. (2002). *A cultura nacional e as negociações internacionais: um comparativo entre executivos brasileiros e italianos* [Dissertação de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Repositório do Campus de Jaraguá do Sul.
- Fontanella, B. J. B. (2011). Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cadernos de Saúde Pública*, 27 (2), 388-394.
- Fontanella, B. J. B., & Magdaleno Júnior, R. (2012). Saturação teórica em pesquisas qualitativas: contribuições psicanalíticas. *Psicologia em Estudo*, 17(1), 63-71.
- Fontanella, B. J. B., & Magdaleno Júnior, R. (2012). Saturação teórica em pesquisas qualitativas: contribuições psicanalíticas. *Psicologia em Estudo*, 17(1), 63-71.
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R., & Melo, D. G. (2011). Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cadernos de Saúde Pública*, 27(2), 388-394.
- Frankenstein, J. (1986). Trend in Chinese business practice: change in the Beijing wind. *California Management Review*, 29(1), 148-60.
- Frankenstein, J. (1986). Trend in Chinese business practice: change in the Beijing wind. *California Management Review*, 29(1), 148-60.
- Fung, Y. L. (1966). *A short history of chinese philosophy*. New York: The Free Press. (First published in 1948).
- Ghemawat, P. (2001) Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, 79, 137-147.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*. Routledge.
- Godinho, W. B., & Macioski, J. M. K. (2005). Estilos de negociação: a maneira pessoal de realizar negócios internacionais. *Ciência Opinião*, 2(12),143-165.
- Goffman, E. (1955). On face-work. *Psychiatry*, 18, 213-231.

- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Estoril: Príncipeia
- Gulbro, R. D., & Herbig, P. (1999). Cultural differences encountered by firms when negotiating internationally. *Industrial Management & Data Systems*, 99(2) 47-55.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Garden City: Anchor Press.
- Henderson, A., Henderson, G., & Weaver, K. (2015). The role of employee identification and organizational identity in strategic communication and organizational. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 12–41.
- Hennart, J., & Larimo, J. (1998). The impact of culture on the strategy of multinational enterprises: Does national origin affect ownership decisions? *Journal of International Business Studies*, 29(3): 515–538.
- Herbig, P. A., & Kramer, H. E. (1992). The role of cross-cultural negotiations in international marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 10(2), 10-14.
- Hess, D., & Da Matta, R. (1995). *The Brazilian puzzle: culture on the borderlands of the western world*. New York: Columbia University Press.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organisations: software of the Mind*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* (3. ed.). New York: McGraw Hill.
- Hu, H.C. (1944). The Chinese concepts of ‘ Face’. *American Anthropologist*, 46(1), 45-64.
- Hung, C. J. F. (2004). Cultural influence on relationship cultivation strategies: multinational companies in China. *Journal of Communication Management*, 8(3), 264-281.
- Hwang, K. (1987). Face and favor: the Chinese power game. *American Journal of Sociology*, 92, 944-974.
- Hymer, S. H. (1970). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Jonsson, C., & Hall, M. (2003). Communication: an essential aspect of diplomacy. *International Studies Perspective*, 4(2), 194-209.
- Kirkman, B., Lowe, K., & Gibson, C. (2006). A quarter century of Culture’s consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede’s cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285–320.

- Kolb, D. M., & Coolidge, G. G. (1995). Her place at the table: A consideration of gender issues in negotiation. In J. W. Breslin, & J. Z. Rubin (Eds.), *Negotiation theory and practice* (pp. 261-277). Cambridge: Program on Negotiation at Harvard Law School.
- Lee, S. M. (1995). *Spectrum of Chinese Culture*. Selangor Darul Ehsan: Pelanduk Publications.
- Lessa, C. (2010). Brazil's strategic partnerships: an assessment of the Lula era (2003-2010). *Revista Brasileira de Política Internacional*, 53 (special edition), 115-131.
- Leung, T. K. P., & Chan, R. K. K. (2003). Face, favor and positioning – a Chinese power game. *European Journal of Marketing*, 37, 1575-1598.
- Li, Z. (2001). *Strangers in the city*. Stanford: Stanford University Pres.
- Lieberthal, K., & Oksenberg, M. (1986). Understanding China's bureaucracy: the first step to a better corporate strategy. *The China Business Review*, 13(6), 24-31.
- Lockett, M. (1988). Culture and the problems of Chinese management. *Organization Studies*, 9(4), 475-496.
- Luo, Y. e Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: a springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481-498.
- MacDougall, C. (1980). *Trading with China: a practical guide*. London: McGraw-Hill.
- Machado, J. R., & Martinelli, D. P. (2001). *O negociador da empresa global: uma abordagem política, social, econômica e cultural* [Congresso]. Quinta Convenção da SEMEAD da USP, São Paulo, SP, Brasil.
- Martin, B., & Larsen, G. (1999). Taming the tiger: key success factors for trade with China. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(4), 202-208.
- Mcluhan, M., & Fiore, Q. (1968). *War andpeace inthe global village*. New York: Bantam Books.
- Monteiro, R. P. (2015). Análise do sistema de controle interno no Brasil: objetivos, importância e barreiras para sua implantação. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 12(25), 159-188, 2015.
- Moreira, M. M., Shearer, M., Vazquez, D., & Liu, Y. (2010). *Ten years after the take-off taking stock of China-Latin America and the Caribbean economic relations*. Washington: Inter-American Development Bank.
- Mun, K. C. (1990). The competition model of Sun Tzu's Art of War. In H. Kuang (Ed.), *Encyclopedia of Modern Marketing (in Chinese)* (pp. 930-935). Beijing: Economics and Management Press.
- Myers, A. (2003). O valor da diversidade racial nas empresas. *Estudos Afro-asiáticos*, 25(3), 483-515.
- Nogueira, O. (1975). *Pesquisa Social: Introdução as suas técnicas*. São Paulo: Cia. Ed. Nacional.

- Oliveira, F. (2004). *Negociação comercial internacional: um comparativo entre negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros* [Dissertação de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Repositório da Campus de Porto Alegre.
- Olender-Skorek, M. (2017). Czwarta rewolucja przemysłowa a wybrane aspekty teorii ekonomii [Fourth industrial revolution and selected aspects of economics]. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy* [Social Inequality and Economic Growth], 51(3), 38-49.
- Pajunen, K. (2008). Institutions and inflows of foreign direct investment: a fuzzy-Set Analysis. *Journal of International Business Studies*, 39, 652-669.
- Pena, R. F. A. (2022). "BRICS"; Brasil Escola. <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/bric.htm>.
- Peter, W.C. (2006). Reacting to face loss in Chinese business culture: an interview report. *Business Communications Quarterly*, 6, 439-442.
- Porter, R. (1996). Politics, culture and decision making in China. In D. Brown, & R. Porter (Eds), *Management Issues in China* (pp. 85-105). London: Routledge.
- Redding, S. G. (1990). *The spirit of chinese capitalism*. Berlin: Gruyter Studies in Organization.
- Ribeiro, D. (1995). *O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo: Cia das Letras.
- Roberts, D., & Kynge, J. (2003). How cheap labour, foreign investment and rapid industrialization are creating a new workshop of the world. *Financial Times*, 4, 13.
- Rojo, G. T. (2020). Sinidad y geopolítica en el desarrollo de la economía cultural China y su relación bilateral comercial con España. *3C Empresa*, 9(Issue 3), 17-37.
- Roldan, L. B. (2010). *Caderno de Organização, Sistemas e Métodos Dom Alberto*. Santa Cruz do Sul: Faculdade Dom Alberto.
- Samagaio, A., & Rodrigues, R. (2016). Human capital and performance in young audit firms. *Journal of Business Research*, 69 (11), 5354-5359.
- Saorín-Iborra, M. C., & Cubillo, G. (2016). Influence of time pressure on the outcome of intercultural commercial negotiations. *Journal of Promotion Management*, 1, 1-15.
- Seligman, S. D. (1990). *Dealing with the chinese: a practical guide to business etiquette*. London: Mercury.
- Shang, C. S., & Shen, W. (2020). Embracing lex mercatoria through resistance: courts, arbitration and customs governing commercial relationships in China. *Asia Pacific Law Review*, 28(1), 97-121. <https://doi.org/10.1080/10192557.2020.1786255>
- Sharp, P. (1999). For diplomacy: representation and the study of international relations. *International Studies Review*, 1(1), 33-58.
- Shenkar, O., & Ronen, S. (2013). The cultural context of negotiations: the implications of Chinese interpersonal norms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23(2), 263-275.

- Simintiras, A. C., & Thomas, A. H. (1998). Cross-cultural sales negotiations A literature review and research propositions. *International Marketing Review*, 15(1),10-24.
- Smith, P. B., Huang, H. J., Harb, C., & Torres, C. (2012). How distinctive are indigenous ways of achieving influences comparative study of guanxi, wasta, jeitinho, and pulling strings. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43(1), 135-150.
- Strauss, J. C., & Armony, A. C. (2012). *From the great wall to the new world: China and Latin America in the 21st century*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tan, C. H. (1990). Management concepts and Chinese culture. In J. Child, & M. Lockett (Eds), *Advances in chinese industrial studies* (pp. 277-288). Greenwich: JAI Press.
- Tao, X. (1994). *The Chinese Who Want Face, Peoples Republic of China*. Beijing: International Cultural Press.
- Tickner, J. A. (1992). *Gender in international relations*. New York: Columbia University Press.
- Totonchi Jalil, K. M. (2012). Relationship between Globalization and E-Commerce. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 2(1),6-25.
- Tu, W. M. (1984). *Confucian ethics today: the singapore challenge*. Singapore: Federal Publications.
- Tung, R. L. (1982). *US-China Negotiations*. New York: Pergamon Press.
- Tung, R. L. (1994). Strategic management thought in East Asia. *Organizational Dynamics*, 22(4), 55-65.
- Tzu, S. (1982). *The art of war* (translated by Samuel B. Griffith). London: Oxford University Press.
- Vilela, E. V. M. (2004). As relações comerciais entre Brasil e China e as possibilidades de crescimento e diversificação das exportações de produtos brasileiros ao mercado consumidor chinês. *Grupo de Estudos da Ásia-Pacífico dos cursos de graduação e pós em Relações Internacionais da PUC/SP (GEAP-PUC/SP)*, 1(1), 1-33.
- Von Senger, H. (1991). *The Book of Stratagems*. New York: Viking Penguin.
- Werner, S. (2002). Recent developments in international management research: A review of 20 top management journals. *Journal of Management*, 28(3): 277–305.
- Whitcomb, L. L., Erdener, C.B., & Li, C. (1998). Business ethical values in China and the US. *Journal of Business Ethics*, 17(8), 839-852.
- Withane, S. (1992). A consensual framework for business negotiation: an analysis of the Chinese cultural and religious value system. In W. C. Wedley (Ed.), *Advances in Chinese Industrial Studies* (pp. 63-76). Greenwich: JAI Press.
- World Bank Group. (2016). *Global Monitoring Report 2015/2016: development goals in an era of demographic change*. Washington, DC: World Bank.

- Wu, Y. (2006). *The equality of educacional opportunity in Chinese higher education*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro] Repositório da Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas do campus de Aveiro.
- Yik, M.M., & Bond, M. H. (1993). Exploring the dimensions of Chinese person perception with indigenous and imported constructs: creating a culturally balanced scale. *International Journal of Psychology*, 28(1), 75-95.
- Yin, E., & Choi, C. J. (2005). The globalization myth: the case of China. *Management International Review*, 45(1), 103-120.
- Zartman, W. I. (1976). *The 50% solution: how to bargain successfully with hijackers, strikers, bosses, oil magnates, Arabs, Russians, and other worthy opponents in this modern world*. New Haven: Yale University Press.
- Zhai, X. (1995). *The chinese perspective on face: a study of social psychology in the chinese context*. Taipei: Guiguan Publishing Company.
- Zuo, B. (1997). *Chinese moral face and face – exploration of emic social psychology*. Wuhan: Huazhong Normal University Press.

APÊNDICE A - CARTA CONVITE E TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) empregado(a),

O(a) Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa de mestrado que tem por objetivo levantar informações para um trabalho exclusivamente científico/acadêmico sobre os “Fatores de distância e seus impactos no desenvolvimento de uma empresa sino-brasileira”. Esta pesquisa está sendo realizada pelo mestrando Leonardo Steferson Gonçalves, sob orientação do Professor Dr. Danilo de Melo Costa, no Programa de Doutorado e Mestrado em Administração (PMDA) da Universidade FUMEC.

Gostaríamos de contar com sua colaboração, no sentido de responder ao roteiro de entrevista a seguir, com as devidas orientações para preenchimento. É importante ressaltar que as questões relacionadas ao perfil do pesquisado, no início do roteiro, buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Nenhuma informação sobre você será divulgada individualmente, de forma que seu anonimato está garantido, bem como a confidencialidade de suas respostas, as quais serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

Apresentaremos as análises dos dados das entrevistas, que serão gravadas apenas para fins de análise e interpretação de dados, “sem possibilidade de identificação do participante” (Resolução CNS nº 510/16, Parágrafo Único do Artigo 1º, do sistema CEP/CONEP de ética em pesquisas). Dessa forma, precisamos de sua sinceridade nas respostas. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que o(a) Sr.(a) pensa.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária e não indutiva, de maneira que o(a) Sr.(a) fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente e não receberá prêmios por fazê-la, por uma questão de ética em pesquisa, mas lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso deste projeto. Por gentileza, evite deixar itens em branco.

Você concorda em participar dessa pesquisa? SIM NÃO

No caso de qualquer dúvida, você pode me acionar nos seguintes contatos:

Leonardo Steferson Gonçalves - +55 31 99678-1601 - leonardo.goncalves@nansen.com.br

Muito obrigado!

Leonardo Steferson Gonçalves

Programa de Doutorado e Mestrado em Administração (PDMA)

Universidade FUMEC

DADOS DO ENTREVISTADO

Nome do Entrevistado (*será mantido em sigilo*):

Sexo: Masculino Feminino Prefiro não informar

Idade: 18 a 25 anos 26 a 30anos 31 a 35 anos 36 a 40 anos 41 a 45 anos 46 a 50 anos
 acima de 50 anos

Tempo na Empresa: até 1 ano de 2 a 5 anos de 6 a 10 anos de 11 a 15 anos de 16 a 20 anos Acima de 20 anos

Grau de Escolaridade: Ensino Superior Incompleto Ensino Superior Completo

Especialização Incompleto Especialização Completo Mestrado Doutorado

Nível: Diretoria Gerência Supervisão Analista Outro

Descrever: _____

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Instruções: Por favor, escolha um dos itens abaixo, considerando a seguinte escala intervalar, em relação ao nível de representatividade do respectivo fator de distância e depois explique detalhadamente o motivo da escolha do determinado nível. A escala considerará cinco (5) níveis, a saber:

Muito Forte (5)	Forte (4)	Média (3)	Baixa (2)	Muito baixa (1)
----------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------------

Todas as entrevistas serão gravadas, apenas para fins de posterior transcrição e análise dos dados. Seu nome será mantido em sigilo.

1) Distância Econômica

As diferenças de desenvolvimento econômico e das características macroeconômicas do Brasil e da China possui representatividade para o sucesso de uma empresa? Favor marcar, conforme sua percepção, na escala intervalar abaixo, o grau de representatividade destas diferenças para o sucesso de uma empresa, bem como explicar o motivo dessa escolha.

Muito Forte (5)	Forte (4)	Média (3)	Baixa (2)	Muito baixa (1)

2) Distância Financeira

Para você, as diferenças financeiras entre o Brasil e a China contribui ou prejudica uma empresa chinesa localizada no Brasil? Favor marcar, na escala intervalar abaixo, sua percepção sobre o tema, justificando o motivo dessa escolha.

Muito Forte (5)	Forte (4)	Média (3)	Baixa (2)	Muito baixa (1)

3) Distância Demográfica

A diferença da demografia chinesa e da demografia brasileira impacta, positivamente ou negativamente, os negócios na empresa que você trabalha? Favor marcar sua percepção na escala intervalar abaixo, justificando sua escolha.

Muito Forte (5)	Forte (4)	Média (3)	Baixa (2)	Muito baixa (1)

4) Distância Política

Favor marcar na escala abaixo, se os blocos econômicos, bem como a estabilidade política e democrática, sob sua percepção, são fatores relevantes para que uma empresa chinesa obtenha sucesso no Brasil. Favor justificar sua escolha.

Muito Forte (5)	Forte (4)	Média (3)	Baixa (2)	Muito baixa (1)

5) Distância Administrativa

Em sua percepção, as diferenças de laços coloniais, idioma, religião e sistema legal, entre Brasil e China, contribui atualmente para um distanciamento entre estes dois países? Favor marcar sua escolha na escala intervalar abaixo, justificando em seguida.

Muito Forte (5)	Forte (4)	Média (3)	Baixa (2)	Muito baixa (1)

6) Distância Geográfica

Para você, a distância geográfica entre Brasil e China impacta no bom desenvolvimento de uma empresa sediada em um país possuindo filial no outro? Favor optar por um item da escala intervalar abaixo, justificando sua escolha.

Muito Forte (5)	Forte (4)	Média (3)	Baixa (2)	Muito baixa (1)

7) Distância Conhecimento

Favor marcar na escala abaixo, sob sua percepção, se a quantidade de patentes e produções científicas produzidas no Brasil e na China causa, de alguma forma, um distanciamento entre estas nações. Justifique sua escolha.

Muito Forte (5)	Forte (4)	Média (3)	Baixa (2)	Muito baixa (1)

8) Distância Cultural

O comportamento e atitudes em relação à autoridade, confiança, individualidade e importância do trabalho e da família, sob sua percepção, impacta como distância em uma empresa chinesa com filial no Brasil? Favor escolher um item da escala intervalar listada abaixo, bem como justifique o porquê desta escolha.

Muito Forte (5)	Forte (4)	Média (3)	Baixa (2)	Muito baixa (1)

9) Distância Desenvolvimento tecnológico

Para você, o fato de um país possuir maior ou menor procura turística e utilização de mídias digitais contribui ou desmotiva uma empresa chinesa que queria possuir uma filial no Brasil? Favor escolher um dos itens da escala intervalar listada abaixo, justificando sua escolha em seguida.

Muito Forte (5)	Forte (4)	Média (3)	Baixa (2)	Muito baixa (1)

10) Distância Comunicação

Como a comunicação entre os países, envolvendo a língua e ferramentas de comunicação, impacta no desenvolvimento dos negócios? Escolha um item da escala intervalar abaixo, justificando o porquê dessa escolha.

Muito Forte (5)	Forte (4)	Média (3)	Baixa (2)	Muito baixa (1)

Obrigado por sua colaboração!